

St. Lambertus

Visitatierapport

Hilversum, 29 maart 2007

Colofon

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1^E

1213 NS Hilversum

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer dr. J.A.C. Jongerius (voorzitter)

De heer B. Noordwier

Mevrouw drs. A. de Klerk (1^e secretaris)

Mevrouw drs. S. Koolmees (2^e secretaris)

Ten geleide

Op 1 januari 2007 zijn de nieuwe AedesCode en de nieuwe Governancecode voor woningcorporaties vastgesteld. Voor beide codes geldt een overgangstermijn van een half jaar. Voor deze visitatie die deels in 2006 heeft plaatsgevonden zijn de toen geldende codes (AedesCode 2002 en de aanbevelingen van de commissie-Glasz) gebruikt.

Bij dit visitatierapport treft u de reactie van St. Lambertus aan op de visitatie.

Corporaties geven hiermee aan dat zij het visitatierapport allerminst vrijblijvend in ontvangst nemen. Dit is in de ogen van Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties een goede ontwikkeling.

Raeflex is verheugd de reactie van St. Lambertus aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

Mw. drs. W.M.R. de Water
Directeur Raeflex

Inhoud

Samenvatting	7
1 Introductie	15
1.1. Lokale situatie	15
1.2. Waarom wil de corporatie visitatie?	16
2 Prestaties	19
2.1. Algemeen beeld van de prestaties	19
2.2. Bevindingen	20
2.3. Conclusies	27
2.4. Aanbevelingen	28
3 Intern Toezicht	29
3.1. Bevindingen	29
3.2. Conclusies	31
3.3. Aanbevelingen	32
4 Stakeholders	33
4.1. Bevindingen	33
4.2. Conclusies	38
4.3. Aanbevelingen	38
5 Beleid	39
5.1. Bevindingen	39
5.2. Conclusies	42
5.3. Aanbevelingen	42
6 Werkorganisatie	45
6.1. Bevindingen	45
6.2. Conclusies	49
6.3. Aanbevelingen	49
Bijlage 1 Wat is visitatie?	51
1.1 Visitatie: de inhoud	51
1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen	53
1.3 Het verloop van de visitatie	54
Bijlage 2 Organigram en Quickscan	55
Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken	59
Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten	63
Reactie St. Lambertus op het visitatierapport	

Samenvatting

Woningstichting St. Lambertus is een kleine woningcorporatie met bijna 850 woningen, die haar werkgebied heeft in een vijftal dorpen in de gemeenten Haaren en Tilburg. Ze is verbonden met zorginstelling de Kreite middels een personele unie. De Kreite is een instelling van een viertal woonzorgcentra in de dorpen waar ook de corporatie werkzaam is. Een speciaal aandachtsgebied voor St. Lambertus/de Kreite is de doelgroep ouderen en zorgvragers.

Conclusies

Prestaties

De corporatie wordt zeer gewaardeerd door haar omgeving. Er is onder de interne en externe stakeholders draagvlak voor de recente samenwerking met de Kreite en voor het beleid. De visitatiecommissie verwacht dat de nieuwe koers die St. Lambertus sinds 2002 heeft ingezet de komende jaren haar vruchten zal gaan afwerpen. Op dit moment zijn nog betrekkelijk weinig prestaties in het werkgebied zichtbaar, omdat de corporatie de afgelopen jaren veel aandacht heeft moeten besteden aan het op orde brengen van de organisatie en het maken van een cultuuromslag. Gezien de kleinschaligheid van de organisatie, de achterstand die de organisatie inhaalt en de opgaven die ze zich stelt, vindt de visitatiecommissie dat de corporatie het goed doet. De commissie heeft voldoende vertrouwen in het toekomstige adequate maatschappelijke functioneren van de corporatie.

Stakeholders merken op dat St. Lambertus te bescheiden is en dat zij, gezien de beperkte omvang van de organisatie, de eigen prestaties nadrukkelijker dient te communiceren met relevante partners, klanten en cliënten. De stakeholders zijn positief over de activiteiten van de corporatie op het gebied van de leefbaarheid. De kwaliteit en het onderhoud aan de woningen is goed. Met name op het speerpunt wonen en zorg presteert de corporatie goed. Ze is bij dit thema actief en betrokken.

De commissie constateert dat ondanks het feit dat het niet lukt een huurdersvereniging van de grond te krijgen, het overleg met de huurders goed georganiseerd is en dat de dienstverlening goed is. Huurders blijken over het algemeen tevreden. Huurders vinden het wel belangrijk dat er na een onderhoudsactiviteit een evaluatie plaatsvindt en dat er gezorgd wordt voor meer organisatorische afstemming in het beheer en onderhoud.

De commissie constateert dat er nog wachtlijsten zijn van woningzoekenden in het werkgebied en dat de corporatie hieraan onvoldoende doet. De commissie constateert dat er op dit punt weinig herkenbaar beleid geformuleerd is.

Sommige stakeholders vinden dat St. Lambertus te weinig inspeelt op kleinschalige vragen die zich in de dorpen voordoen, maar die zij juist als relevant zien en waar voor een kleine corporatie als St. Lambertus goede kansen en goedkope oplossingen liggen.

Intern Toezicht

De commissie constateert dat (onder het toezien van de raad van commissarissen (RvC)) het functioneren van de corporatie in het verleden heeft geleid tot de noodzakelijke vernieuwing. De voorzitter van de raad geeft aan dat de RvC daadkrachtig heeft gereageerd op de interne crisis door de nieuwe directeur/bestuurder en managers aan te nemen. De commissie heeft vertrouwen in de voortgang van deze positieve ontwikkeling. De visitatiecommissie krijgt wel de indruk dat de RvC mede door de ervaring in het verleden zich zeer betrokken en verantwoordelijk voelt bij de ontwikkelingen binnen de organisatie. Ze plaatst hierbij echter de kanttekening dat een groter aantal contactmomenten tussen leden van de RvC en de organisatie niet noodzakelijkerwijs leidt tot verbetering van het toezicht. Het gaat erom een juiste balans te vinden tussen het beschikbaar hebben van betrouwbare en integrale periodieke informatie enerzijds en persoonlijk contact tussen organisatie en stakeholders anderzijds. De commissie concludeert dat het toezicht op het besturen van de organisatie en op het realiseren van haar doelen in wezen goed is geregeld, maar merkt op dat de RvC in het vinden van een goed evenwicht het risico loopt door te schieten van toezicht houden naar meebesturen. Ervaringen in het verleden zullen hier debet aan zijn.

De visitatiecommissie constateert dat de RvC op weg is naar modern toezicht. De raad is bewust aan het nadenken over haar eigen rol en verantwoording. De raad heeft de commissie niet goed kunnen overtuigen de landelijke ontwikkelingen op het gebied van governance in de corporatiesector te volgen. De visitatiecommissie constateert ten aanzien van de aanbevelingen van de Commissie Glasz, het volgende:

- de afzonderlijke componenten van de beloning van de directeur zijn, in de ogen van de commissie, niet voldoende inzichtelijk gemaakt;
- dat men afwijkt van de zittingsduur van de leden en verantwoording over de samenstelling van disciplines in de raad;
- dat de raad de vacatures nog niet vervult via een transparante procedure. De procedure is gericht op het netwerk dat men kent.

Stakeholders

De commissie constateert dat St. Lambertus met de juiste stakeholders aan tafel zit; passend bij haar ambities. St. Lambertus bevindt zich in een omgeving waarin ze als een weliswaar kleine, doch deskundige en betrouwbare samenwerkingspartner wordt gezien.

De relatie met St. Lambertus wordt door stakeholders constructief genoemd. Diverse stakeholders zien mogelijkheden om de samenwerking te versterken. Dit kan onder meer op het gebied van projectontwikkeling. Stakeholders willen graag dat St. Lambertus meer in dialoog gaat met hen om een strategische visie en activiteiten te ontwikkelen. Daarnaast draagt dit bij aan de kwaliteit van de relaties (met name die met de zorginstellingen) als de corporatie meer transparantie biedt betreffende de belangen in specifieke situaties (zorg/onroerend goed).

Beleid

De commissie constateert dat de beleidsrapportage van St. Lambertus in algemene termen beschreven is en nog onvoldoende in meetbare beoogde maatschappelijke doelen. De commissie heeft zich geen oordeel kunnen vormen over het Strategisch Voorraad Beleid (SVB), dat volgens planning operationeel had moeten zijn. De reden dat het SVB nog niet beschikbaar is, heeft de commissie niet helder kunnen krijgen. Hierdoor was het lastig voor de commissie om inzicht te krijgen over de afstemming van het beleid en de beoogde prestaties. Verder concludeert de commissie dat (financiële en markt) risico-analyses een aandachtspunt is en blijft.

De aansluiting tussen strategie, beleidsplan en activiteiten is niet geheel helder. St. Lambertus kan meer helderheid geven over de criteria waarop beleidskeuzen gemaakt worden. Het toetsingskader op basis waarvan de corporatie aangeeft wat ze wel en niet doet is de jaarplancycclus. Stakeholders missen echter op welke gronden de corporatie afwegingen maakt.

De commissie constateert dat de interne verankering van het beleid als buitengewoon krachtig beschouwd kan worden. De externe stakeholders begrijpen de beleidskeuze van St. Lambertus voor de dorpen, doch in mindere mate wordt de focus op ouderen en zorgvragers als unieke doelgroep gesteund. De vraag blijft voor sommige stakeholders onbeantwoord waarom de corporatie zich in haar beleid niet ook wil richten op jongeren en starters. Er is in de dorpen nog een tekort aan woningen, zowel voor ouderen als voor jongeren. Het is nu onvoldoende duidelijk hoe de groep die buiten de focus valt, wordt bediend.

Organisatie

St. Lambertus mag positieve waardering van interne en externe stakeholders koesteren. De organisatie werkt vanuit betrokkenheid en staat open voor verandering. De afgelopen jaren lag de focus met name op de interne organisatie. Het is nu tijd voor het formuleren van het strategisch beleid, het realiseren van projecten en het consolideren van externe contacten. De verwevenheid tussen wonen en zorg roept volgens sommige stakeholders wel eens onduidelijkheid op: gaat het nu om zorg of om huisvesting?

De ambitieuze nieuwbouwplannen en het verbreden van het aanbod qua diensten en producten op het gebied van wonen, service, welzijn en zorg, zal in de nabije toekomst veel van de organisatie vragen.

De collega-corporaties zien een zeker risico voor de organisatie als geheel als deze op de directeur/bestuurder blijft leunen. Dit maakt de organisatie kwetsbaar. Een sterke managementlaag is hierbij van belang. De commissie is van mening dat de corporatie er goed aan doet om na te denken over aanvullende samenwerkingsvormen en strategische allianties als een mogelijke optie te beschouwen.

De commissie constateert dat de positionering van de controllersfunctie nog onduidelijk is ingevuld. Er is nog onvoldoende sprake van een integrale planning en control cyclus.

Aanbevelingen

Prestaties:

1. De commissie raadt de corporatie aan om zich op een krachtigere wijze naar buiten toe te legitimeren over haar maatschappelijke prestaties en verantwoording af te leggen aan de omgeving over het te voeren beleid en de uitgevoerde activiteiten en plannen. De corporatie kan bijvoorbeeld een publieksversie van het beleidsplan of het jaarverslag maken en bijvoorbeeld stakeholders uitnodigen voor een gesprek hierover met de corporatie. Ook de website kan hierbij van nut zijn.
2. De corporatie is ambitieus, maar dat is niet zonder risico's. St. Lambertus pakt een zeer grootschalig project in Haaren op, waardoor veel andere (kleinschalige) projecten, kansen (bijvoorbeeld Udenhout) en vragen uit de samenleving (bijvoorbeeld woningen voor mensen met een verstandelijke beperking) blijven liggen. Andere partijen springen nu in dat gat.

De commissie raadt St. Lambertus aan deze kansen niet te laten liggen, maar eventueel samen met anderen op te pakken. Eveneens raadt de commissie de corporatie aan de gronden waarop beleidskeuzen worden gemaakt voor zichzelf en voor de stakeholders te expliciteren.

3. De commissie raadt de corporatie aan om samen met partners op zoek te gaan naar mogelijkheden om voor relevante doelgroepen voldoende betaalbare woningen te realiseren in de dorpen waar men actief is.

Intern Toezicht:

4. De commissie geeft de aanbeveling het toezicht verder te moderniseren van meedenken met en 'meebesturen van' de organisatie naar reflectie op het handelen en presteren van de corporatie.
5. De commissie raadt de RvC aan zich verder te ontwikkelen in de richting van de governancecode voor corporaties. Daarnaast is het van belang dat de RvC de overige aanbevelingen van de commissie Glasz naleeft en een voortvarende start maakt met de verantwoording op basis van de inmiddels vastgestelde governancecode voor woningcorporaties.

Stakeholders:

6. De commissie raadt aan de communicatie met stakeholders een vaste plaats in de beleidscyclus te geven.
7. De commissie raadt aan om samenwerkingsafspraken en concrete prestatie-afspraken te maken met samenwerkingspartners en hen nadrukkelijker bij het te formuleren beleid te betrekken.
8. De commissie geeft de aanbeveling meer transparantie te bieden aan de stakeholders over de verschillende belangen en prioriteiten die er spelen rondom vastgoed en zorg.
9. De commissie raadt de corporatie aan om bij informatievoorziening, communicatie en marketing rondom projecten goed te luisteren naar de behoeften van de doelgroepen en daarop in te spelen.

Beleid:

10. De commissie raadt de corporatie aan zich transparanter te legitimeren over de focus op ouderen en zorgvragers en de beoogde prestaties rondom het centrumproject in Haaren.

11. De commissie beveelt de corporatie aan haar pro-actieve en ondernemende rol in het opzetten van projecten verder te ontwikkelen en door te zoeken waar de behoeften liggen voor specifieke doelgroepen en deze om te zetten in concrete acties.
12. De commissie geeft de aanbeveling om in dialoog met de stakeholders de taken en rollen van St. Lambertus helder af te bakenen en waar het kan de samenwerking op te zoeken, zodat de verwachtingen en het draagvlak van stakeholders blijven aansluiten op het beleid van St. Lambertus. De commissie raadt St. Lambertus aan na te gaan in hoeverre stakeholders verder betrokken kunnen worden in de beleidsvorming en in het maken van strategische keuzen rondom maatschappelijke projecten en de uitkomst van dit beraad op te nemen in de beleidscyclus.
13. De commissie raadt aan het risicomanagement verder te ontwikkelen en waar nodig aan te scherpen.

Organisatie:

14. De commissie geeft de aanbeveling om na te denken hoe ze de eigen kwetsbaarheid als gevolg van schaalniveau zou kunnen reduceren. De commissie raadt St. Lambertus aan om afwegingen te maken over de eventuele strategische allianties en andersoortige samenwerkingsvormen (bijvoorbeeld in project en risicomanagement). Risico's zouden daarmee aanzienlijk kunnen worden gereduceerd.
15. De commissie geeft de aanbeveling om uitgangspunten op te stellen voor het financiële beleid (voortvloeiend uit gemaakte strategische keuzen) met betrekking tot aanvaardbare risico's, liquiditeit, solvabiliteit etc.
16. De commissie raadt de corporatie aan met betrekking tot de projecten de projectorganisatie, de administratieve organisatie en de interne controle (AO/IC) verder te professionaliseren.
17. De commissie raadt de corporatie aan om zich te verzekeren van sterker projectontwikkelings- en realisatiemanagement in verband met complexe, intensieve en ambitieuze projecten.
18. De commissie geeft de aanbeveling om te onderzoeken welke loopbaanperspectieven de corporatie binnen de organisatie kan bieden om ervoor te zorgen dat talent de organisatie instroomt en behouden blijft.

19. Aan de effectieve *Planning & Control* cyclus worden zowel aan beleidsvorming als financieel beleid hoge eisen gesteld. De commissie raadt de organisatie aan hier voortvarend verder aan te werken.

1 Introductie

1.1. Lokale situatie

Woningstichting St. Lambertus is een kleine corporatie die haar werkgebied heeft in vijf dorpen van de gemeenten Haaren en Tilburg. De corporatie kiest ervoor zich te onderscheiden door haar kleinschaligheid. Hiermee streeft zij herkenbaarheid én betrokkenheid na bij haar klanten. Een speciaal aandachtsgebied voor St. Lambertus is de doelgroep ouderen en zorgvragers.

Het huidige St. Lambertus is voortgekomen uit een fusie, die medio 1998 heeft plaatsgevonden tussen Woningstichting St. Lambertus en de 'woonpoot' van Stichting de Kreite (destijds genaamd: Stichting Ouderenhuisvesting de Kreite). Deze 'woonpoot' van de Kreite was een toegelaten instelling, gespecialiseerd in het exploiteren van ouderenwoningen waar zij in samenwerking met de 'zorgpoot' van de Kreite zorg en dienstverlening leverde. St. Lambertus is door de fusie als het ware juridisch gezien de 'woonpoot' (corporatie) van de Kreite geworden, terwijl de Kreite de 'zorgpoot' is. De organisaties heten samen St. Lambertus/de Kreite.

Doel van het samengaan van St. Ouderenhuisvesting de Kreite en St. Lambertus was enerzijds de continuïteit van beide organisaties te waarborgen en anderzijds de dienstverlening te verbeteren. Vanaf 2003 zijn St. Lambertus en de Kreite formeel en statutair via een personele unie aan elkaar verbonden. De corporatie telt op dit moment (januari 2007) 9,8 fte; inclusief de directeur/bestuurder en de managers. De personele unie geeft St. Lambertus en de Kreite de mogelijkheid de krachten te bundelen en gebruik te maken van elkaars kennis en kunde op het gebied van wonen en zorg, teneinde zo optimaal in te kunnen spelen op de behoeften van de bewoners van de dorpen. Er is één directie (één directeur/bestuurder en één MT). De financiële taken zijn strikt gescheiden.

De organisatiestructuur is bijzonder. St. Lambertus en Stichting de Kreite zijn in de basis afzonderlijk vormgegeven juridische eenheden met eigen statuten, raden van commissarissen en directeur/bestuurders. Echter de raden van commissarissen en directeur/bestuurders zijn samengesteld uit de unie. Met andere woorden, over en weer wordt door dezelfde personen toezicht gehouden en bestuurd. De personele unie is gevormd om vanuit één regie strategisch op de terreinen wonen en zorg te kunnen opereren.

Na de fusie is het woningbezit uitgebreider en gevarieerder geworden in de vijf dorpen waar St. Lambertus haar bezit en haar klanten heeft. Het huidige bezit van Woningstichting St. Lambertus omvat 834 verhuureenheden, waarvan 819 woningen in de dorpskernen: Berkel-Enschot en Udenhout in de gemeente Tilburg (669 eenheden) en Biezenmortel, Haaren en Helvoirt in de gemeente Haaren (150).

Naast reguliere woningen beschikt St. Lambertus over in-/ aanleunwoningen en seniorenwoningen. Ook verhuurt zij 'sociowoningen' aan enkele instellingen voor mensen met een verstandelijke beperking. Daarnaast is St. Lambertus verhuurder van een woonzorgcentrum en van het kantoor waarin St. Lambertus en de Kreite zijn gehuisvest.

Per dorpskern is het woningbezit als volgt verdeeld:

Kleine kernen	Gemeenten	Woningen St. Lambertus
Berkel-Enschot	Tilburg	aanleunwoningen (66)
Udenhout	Tilburg	diverse typen woningen (603)
Biezenmortel	Haaren	eengezinswoningen, 'sociowoningen' en seniorenwoningen (38)
Haaren	Haaren	seniorenwoningen (50)
Helvoirt	Haaren	aanleunwoningen, seniorenwoningen (62)

St. Lambertus heeft bewust het werkterrein afgebakend tot de kleine kernen. Zij opereert in het homogene plattelandsgedebiet tussen de grote steden. De problematiek van het platteland (ontgroening, vergrijzing, druk op leefbaarheid, verarming aan voorzieningen, bereikbaarheid en mobiliteit) is de organisatie vertrouwd. Door het zich zoveel mogelijk op ouderen en zorgbehoeftigen te richten, vallen jongeren en starters (behoudens mogelijk in Haaren) buiten haar doelstellingen.

1.2. Waarom wil de corporatie visitatie?

Sinds 2002, met de komst van de nieuwe directeur/bestuurder, zijn er organisatorisch veel ontwikkelingen in gang gezet. Er is hard gewerkt aan de verdere vormgeving van de samenwerking tussen St. Lambertus en de Kreite. Er is een personele unie van beide organisaties en een gezamenlijk beleidsplan. Nieuwe strategische kansen maar ook vragen vloeien hieruit voort. Welke richting gaat men op en voor wie? Wil en kan St. Lambertus de breedte van het werkveld handhaven of wordt de focus gelegd op de combinatie van wonen en zorg?

Wat betekenen dergelijke keuzen in het werkveld voor de samenwerkingspartners van St. Lambertus?

Met de visitatie wil de woningstichting een helder beeld krijgen van waar de organisatie nu staat sinds de in gang gezette ontwikkelingen vanaf 2002 en hoe de buitenwereld hiertegenover staat. Het gaat hierbij om de volgende vragen:

- Welke uitkomsten van de visitatie kunnen worden gebruikt voor de formulering van de visie en het beleid voor de komende vier jaren tot 2010?
- Zijn de strategische keuzen die St. Lambertus maakt gelegitimeerd door de samenleving?
- In hoeverre is de organisatie open en transparant in haar beleidsvoornemens en verantwoording?
- Welke opgaven vinden de stakeholders belangrijk de komende jaren en hoe kijken stakeholders aan tegen de prestaties van Woningstichting St. Lambertus en hoe worden zij bij het beleid betrokken?

De corporatie wil de uitkomsten van de visitatie gebruiken om het beleidsplan tot 2010 bij te stellen. Daarnaast wil zij het visitatierapport inzetten voor de lokale verantwoording van haar prestaties.

Dit is een bijzondere visitatie in de zin dat Raeflex gelijktijdig en deels gecombineerd met Perspekt de visitatiegesprekken uitvoert. De visitatiecommissie van Raeflex, die dit rapport heeft opgesteld, richt zich op de corporatie St. Lambertus. Dit betreft ook de personele unie. De auditcommissie Perspekt richt zich op het werkterrein van de zorgcentra van Stichting de Kreite.

2 Prestaties

In dit hoofdstuk heeft de visitatiecommissie gekeken naar wat er is gepresteerd in verhouding tot de opgaven, de missie, de beleidsdoelstellingen en de financiële middelen. De meningen van St. Lambertus en van haar stakeholders over de prestaties en het maatschappelijke rendement ervan spelen hierbij een belangrijke rol. Daarnaast beoordeelt de commissie of St. Lambertus genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH¹ en de AedesCode en of deze prestaties op de behoeften van de lokale samenleving zijn afgestemd. Op basis hiervan heeft de commissie de volgende onderverdeling van prestatievelden benoemd:

1. Wonen en Zorg
2. Leefbaarheid in de dorpen
3. Verhuur van woningen/zorg voor voldoende bereikbare woningen
4. Zorg voor de kwaliteit van woningen
5. Betrekken van bewoners bij beleid en beheer
6. Presteren naar vermogen

Voordat deze prestatievelden worden uitgewerkt, geeft de commissie eerst een schets van prestaties van St. Lambertus in algemene zin.

2.1. Algemeen beeld van de prestaties

De corporatie wordt door haar omgeving zeer gewaardeerd. Er is onder de interne en externe stakeholders draagvlak voor de recente samenwerking met de Kreite in een personele unie en voor het beleid. De ingezette ontwikkelingen wekken volgens de stakeholders vertrouwen voor de toekomst van de organisatie en haar maatschappelijk functioneren. Stakeholders zijn tevreden over de prestaties en merken op dat de corporatie haar prestaties meer mag tonen aan de buitenwereld dan nu het geval is.

Stakeholders bewonderen de capaciteit van de directeur/bestuurder om de twee werkvelden (wonen en zorg) met alle regelgeving die hiermee gemoeid is te kunnen overzien. Stakeholders die vastgoed huren (zorginstellingen, bewoners) zijn zeer tevreden over de dienstverlening en de toegankelijkheid van de corporatie. In de uitvoering van projecten wordt de corporatie zorgvuldig en betrouwbaar genoemd.

¹ Raeflex kiest voor het BBSH, de AedesCode en de aanbevelingen van de commissie GLASZ als referentiekader voor de visitatie. Dit zijn normen met een wettelijke basis (BBSH), of codes die door de leden van AEDES zijn onderschreven. Zie ook www.raeflex.nl.

2.2. Bevindingen

Wonen en Zorg

St. Lambertus heeft als speerpunt van beleid het realiseren van woningen en infrastructuur op het gebied van wonen en zorg voor ouderen en zorgbehoevenden. De commissie constateert dat St. Lambertus sterke relaties heeft opgebouwd met organisaties op het vlak van maatschappelijke opvang en bijzondere doelgroepen. Stakeholders zijn over het algemeen tevreden over de prestaties van de corporatie op het gebied van wonen en zorg. Op dit moment beschikt St. Lambertus over een aanzienlijk aandeel van woningen voor de doelgroep ouderen en personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben. Het betreft 360 woongelegenheden waaronder in-/aanleunwoningen en seniorenwoningen (= 44 procent van het totale woningbezit).

Desondanks zijn er wachtlijsten voor dit type woningen. In Udenhout en Berkel-Enschot zijn er 815 woningzoekenden. Voor een ouderenwoning bestaat volgens sommige stakeholders een wachttijd van 8 à 9 jaar. De commissie constateert dat er geen expliciet beleid geformuleerd is waarom de corporatie zich juist wel of juist niet op deze problemen oriënteert.

Vanuit de nauwe samenwerking met de Kreite worden diensten op het raakvlak van wonen en zorg ontwikkeld en aangeboden. St. Lambertus exploiteert het in 2004 opgeleverde woonzorgcentrum De Eikelaar in Udenhout. Door externe stakeholders worden aan leefbaarheid gerelateerde en kritische opmerkingen gemaakt over De Eikelaar. Het beeldbepalende gebouw in het centrum van het dorp maakt een te gesloten indruk en roept bij stakeholders associaties op met de medische wereld en men vindt het niet het toonbeeld van gastvrijheid en gezelligheid. Er wordt gesuggereerd dat maatregelen ter verbetering kunnen worden genomen. Deze hebben zowel betrekking op de wisselwerking tussen het gebouw en haar omgeving als op het interne functioneren. Een voorbeeld is het inpandig bezorgen van magnetronmaaltijden dat een restaurantvoorziening overbodig maakt. Dit is efficiënt maar tegelijkertijd is dit negatief voor de leefbaarheid. Het leidt tot isolement. Dit terwijl de maaltijd het sociale hoogtepunt van de dag zou kunnen zijn. Een ander punt dat wordt aangedragen is dat de 'ontmoetingsplaats' - het atrium - diep binnen in het gebouw verscholen ligt. Het zou geschikter zijn als het atrium aan de gevelzijde zou liggen - om op deze wijze de relatie bewoners met de omgeving open te stellen en de omgeving te stimuleren de ontmoetingsplaats te gebruiken.

Bij de stakeholders is begrip te vinden voor het ontstaan van deze situatie, maar men vindt dat er meer tempo gemaakt kan worden bij het verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving.

Stakeholders merken op dat dit een erfenis van de vorige directeur/bestuurder is en men heeft er veel waardering voor dat de huidige directeur/bestuurder direct na zijn aantreden nog een aantal (circa 40) zelfstandige wooneenheden in het gebouw heeft gerealiseerd.

In de nabije toekomst zal St. Lambertus in Udenhout een project realiseren van woningen voor mensen met een verstandelijke beperking (cliënten van ASVZ Zuidwest van het Vicentius). In 2006 heeft een renovatieproject voor cliënten van Stichting Prisma plaatsgevonden.

Bij de ontwikkeling van de nieuwe woonservicezones en -centra in de dorpskernen Haaren en Helvoirt heeft de corporatie intensieve samenwerking gezocht met verschillende partijen: klanten, gemeente, zorgaanbieders, woningcorporaties, bedrijfsleven, verenigingen etc. Er staat een groot aantal programmapunten op stapel met hen. Met de gemeente Haaren (die een notitie over wonen heeft opgesteld) is men bezig met de centrumplannen. Het gaat om het realiseren van een brede school, sociale woningen, nieuwbouw verzorgingshuis, luxe verkoop en verhuurwoningen, een sportzaal en een dorpshuis.

De gemeente Tilburg heeft een eigen woonvisie. In een convenant zijn afspraken gemaakt tussen gemeente en corporaties. St. Lambertus laat zich in het overleg over het algemeen vertegenwoordigen door Tiwos. Gemeente Tilburg wil een groot nieuwbouwplan realiseren. De corporatie heeft hier een grondpositie, maar heeft, naar het oordeel van de gemeente, nog weinig actie laten zien.

Een aantal stakeholders zet kanttekeningen ten aanzien van de prestaties gericht op jongeren en starters.

Leefbaarheid in de dorpen

De corporatie heeft geen uitgebreide visie of beleidsstuk opgesteld over leefbaarheid in de dorpen, omdat de dorpen - in tegenstelling tot grote steden - weinig leefbaarheidsproblemen kennen. Zij heeft wel een werkwijze om dicht bij de klant te blijven staan en zo ontvankelijk te zijn voor de wensen van de klanten. Wanneer huurders met zaken komen, gaat de corporatie ermee aan de slag. De corporatie weet uitstekend in te springen op de behoefte van huurders. De huurders zijn zonder meer tevreden over de toegankelijkheid van de corporatie en de inzet van de medewerkers op het gebied van leefbaarheid. De huurders signaleren geen specifieke problemen rondom leefbaarheid in hun dorpen.

St. Lambertus besteedt aandacht aan het realiseren van vitale dorpskernen door middel van het investeren in maatschappelijk vastgoed, zoals de plannen voor het bouwen van een voorzieningencluster en een brede school in Haaren. De klankbordgroep voor dit project erkent het grote belang van de investering van de corporatie voor het functioneren van de dorpskern en daarmee aan de aantrekkelijkheid van hun dorp. Een vernieuwd dorpshart zal ongetwijfeld een positieve bijdrage leveren aan de leefbaarheid. De klankbordgroep adviseert de corporatie dit doel nadrukkelijker te communiceren naar de dorpsgemeenschap, zodat ook zij geënthousiasmeerd worden.

Een andere stap die St. Lambertus zet in het kader van leefbaarheid is dat zij huismeesters inzet in Udenhout en Berkel-Enschot, die niet alleen klusjes in huis opknappen, maar ook nadrukkelijk kijken naar de sociale kant van het wonen. Wanneer dit initiatief als succesvol wordt ervaren gaat ze het sociaal huismeesterschap ook invoeren in de andere dorpen.

St. Lambertus is partner in het convenant met de gemeente Tilburg, collega-corporaties, politie en Essent, waarin thema's als hennepsteelt, veiligheid en milieu worden besproken. Indien zich een situatie voordoet, handelt zij in de lijn van het convenant.

De dorpen Berkel-Enschot en Udenhout komen in het LEMON-onderzoek (in opdracht van de corporaties uit het Tilburgse convenant) over het geheel goed uit de bus wat aansluit op de verwachting aangezien de kleine dorpskernen nagenoeg geen leefbaarheidsproblemen kennen.

Zorg voor voldoende financieel bereikbare woningen

Het woningbezit van St. Lambertus bestaat grotendeels uit bereikbare woningen (83 procent). De huidige klant heeft te maken met lage tot midden klasse huurtarieven; 18 procent van de woningen heeft een huurprijs onder de 339 euro; 65 procent tussen de 339 euro en 485 euro en 17 procent boven de 485 euro. De gemiddelde nettohuur is 432 euro. De gemiddelde huurverhoging medio 2006 was 2,5 procent.

Voor woningzoekenden is het moeilijk om aan een geschikte woning te komen. In Udenhout en Berkel-Enschot stonden eind 2005 bij St. Lambertus 815 woningzoekenden geregistreerd, terwijl er in dat jaar 39 woningen vrij kwamen. In de gemeente Haaren zochten eind 2005 140 huishoudens naar een huurwoning, waarvan 23 jongeren en 117 senioren.

De corporatie wil in samenwerking met andere partijen grootschalige nieuwbouwprojecten ontwikkelen in Udenhout (Mortel fase 2) en Berkel-Enschot (de Overhoeken).

Het is de commissie niet duidelijk geworden in hoeverre er concrete afspraken tot stand zijn gekomen voor de realisering hiervan. Ook is het de commissie niet duidelijk geworden in hoeverre het grote project in Haaren beslag legt op het vermogen van de corporatie zodat de vraag resteert of er voldoende ruimte blijft voor andere projecten. De vraag blijft daarom bestaan bij de commissie in hoeverre er in de nabije toekomst voldoende woningen worden gerealiseerd en of deze ook bereikbaar zijn voor starters. Een aantal stakeholders spreekt nadrukkelijk haar zorgen uit over de achterblijvende prestaties gericht op woningen voor jongeren en starters, omdat gemeentelijk beleid juist de jongeren aan de dorpen wil binden uit angst voor 'ontgroening'.

Kwaliteit van woongelegenheden

Stakeholders geven aan dat de corporatie zorgvuldig en betrouwbaar is in het uitvoeren van onderhoud en beheer. Huurders zijn tevreden over de kwaliteit van de woningen. St. Lambertus heeft in 2005 een enquête gehouden onder de huurders om van hen feedback te krijgen over de dienstverlening op het gebied van onderhoud en beheer. Hieruit bleek dat huurders een hoge waardering hebben voor de corporatie over deze zaken. Ook in de gesprekken met de visitatiecommissie bleek dezelfde waardering. Huurders geven aan dat de corporatie welwillend is de juiste onderhoudszaken op te pakken. Zij maken daarbij wel de kanttekening dat de corporatie operationele zaken niet altijd zorgvuldig weet af te stemmen. Huurders geven aan dat het gedane onderhoud achteraf niet voldoende gecontroleerd wordt (bijvoorbeeld dubbel glas laten plaatsen dat niet aan de eisen voldoet en alleen vervangen kan worden gepaard gaande met onnodig overlast voor de bewoner). Ze adviseren de corporatie om na afloop van de onderhouds- verbeterwerkzaamheden een tijdige en grondige oplevercontrole door te voeren.

De corporatie heeft in 2006 een inventarisatie gemaakt van de woningkwaliteit. De basiskwaliteit van woningen is geformuleerd en daarbij wordt bepaald welke maatregelen moeten worden genomen om daar aan te voldoen. Dit wordt verwerkt in de Meerjarenonderhoudsbegroting (2007-2016) en zal vervolgens worden uitgevoerd. De corporatie geeft aan dat zij momenteel een inhaalslag maakt ten aanzien van het onderhoud van haar bezit. Sinds 2004 pakt zij het interieur van woningen planmatig aan. In 2006 hebben aanbestedingen plaatsgevonden en in 2007 gaat de corporatie van start met de interieurrenovatie van 72 woningen. In de periode van 2007-2008 zullen in dit kader een groot aantal woningen van nieuwe keukens, badkamers en toiletten worden voorzien.

St. Lambertus wordt door huurders als klantvriendelijk ervaren in haar dienstverlening rondom het onderhoud en het opvangen van calamiteiten. Een voorbeeld wordt gegeven van een bewoner die te maken kreeg met grote wateroverlast in de woning en zich geen raad wist. St. Lambertus organiseerde adequaat hulpdiensten. De volgende morgen belde een medewerker met de vraag: "Heeft u goed geslapen en is alles in orde?" De huurder vond dat zeer attent. Daarin is te zien dat St. Lambertus meeleeft met haar huurders.

Betrekken van bewoners bij beleid en beheer

Woningstichting St. Lambertus betreft haar bewoners bij onderwerpen op het gebied van beleid en beheer. Voor wat betreft planontwikkeling en projecten worden huurders complexgewijs betrokken. De algemene huurdersvergadering wordt centraal en tevens op de vier locaties gehouden waar St. Lambertus aanleunwoningen heeft (hiermee wordt tegemoet gekomen aan de doelgroep senioren). Een huurdersvereniging is in het verleden, ondanks verschillende inspanningen van St. Lambertus, niet van de grond gekomen. De huurders zien de noodzaak er niet van in, omdat men de corporatie weet te bereiken en als er iets opgelost moet worden, gebeurt dat ook. Hierdoor is er weinig tot geen aanleiding tot klachten volgens de huurders.

In 2005 heeft de corporatie bewoners wederom benaderd met de vraag voor deelname aan klankbordgroepen: kleinschalige en themagerichte bijeenkomsten met een laagdrempelig karakter, waarin bewoners uitgenodigd worden mee te denken en mee te praten. Ondanks de geringe respons (op het totale huurdersbestand 22 belangstellenden) heeft St. Lambertus besloten om de klankbordgroepen toch doorgang te laten vinden, juist omdat de corporatie waarde hecht aan rechtstreeks contact en goed overleg met haar huurders.

Het idee om een bewonerscomité op te zetten voor en door de bewoners van de in 2004 opgeleverde appartementen (aanleun- en seniorenwoningen) van de Eikelaar te Udenhout, heeft in september 2006 geresulteerd in een huurdersplatform. Het betreft hier een complexgerelateerde vorm van bewonersvertegenwoordiging (geformaliseerd middels een reglement).

De vier cliëntenraden van de verzorgingscentra hebben 'feeling' met de bewoners. Het contact met de organisatie wordt als positief en opbouwend ervaren.

De cliëntenraden voelen zich ook verantwoordelijk voor het uitdragen van de belangen van de huurders, maar geven aan dat hun hart met name ligt bij de zaken voor de bewoners van de zorgcentra en dat zij minder zicht hebben op wat er speelt bij de overige huurders van de corporatie.

Naast de klankbordvergaderingen en contacten met de cliëntenraad, is er ook sprake van veel direct en informeel contact met huurders. De huurders zijn tevreden over de communicatie met de corporatie. De korte lijnen naar medewerkers worden als zeer positief ervaren. Ze bestempelen de corporatie als klantvriendelijk, betrouwbaar en bereikbaar.

In 2006 is de corporatie gestart met een klantwaarderingssysteem, de zogenaamde 'feedback huurders', in de vorm van het uitzetten van vragenlijsten op verschillende onderdelen van dienstverlening. Op deze wijze peilt de corporatie de ervaring en de waardering van de klant.

Presteren naar vermogen

Deze paragraaf focust op het presteren van de corporaties in relatie tot haar financiële mogelijkheden. Op basis van de door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) uitgevoerde benchmark 2005 kunnen de financiële gegevens van St. Lambertus in vergelijking met andere corporaties als volgt worden gekenmerkt:

- het woningbezit van St. Lambertus heeft in vergelijking met andere corporaties een relatief laag percentage maximaal redelijke huur. St. Lambertus heeft hierdoor ruime mogelijkheden voor het doorvoeren van huurharmonisatie.
- Het gecorrigeerde weerstandsvermogen in 2005² van 26,4 procent van St. Lambertus ligt lager dan referentiecorporaties, maar hoger dan het landelijke gemiddelde en hoger dan het door het CFV minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen voor de corporatie (9,2 procent).
- De solvabiliteit van St. Lambertus is 35,6 procent (2005)³. Dit is lager dan de referentiecorporaties, maar hoger dan het landelijke gemiddelde.

² Het (gecorrigeerd) weerstandsvermogen = eigen vermogen (o.b.v. bedrijfswaarde en rentabiliteitsleningen) + egalisatierekening (voorzieningen onderhoud en overig) - immateriële vaste activa - onderzoekerheidsmarge.

³ Bron: Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting 2005.

- St. Lambertus heeft volgens de berekeningen van het CFV in 2005 een vermogensovermaat⁴ van 17,2 procent. Dit is lager dan de referentiecorporaties en hoger dan het landelijk gemiddelde. Ook in 2010 berekent het CFV voor St. Lambertus een vermogensovermaat van 14,3 procent.

De commissie heeft de indruk gekregen dat de grootschalige en qua risicoprofiel nog niet geheel transparante gemaakte centrumplannen in Haaren niet zijn meegenomen in de berekening.

De commissie constateert dat de grootschalige plannen in Haaren niet in deze berekening van het CFV zijn meegenomen. De corporatie heeft echter een risico-analyse laten uitvoeren door Deloitte, waarvan de commissie kennis heeft kunnen nemen. Kort samengevat is de inschatting van Deloitte dat wanneer voor de toekomst het vastgoed naar de bedrijfswaarde wordt opgewaardeerd, de vermogenspositie van de corporatie binnen de CFV-normen zal blijven. Dit gegeven is van wezenlijk belang om te kunnen inschatten in hoeverre de corporatie in de toekomst ook andere volkshuisvestelijke vraagstukken zal kunnen oppakken. De commissie constateert dat de corporatie een aanzienlijk aandeel van haar vermogen inzet in het project in Haaren. Dit is in principe in overeenstemming met de opgave die men zich stelt om te investeren in maatschappelijk vastgoed. Hiervoor is extern projectmanagement ingehuurd. De vraag van stakeholders blijft echter of er genoeg financieel vermogen en organisatorische capaciteiten overblijven om te investeren in andere projecten. Het project brengt bovendien extra financiële risico's met zich mee, bijvoorbeeld qua afzet in de markt.

De commissie constateert dat het financiële beleid er goed uitziet, maar dat zij geen inzicht heeft kunnen krijgen in het Strategisch Voorraad Beleid (SVB) en de financiële gevolgen hiervan ontbreken. Het SVB was op het moment van de visitatie voor de commissie nog niet beschikbaar, waardoor de commissie niet een totaalbeeld heeft kunnen krijgen.

⁴ Vermogensovermaat is dat deel van het vermogen, dat volgens de risico-analyse van het CFV niet nodig is voor de financiële continuïteit. De omvang wordt bepaald naar de mate waarin reeds besluiten over geplande projecten zijn genomen. De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen.

2.3. Conclusies

1. De corporatie wordt zeer gewaardeerd door haar omgeving. Er is onder de interne en externe stakeholders draagvlak voor de recente fusie met de Kreite en voor het beleid. De ingezette ontwikkelingen wekken bij betrokkenen vertrouwen voor de toekomst van de organisatie. Op dit moment zijn nog betrekkelijk weinig prestaties in het werkgebied zichtbaar, omdat de corporatie de afgelopen jaren veel aandacht heeft moeten besteden aan het op orde brengen van de organisatie en het maken van een cultuuromslag. Gezien de kleinschaligheid van de organisatie, de achterstand die de organisatie grotendeels heeft ingehaald en de opgaven die ze zich stelt, vindt de visitatiecommissie dat de corporatie het goed doet. De commissie heeft voldoende vertrouwen in het toekomstige adequate maatschappelijke functioneren van de corporatie.
2. Stakeholders merken op dat St. Lambertus te bescheiden is en dat zij, gezien de beperkte omvang van de organisatie, de eigen niet onaanzienlijke prestaties nadrukkelijker dient te communiceren met relevante partners, klanten en cliënten.
3. St. Lambertus heeft grote achterstanden ingelopen. Met name op het speerpunt wonen en zorg presteert de corporatie goed. Ze is bij dit thema actief en betrokken. De visitatiecommissie verwacht dat de nieuwe koers die St. Lambertus sinds 2002 heeft ingezet de komende jaren zijn vruchten zal gaan afwerpen.
4. De commissie constateert dat er nog aanzienlijke wachtlijsten zijn van woningzoekenden in het werkgebied en dat de corporatie hieraan nog onvoldoende doet. De commissie constateert dat er op dit punt weinig herkenbaar beleid geformuleerd is.
5. De stakeholders zijn positief over de activiteiten van de corporatie op het gebied van de leefbaarheid. De kwaliteit en het onderhoud aan de woningen is goed.
6. De commissie constateert dat ondanks het feit dat het niet lukt een huurdersvereniging van de grond te krijgen, het overleg met de huurders goed georganiseerd is en dat de dienstverlening goed is. Huurders blijken in het algemeen tevreden.

Huurders vinden het wel belangrijk dat er na een onderhoudsactiviteit een evaluatie plaatsvindt en dat er gezorgd wordt voor meer organisatorische afstemming in het beheer en onderhoud.

7. Sommige stakeholders vinden dat St. Lambertus te weinig inspeelt op kleinschalige vragen die zich in de dorpen voordoen, maar die zij juist als relevant zien en waar voor een kleine corporatie als St. Lambertus goede kansen en goedkope oplossingen liggen.

2.4. Aanbevelingen

1. De commissie raadt de corporatie aan om zich op een krachtigere wijze naar buiten toe te legitimeren over haar maatschappelijke prestaties en verantwoording af te leggen aan de omgeving over het te voeren beleid en de uitgevoerde activiteiten en plannen. De corporatie kan bijvoorbeeld een publieksversie van het beleidsplan of het jaarverslag maken en bijvoorbeeld stakeholders uitnodigen voor een gesprek hierover met de corporatie. Ook de website kan hierbij van nut zijn.
2. De corporatie is ambitieus, maar dat is niet zonder risico's. St. Lambertus pakt een zeer grootschalig project in Haaren op, waardoor veel andere (kleinschalige) projecten, kansen (bijvoorbeeld Udenhout) en vragen uit de samenleving (bijvoorbeeld woningen voor mensen met een verstandelijke beperking) blijven liggen. Andere partijen springen nu in dat gat. De commissie raadt St. Lambertus aan deze kansen niet te laten liggen, maar eventueel samen met anderen op te pakken. Eveneens raadt de commissie de corporatie aan de gronden waarop beleidskeuzen worden gemaakt voor zichzelf en voor de stakeholders te expliciteren.
3. De commissie raadt de corporatie aan om samen met partners op zoek te gaan naar mogelijkheden om voor relevante doelgroepen voldoende betaalbare woningen te realiseren in de dorpen waar men actief is.

3 Intern Toezicht

De bestuurlijke organisatie bij woningcorporaties is in ontwikkeling. Het BBSH schrijft voor toegelaten instellingen (corporaties) een raad van commissarissen (RvC) voor. Een RvC draagt de verantwoordelijkheid voor een organisatie en dit impliceert het afleggen van verantwoording over prestaties. In 1998 heeft de Commissie Intern Toezicht (ook wel Commissie Glasz genoemd) in opdracht van Aedes een reeks van aanbevelingen gedaan voor het professionaliseren van het toezicht en het geven van verantwoording aan de samenleving.

Een professioneel toezicht is essentieel voor een toegelaten instelling. Kritisch toezicht dwingt tot formulering van beleid, tot evaluatie, tot herbezinning en tot het verantwoording afleggen van de wijze en de inhoud van besturen. In dit hoofdstuk wordt onder meer aan de hand van deze aanbevelingen een oordeel gegeven over het Intern Toezicht.

3.1. Bevindingen

De samenstelling van de raad van commissarissen

De RvC bestaat uit acht personen. De raad bestaat in belangrijke mate uit leden die de totstandkoming van de personele unie tussen Lambertus en de Kreite hebben meegemaakt. De meeste leden zitten reeds een tijd in de raad van commissarissen (of voorheen in de raad van toezicht). De samenstelling is ontstaan door samenvoeging van de raad van St. Lambertus en de raad van bestuur van Stichting de Kreite. Juridisch gezien zijn er nu twee zelfstandige raden voor St. Lambertus en de Kreite. De raden zijn samengesteld uit dezelfde personen. In de praktijk houden dezelfde personen dus toezicht op beide organisaties. Deze visitatie richt zich vooral op het toezicht van de corporatie.

Om vernieuwing aan te brengen in de raad heeft de RvC zelf actief geworven. De commissie constateert dat er inderdaad vernieuwing plaatsvindt en een zwaargewicht is aangetrokken. De raad heeft daardoor nu aanvullende deskundigheid in huis op het gebied van volkshuisvesting, financiën, organisaties en zorg.

De informatievoorziening

De RvC houdt onder meer toezicht op het realiseren van maatschappelijke, volkshuisvestelijke en financiële doelstellingen en prestaties van de corporatie. Om goed toezicht te kunnen uitvoeren, is het van belang dat de RvC door de directeur/bestuurder goed geïnformeerd wordt.

De RvC krijgt onder meer informatie over beleidsplannen; rapportages en notities, de strategienota, meerjarenbeleidsplannen, jaarplannen, het Treasurystatuut, het financieringsplan, het personeelsplan en periodieke rapportages. Het jaarplan, de begroting en de jaarrekening worden door de RvC goedgekeurd. De commissie constateert dat de RvC relevante informatie ontvangt. Onduidelijk is gebleven of naast de cijfermatige voortgangsinformatie die veel omvattend lijkt, ook voldoende inhoudelijke informatie wordt verstrekt. Dit betreft ook projectinformatie.

De RvC is van mening dat ze een goed beeld heeft van waar de organisatie staat door middel van inzage in rapporten over ontwikkelingen in de projecten en de gesprekken met directeur/bestuurder, managementteam, ondernemingsraad en de cliëntenraden. De RvC geeft aan dat ze ondanks de cijfermatige aard van de documenten genoeg inzicht krijgt over de beleidsvorming en uitvoering. De raad heeft aan de directeur/bestuurder de opdracht gegeven om sterke strategische ambities te formuleren.

De commissie krijgt de indruk uit het gesprek met de RvC dat er een hoge mate van betrokkenheid is bij de organisatie. De RvC vergadert minimaal zes keer per jaar en daarnaast zijn er vele andere momenten van (formeel of informeel) overleg met de organisatie; de directeur/bestuurder, het managementteam, de cliëntenraden en de ondernemingsraad.

Governance

De RvC heeft een kritische oordeelsbrief van het Ministerie van VROM gekregen over haar toezichtverantwoording. De kritiek is gericht op het feit dat de RvC geen jaarverslag maakt zoals is aanbevolen volgens de commissie Glasz. In het jaarverslag van St. Lambertus geeft de RvC slechts een globaal beeld over de wijze waarop toezicht wordt gehouden. Deze is summier en impliciet. Er wordt niet uitgelegd wanneer en waarom men afwijkt van de governancecodes.

Toezicht op het maatschappelijke presteren van de corporatie

In vrijwel elke RvC-vergadering wordt gesproken over de invulling van de maatschappelijke taak van de corporatie. Dit gebeurt meestal in relatie tot de projecten die St. Lambertus in ontwikkeling heeft. Bij knelpunten in communicatie met externe stakeholders komt het voor dat de RvC oplossingen aandraagt. Bij het bepalen van de strategie voor 2008-2010 heeft de RvC intensief overleg gevoerd met de directeur/bestuurder. Strategische keuzen rondom de koers van de corporatie worden daadwerkelijk besproken. De directeur/bestuurder en de toezichthouders hebben hierover prestatieafspraken gemaakt.

3.2. Conclusies

1. De commissie constateert dat (onder het toezien oog van de RvC) het functioneren van de corporatie in het verleden heeft geleid tot de noodzakelijke vernieuwing. De voorzitter van de raad geeft aan dat de RvC daadkrachtig heeft gereageerd op de interne crisis door de nieuwe directeur/bestuurder en managers aan te stellen. De commissie heeft vertrouwen in de voortgang van deze positieve ontwikkeling. De visitatiecommissie krijgt wel de indruk dat de RvC, mede door de ervaring in het verleden, zich zeer betrokken en verantwoordelijk voelt voor en bij de ontwikkelingen binnen de organisatie. Ze plaatst hierbij echter de kanttekening dat een groter aantal contactmomenten tussen leden van de RvC en de organisatie niet noodzakelijkerwijs leidt tot verbetering van het toezicht. Het gaat erom een juiste balans te vinden tussen het beschikbaar hebben van betrouwbare en integrale periodieke informatie enerzijds en persoonlijk contact tussen organisatie en stakeholders anderszijds.
2. De commissie concludeert dat het toezicht op het besturen van de organisatie en op het realiseren van haar doelen over het algemeen goed is geregeld, maar merkt op dat de RvC in het vinden van een goed evenwicht het risico loopt door te schieten van toezicht houden naar mee besturen. Ervaringen in het verleden zullen hier debet aan zijn. Daarnaast voldoet de verantwoording over het te houden toezicht nog onvoldoende aan de governance richtlijnen.
3. De visitatiecommissie constateert dat de RvC op weg is naar modern toezicht. De raad is bewust aan het nadenken over haar eigen rol en verantwoording. De raad heeft de commissie niet goed kunnen overtuigen de landelijke ontwikkelingen op het gebied van governance in de corporatiesector te volgen.
4. De visitatiecommissie constateert ten aanzien van de aanbevelingen van de Commissie Glasz het volgende:
 - de afzonderlijke componenten van de beloning van de directeur zijn, in de ogen van de commissie, niet voldoende inzichtelijk gemaakt;
 - dat men afwijkt van de zittingsduur van de leden en verantwoording over de samenstelling van disciplines in de raad;
 - dat de raad de vacatures nog niet vervult via een transparante procedure. De procedure is gericht op het netwerk dat men kent (coöptatie).

3.3. Aanbevelingen

1. De commissie geeft de aanbeveling het toezicht verder te moderniseren van meedenken met en 'meebesturen van' de organisatie naar reflectie op het handelen en presteren van de corporatie.
2. De commissie raadt de RvC aan zich verder te ontwikkelen in de richting van de governancecode voor de corporatiesector. Daarnaast is het van belang dat de RvC de overige aanbevelingen van de commissie Glasz naleeft en een voortvarende start maakt met de verantwoording op basis van de inmiddels vastgestelde governancecode voor woningcorporaties.

4 Stakeholders

Externe stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Er zijn interne stakeholders, (werknemers St. Lambertus en externe stakeholders (onder andere huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

Dit hoofdstuk gaat over de externe stakeholders. De interne stakeholders komen in het hoofdstuk over de organisatie en het beleid aan de orde. In deze paragraaf geeft de visitatiecommissie een analyse van de kwaliteit van de contacten en de formele afspraken die Lambertus met haar stakeholders heeft gemaakt. Daarnaast beoordeelt de commissie of het imago dat St. Lambertus uitdraagt herkent en gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders.

4.1. Bevindingen

Samenwerking

De corporatie hecht waarde aan de samenwerking en contacten met haar externe stakeholders. Zij streeft ernaar om steeds de dialoog en informatie-uitwisseling op te zoeken met haar stakeholders. Uit de Zelfevaluatie blijkt dat St. Lambertus de ambitie heeft om stakeholders nog meer te betrekken bij haar beleid. Dit - en in het verlengde daarvan het afleggen van verantwoording - past in haar streven naar ondernemerschap, transparantie en maatschappelijke betrokkenheid.

De visitatiecommissie heeft een divers gezelschap aan stakeholders gesproken, onder andere huurders, gemeenten, collega-corporaties, zorginstellingen en belangenverenigingen. Naast de focus op het interne proces blijkt uit de gesprekken met de externe stakeholders, dat er wel degelijk contacten met de omgeving op strategisch niveau plaatsvinden (iets wat minder bleek uit de rapporten die de commissie onder ogen heeft gezien). De stakeholders zijn in het algemeen lovend over de corporatie. Ze geven aan dat de corporatie ondernemend is. De organisatie signaleert vragen uit de samenleving en gaat met een aantal daarvan actief mee aan de slag. Er is veel zorg voor de klant. St. Lambertus wordt inmiddels gezien als een betrouwbare partner waarmee goed kan worden samengewerkt. De stakeholders voelen zich herkend, erkend en serieus genomen. Als verhuurder wordt de corporatie geroemd om zijn kwalitatief hoge en zorgvuldige dienstverlening.

De corporatie wordt gezien als een betrokken en toegankelijke gesprekspartner. De stakeholders zijn van mening dat de corporatie in de communicatie minder bescheiden mag zijn over de eigen prestaties, 'be good and tell it.'

St. Lambertus wisselt in meer of mindere mate structureel en informeel informatie uit met haar stakeholders. De wijze waarop en de frequentie is gerelateerd aan de actuele activiteiten en projecten. Formeel legt St. Lambertus aan haar stakeholders verantwoording af - conform de beleidsplanningscyclus - in haar jaarplan en jaarverslaglegging. Er zijn op dit moment geen normen aangelegd waaraan St. Lambertus wil voldoen, wanneer het gaat om betrekken van stakeholders en het afleggen van verantwoording aan belanghebbende partijen. Daardoor is dit deel van de cyclus niet voldoende geborgd.

De commissie constateert dat St. Lambertus regelmatig informatie verstrekt aan haar stakeholders en overleg heeft over potentiële projecten, maar dat de stakeholders zich niet werkelijk betrokken voelen in discussie over het te voeren beleid van de corporatie en de te leveren maatschappelijke prestaties.

Bestuurlijk is er goed zaken te doen met St. Lambertus. Stakeholders hebben respect voor de capaciteiten van de directeur/bestuurder om op twee vlakken (zorg en wonen) goed te presteren. Gelijktijdig geven ze aan dat dit de organisatie ook kwetsbaar maakt, omdat er veel van de directeur/bestuurder afhangt. Stakeholders zien soms een vertraging optreden in het proces van plan naar uitvoering. Op het managementniveau verlopen dingen volgens hen stroever en is het lastiger om samen tot oplossingen te komen. Vooral als vraagstukken uit de zorg moeten worden vertaald in huisvestingsvraagstukken ontstaat er stagnatie, omdat dan ineens veel minder flexibel en oplossingsgericht lijkt te worden gedacht. Op grond van afspraken verwachten de stakeholders bij de uitvoering van projecten dan ook een andere benadering van de medewerkers van St. Lambertus. Indien contact met de directeur/bestuurder wordt gelegd 'keert alles weer ten goede.' Zogezegd is er in specifieke gevallen ruimte waar te nemen tussen de directeur/bestuurder en het managementteam, de vraag werpt zich op of de managers voldoende mandaat hebben.

De stakeholders staan in het algemeen achter de personele unie van de corporatie met de Kreite en zien het als een goede en begrijpelijke stap. Men ervaart wezenlijk een vooruitgang in de dialoog en de samenwerking met de corporatie ten opzichte van de vroegere situatie.

Soms leidt de unie tussen de corporatie en de Kreite echter tot onduidelijkheid over welke belangen wanneer spelen in de realisering van projecten: 'gaat het dan over zorg of huisvesting?'

Huurders en belangenorganisaties

De commissie heeft diverse partijen gesproken: huurders, een belangenorganisatie voor senioren (Vitaal UBÉ) en de klankbordgroep van het centrumproject in Haaren, waarin veel belangenorganisaties zitting hebben (bijvoorbeeld: ouderenorganisaties, het Gehandicapten Platform, Stichting Gemeenschapsvoorzieningen, Cliëntenraden).

De huurders zijn positief over de klantgerichtheid van de corporatie. Er wordt door de corporatie alert op vraagstukken gereageerd. Dit wordt bevestigd door de klachtencommissie die de laatste twee jaar geen klachten meer ontving. Huurders zijn blij met de persoonlijke reacties en de betrokkenheid van de corporatie. Ten opzichte van vroeger doet St. Lambertus meer voor de huurders. St. Lambertus is goed bereikbaar, lijnen zijn kort en problemen worden opgelost. Huurders hebben geen behoefte aan een formeel georganiseerd huurderoverleg. Bij renovatieprojecten overlegt de corporatie met bewoners en dit verloopt goed. Met betrekking tot de uitvoering van onderhoud zien de huurders echter te weinig controle op de werkzaamheden. De huurders adviseren om het onderhoud en de controle erop te evalueren. St. Lambertus doet er verder goed aan om een publieksversie van het jaarverslag te maken, want de huurders vinden het jaarverslag onbegrijpelijk en te cijfermatig van aard.

Vitaal UBÉ is een groep die de belangen van senioren in Udenhout en Berkel-Enschot vertegenwoordigt. Zij is genuanceerd positief over de relatie met de corporatie. Ze erkent goed contact te onderhouden met de directeur/bestuurder en veelvuldig informatie uit te wisselen, maar vraagt zich af of ze werkelijk invloed uitoefenen op het beleid. Naar haar idee komt St. Lambertus meestal uitleggen wat al besloten is. Vitaal UBÉ ervaart dat er te weinig sprake is van interactieve beleidsvorming. Ze plaatst kanttekeningen bij de beleidskeuze om zich uitsluitend te richten op ouderen en vindt dat de aandacht van de corporatie breder zou moeten liggen. Een van de risico's voor de dorpen is immers de ontgroening en daar doet de corporatie niets aan. Daardoor laat St. Lambertus volgens stakeholders kansen liggen. Vitaal UBÉ heeft het initiatief genomen voor de ontwikkeling van 75 woningen voor middenklasse in Udenhout. Dit krijgt een positieve waardering bij de gemeente, maar er is weinig respons van St. Lambertus.

Bij de realisatie van projecten betreft St. Lambertus diverse (bewoners)partijen. Een voorbeeld is het centrumplan voor Haaren. Hiervoor is een klankbordgroep in het leven geroepen. De klankbordgroep is zeer positief over de samenwerking met St. Lambertus. Er wordt serieus naar hen geluisterd en hun opmerkingen worden vertaald in concrete acties door de corporatie. Ze hebben waardering voor de bereidheid van de corporatie om de wens van de klankbordgroep te honoreren en hen een plek te geven in de procedure rond de keuze van de architect. De klankbordgroep vindt dat St. Lambertus het dorp door het centrumproject een 'hart' geeft en dat de corporatie dit steviger kan uitdragen om daarmee ook draagvlak te creëren en te zorgen dat ze er de credits voor krijgt. Wel vindt men dat de corporatie meer informatie over het project aan de bewoners van Haaren zou moeten geven. Hiermee moet niet worden gewacht totdat alles precies geregeld is.

Zorginstellingen

De verbinding van St. Lambertus met zorgleverancier de Kreite leidt in concrete situaties soms tot onduidelijkheid en ruis op de lijn. Het is niet altijd helder voor de stakeholders of het de managers in gesprekken gaat om het vastgoed of om de zorg. Dit is voor hen relevant omdat er in voorkomende gevallen sprake is van een zekere concurrentie tussen de Kreite en andere zorgleveranciers terwijl deze laatste met St. Lambertus in gesprek gaan over bijvoorbeeld de realisatie van woonzorgvoorzieningen. In de aanloop naar samenwerking is het feit dat daarbij door zorgleveranciers rekening gehouden moet worden met het gegeven dat achter de samenwerkingsambities van St. Lambertus soms de belangen van de Kreite lijken schuil te gaan een complicerende factor. Dit is soms een lastig gegeven en kan belemmerend werken. Wanneer projecten eenmaal goed en wel van start zijn, vindt men de corporatie echter daadkrachtig (ook in vergelijking tot andere corporaties waarmee men samenwerkt). Inhoudelijk levert de corporatie deskundigheid en betrokkenheid. In de realisering van projecten gaat de corporatie voor kwaliteit en zorgvuldigheid. Wat betreft de stakeholders mag het er soms wat minder formalistisch aan toe gaan en doet de corporatie enigszins krampachtig over risico's die bij het ondernemen horen.

Gemeenten

In de gemeente Tilburg zijn in het gezamenlijke convenant met collega-corporaties (prestatie)afspraken gemaakt. St. Lambertus laat zich in de gesprekken hierover grotendeels vertegenwoordigen door Tiwos. De gemeente Tilburg is in het algemeen positief over de prestaties van de corporatie. De gemeente vindt de corporatie een zorgvuldige en betrouwbare partner die kwaliteit levert aan haar huurders en partners.

De gemeente Tilburg heeft er begrip voor dat de kleine schaal van de corporatie beperkingen inhoudt. Ze is echter van mening dat St. Lambertus onvoldoende aanwezig is op momenten dat dit, volgens de gemeente, wel gewenst en belangrijk zou zijn. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de gebiedsontwikkeling in het buitengebied van Tilburg. De samenwerkingsafpraak met Tiwos, om St. Lambertus te vertegenwoordigen op vergaderingen, wordt in dit verband niet als toereikend gezien. De gemeente heeft moeite met de beleidsfocus op de primaire doelgroep en zou graag willen dat de corporatie ook meer voor de jongeren zou doen in de dorpen waar zij actief is.

Er is veelvuldig contact met de Gemeente Haaren in verband met de centrumplannen. De wethouder is uitermate positief over de prestaties van de corporatie. In het gesprek ligt het accent vrijwel geheel op het centrumproject. De wethouder presenteert het als een win-win situatie. De commissie vraagt zich af voor welke partij dit project de meeste 'win' oplevert.

Woningcorporaties

Corporaties WonenBurg en Tiwos zitten gezamenlijk in het Tilburgse convenant. Op bestuurlijk niveau ontmoeten de corporaties elkaar geregeld onder andere in het OTC (Overleg Tilburgse Corporaties). Doel is het vaststellen van gezamenlijk volkshuisvestingsbeleid. Met Tiwos heeft St. Lambertus een bijzondere relatie en afspraak in het kader van strategische samenwerking in Berkel-Enschot en Udenhout. Met Stichting Woonveste die actief is in de gemeente Haaren wordt gekeken naar mogelijke gezamenlijke initiatieven om woningen te realiseren en er wordt nagedacht over samenwerking in het woonruimteverdelings- en toewijzingssysteem. De collega-corporaties zijn positief en zelfs met bewondering voor de prestaties van St. Lambertus en met name voor die van de directeur/bestuurder. Zij zien het als een bijzondere prestatie dat hij de overvloedige regelgeving op het gebied van wonen en zorg in beleid en uitvoering beheerst. De manier waarop St. Lambertus een vitaal belang als 'locatieverwerving' heeft geregeld wordt door collega's positief gewaardeerd. De collega-corporaties zien echter een zeker risico in het gegeven dat St. Lambertus een kleine organisatie is met grote ambities en relatief veel alleen doet. Zij zouden mee willen denken over mogelijke hulp en samenwerking zonder dat zij de intentie hebben om te fuseren of de zaken over te nemen.

4.2. Conclusies

1. De commissie constateert dat St. Lambertus met de juiste stakeholders aan tafel zit; passend bij haar ambities. St. Lambertus bevindt zich in een omgeving waarin ze als een weliswaar kleine, doch deskundige en betrouwbare samenwerkingspartner wordt gezien.
2. De relatie met St. Lambertus wordt door stakeholders constructief genoemd. Zij willen graag dat St. Lambertus meer in dialoog gaat met hen om een strategische visie en activiteiten te ontwikkelen. Daarnaast draagt dit bij aan de kwaliteit van de relaties (met name die met de zorginstellingen) als de corporatie meer transparantie biedt betreffende de belangen in specifieke situaties (zorg/onroerend goed).
3. Diverse stakeholders zien mogelijkheden om de samenwerking te versterken. Dit kan onder meer op het gebied van projectontwikkeling.

4.3. Aanbevelingen

1. De commissie raadt aan de communicatie met stakeholders een vaste plaats in de beleidscyclus te geven.
2. De commissie raadt aan om samenwerkingsafspraken en concrete prestatie-afspraken te maken met samenwerkingspartners en hen nadrukkelijker bij het te formuleren beleid te betrekken.
3. De commissie geeft de aanbeveling meer duidelijkheid te bieden aan de stakeholders over de verschillende belangen en prioriteiten die er spelen rondom vastgoed en zorg.
4. De commissie raadt de corporatie aan om bij informatievoorziening, communicatie en marketing rondom projecten goed te luisteren naar de behoeften van de doelgroepen en daarop in te spelen.

5 Beleid

Corporaties kennen geen aandeelhouders en zijn hierdoor genoodzaakt langs een andere weg hun maatschappelijke doelen te bepalen. In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie hoe St. Lambertus de totstandkoming van haar beleid heeft georganiseerd. De volgende vragen zijn daarbij relevant:

- Welke interne en externe stakeholders zijn er in welk stadium van de beleidsvorming betrokken geweest?
- Hoe geeft St. Lambertus haar dialoog met stakeholders vorm en legt zij verantwoording af aan haar stakeholders over het uitgevoerde beleid?
- Bieden de huidige beleidsplannen voldoende basis voor prestaties in de nabije toekomst en sluiten die aan bij reële maatschappelijke behoeften?

5.1. Bevindingen

Strategie en beleid

St. Lambertus en de Kreite hebben gezamenlijk beleid geformuleerd in 'Beleid; een nadere duiding' (maart 2006). De visie en strategie zien er ambitieus uit. Voor de komende vijf jaar hebben zij hun ambities gedefinieerd rondom de drie kerntaken: wonen, welzijn en zorg. De commissie constateert echter dat alleen het beleid voor de zorg (het werkveld van de Kreite) in dit beleidsplan is uitgewerkt. Het beleid voor wonen ontbreekt nagenoeg. Eind 2006 heeft St. Lambertus/de Kreite dit beleid aangevuld met drie opdrachten waar zij zich op gaat richten (*Bron: Managementsamenvatting strategie, visie en missie, 2006*):

1. St. Lambertus/de Kreite kiest als primaire doelgroep senioren/zorgvragers en wil in samenhang en samenwerking diensten leveren op het gebied van wonen/service en wonen/zorg. St. Lambertus/de Kreite is een dienstbare organisatie met extra aandacht voor (sociaal) kwetsbare groepen in de samenleving en werkt naast welzijn, service en zorg aan duurzaam en eigentijds wonen.
2. St. Lambertus/de Kreite kiest voor het versterken van welzijn, kwaliteit en leven. Zij richt zich vanuit de primaire doelgroep op betrokkenen in het dorp. St. Lambertus/de Kreite wil sociale structuren ondersteunen, ontmoeting creëren en realiseren, wil voorzieningen verknopen en verbindingen tot stand brengen. St. Lambertus/de Kreite kiest voor maatschappelijk vastgoed én betrokkenen in het dorp als tweede belangrijke pijler. St. Lambertus/de Kreite wenst de lokale samenleving op deze wijze te faciliteren zonder verantwoordelijkheden van overheid en andere partijen daarin over te nemen.

3. Ter ondersteuning van de opdracht voor de primaire (sociale) doelgroep en functie ontwikkelt St. Lambertus/de Kreite commercieel vastgoed (met name koopwoningen) met als doel bij te dragen aan de haalbaarheid van projecten en ten behoeve van financiële continuïteit van de onderneming.

St. Lambertus/de Kreite heeft in het Jaarplan 2007 *'Opmaat voor een nieuwe koers'* (concept, december 2006) een verdere uitwerking gegeven aan dit beleid. Voor St. Lambertus zijn hierin de volgende relevante beleidsdoelen voor het werkgebied benoemd.

- Versnelde ombouw van het concept woonzorgservicecentra in multifunctionele accommodaties.
- Implementatie van Strategisch Voorraad Beleid (SVB).
- Uitbreiden en vernieuwen: Nieuwbouwontwikkelingen.
- Een zo volledig en breed mogelijk aanbod van service en diensten bieden per dorpskern.
- Profileren en positionering van de organisatie Lambertus/de Kreite: PR & Communicatie.
- Werken aan sociale ontmoeting en keuzevrijheid: realisatie eetpunt Haarensteyn.
- Stimuleren van milieubewustzijn.

Een uitgewerkt Strategisch Voorraad Beleid (SVB) ontbreekt nog. Zoals eerder in de rapportage is vermeld kon de commissie niet beschikken over het SVB en is het daardoor niet mogelijk uitspraken te doen over de betekenis hiervan.

Totstandkoming van beleid

Het beleid is tot stand gekomen middels de middle-up-down benadering. Kern van deze benadering is dat elke medewerker binnen de organisatie invloed kan uitoefenen op de beleidsprocessen van het naast hogere niveau van leidinggeven. Er wordt veel waarde gehecht aan de medezeggenschap door medewerkers. Dit is duidelijk terug te zien. Medewerkers worden daadwerkelijk uitgedaagd om kritisch mee te denken en ideeën te ventileren over het beleid.

Externe stakeholders worden met name ad hoc en op informele wijze betrokken in de beleidsvorming middels gesprekken met de directeur/bestuurder. Volgens sommige stakeholders gebeurt dit vooral slechts op informatieve wijze. Onvoldoende wordt hen duidelijk op basis van welke overwegingen strategische beleidskeuzen worden gemaakt.

De communicatie of het gebrek hieraan als het gaat om wat beleidsorganen met input doen en waarom en hoe keuzen tot stand komen is volgens stakeholders nog onduidelijk.

Interne en externe verankering van beleid

De visitatiecommissie constateert dat de interne verankering van het beleid als bewonderenswaardig krachtig beschouwd kan worden. Er zit nauwelijks licht tussen opvattingen van het management en de werkvloer.

De input van externe stakeholders op het beleid is weliswaar niet gestructureerd vastgelegd. Toch begrijpen externe stakeholders de beleidskeuze van St. Lambertus op de dorpen en de focus op ouderen en zorgvragers. Dit laat onverlet dat sommige dorpen en ook zorginstellingen zich wel (eens) te kort gedaan voelen en dat het beleid zich vaak teveel op de combinatie wonen/zorg en ouderen richt.

De commissie heeft de indruk gekregen dat er alleen extern inhoudelijke kanttekeningen over het beleid worden gemaakt. Er bestaat bij een aantal stakeholders de zorg dat woningzoekenden die niet expliciet tot de doelgroep behoren onvoldoende aandacht krijgen en z gezegd 'buiten de boot vallen.'

De corporatie heeft een afgebakend werkgebied en de stakeholders weten doorgaans bij wie ze moeten zijn. Desondanks zou het de dialoog met externe stakeholders ten goede komen wanneer ze in een eerder stadium betrokken worden bij de beleidsvorming en bij strategische keuzen rondom maatschappelijke projecten daadwerkelijk invloed zouden krijgen. De wijze waarop de corporatie structureel het beleid naar buiten toe communiceert, is van matige kwaliteit. De corporatie formuleert en voorziet niet de mogelijke scenario's rondom de ontwikkeling van een project. De corporatie kan meer initiatieven nemen om tot gedeelde visie en beleidsontwikkeling te komen met haar stakeholders. De directie heeft hiertoe echter, naar het oordeel van de commissie, een goede - zij het ad-hoc - aanzet gegeven met de beleidsconferentie en de vragen die daarbij aan stakeholders zijn gesteld.

De commissie constateert dat naast het geformuleerde beleid, hoe dan ook tot stand gekomen, er slechts beperkte risico-analyses voor handen zijn.

5.2. Conclusies

1. De commissie constateert dat de beleidsrapportage van St. Lambertus in algemene termen beschreven is en nog onvoldoende in meetbare beoogde maatschappelijke doelen.
2. De commissie heeft zich geen oordeel kunnen vormen over het Strategisch Voorraad Beleid (SVB), dat volgens planning operationeel had moeten zijn. De reden dat SVB nog niet beschikbaar is, heeft de commissie niet helder kunnen krijgen. Hierdoor was het lastig voor de commissie om inzicht te krijgen over de afstemming van het beleid en de beoogde prestaties.
3. De aansluiting tussen strategie, beleidsplan en activiteiten is niet geheel helder. St. Lambertus kan meer helderheid geven over de criteria waarop beleidskeuzen gemaakt worden. Het toetsingskader op basis waarvan de corporatie aangeeft wat ze wel en niet doet is de jaarplancyclus. Stakeholders missen echter op welke gronden de corporatie afwegingen maakt.
4. De commissie constateert dat de interne verankering van het beleid als buitengewoon krachtig beschouwd kan worden. De externe stakeholders begrijpen de beleidskeuze van St. Lambertus voor de dorpen, doch in mindere mate wordt de focus op ouderen en zorgvragers als unieke doelgroep gesteund.
5. De vraag blijft voor sommige stakeholders onbeantwoord waarom de corporatie zich in haar beleid niet ook wil richten op jongeren en starters. Er is in de dorpen nog een tekort aan woningen, zowel voor ouderen als voor jongeren. Het is nu onvoldoende duidelijk hoe de groep die buiten de focus valt wordt bediend.
6. De commissie concludeert dat het maken van (financiële en markt) risico-analyses een aandachtspunt is en blijft.

5.3. Aanbevelingen

1. De commissie raadt de corporatie aan zich transparanter te legitimeren over de focus voor ouderen en zorgvragers en de beoogde prestaties rondom het centrumproject in Haaren.

2. De commissie beveelt de corporatie aan haar pro-actieve en ondernemende rol in het opzetten van projecten verder te ontwikkelen door te blijven onderzoeken waar behoeften liggen voor specifieke doelgroepen en deze om te zetten in concrete acties.
3. De commissie geeft de aanbeveling om in dialoog met de stakeholders de taken en rollen van St. Lambertus helder af te bakenen en waar het kan de samenwerking op te zoeken, zodat de verwachtingen en het draagvlak van stakeholders blijven aansluiten op het beleid van St. Lambertus. De commissie raadt St. Lambertus aan na te gaan in hoeverre stakeholders verder betrokken kunnen worden in de beleidsvorming en in het maken van strategische keuzen rondom maatschappelijke projecten en de uitkomst van dit beraad op te nemen in de beleidscyclus.
4. De commissie raadt de corporatie aan het risicomanagement verder te ontwikkelen en waar nodig aan te scherpen.

6 Werkorganisatie

St. Lambertus probeert haar beleidsdoelstellingen en -voornemens in meetbare resultaten te vertalen. In dit hoofdstuk staat de visitatiecommissie stil bij de wijze waarop St. Lambertus de werkorganisatie daarvoor inzet. De commissie geeft een mening over de kwaliteit van de werkorganisatie in verhouding tot de behaalde resultaten. Eveneens kijkt de commissie naar de interne verankering van het beleid. Tot slot beoordeelt de commissie of de corporatie voldoende stuurt op het resultaat.

6.1. Bevindingen

Structuur

De corporatie St. Lambertus is een kleine betrokken organisatie met een sterke lokale binding. Het kantoor staat midden in het centrum van Udenhout. Huurders kunnen zo binnenlopen en doen dat ook. De korte lijnen worden ten volle benut. Dit blijkt uit opmerkingen van in- en externe stakeholders. Er is veel tevredenheid bij de medewerkers, huurders en de cliënten.

De organisatie wordt gekenmerkt door een vrij platte structuur met korte communicatielijnen. Het bestuur, het toezicht en het managementteam wordt in een personele unie gedeeld met de Kreite. Er zijn elf medewerkers in dienst bij St. Lambertus. Het ziekteverzuim is laag. De corporatie geeft in haar zelfevaluatie aan dat er een informele sfeer heerst in de organisatie. Wellicht speelt hier ook de situering van de organisatie in de dorpskernen een rol: het 'ons kent ons'-gevoel.

Tot 2003 was er sprake van één bestuur bij de Kreite en één statutair directeur. Bij St. Lambertus was er een raad van commissarissen en een directeur/bestuurder. Bij zijn komst in 2002 heeft de huidige directeur/bestuurder de bestuurlijke structuur aangepakt en nieuwe statuten laten maken. De RvC van zowel de corporatie als de Kreite bestaat uit dezelfde personen. Ook de directeur/bestuurder voor beide onderdelen dezelfde. Vanwege noodzakelijke goedkeuring door het Ministerie van VROM kon deze structuur pas in 2003 worden ingevoerd. Sinds 2003 is de samenwerking tussen Woningstichting St. Lambertus en Stichting de Kreite verder vertaald in een personele unie. De keuze voor de samenwerking (personele unie) met de Kreite wordt ook vrijwel unaniem positief beoordeeld; met name gezien tegen achtergrond van de kleinschaligheid van de organisatie en de daarmee samenhangende kwetsbaarheid van beide onderdelen.

De commissie constateert dat op managementniveau sprake is van verwevenheid en dynamische samenwerking tussen St. Lambertus en de Kreite. Wel lijkt er volgens verschillende externe stakeholders tussen zorgmanagers en het management van de huisvestingspoot een minder gemakkelijke aansluiting. Op de werkvloer is er nog sprake van bloedgroepen. Dit komt met name aan de oppervlakte op momenten dat de werkdruk hoog is.

Cultuuromslag

De commissie heeft een consistent verhaal in de gehele organisatie 'terug gehoord.' Sinds 2002 is er met de komst van de nieuwe directeur/bestuurder veel aandacht besteed aan de interne zaken in de organisatie. Er zijn belangrijke ontwikkelingen ingezet.

Er heeft een grote cultuuromslag plaatsgevonden in de organisatie, van een centralistische organisatiestructuur naar een decentrale structuur. De commissie ziet een open en leergierige houding bij de organisatie. Zij is bewust en succesvol bezig geweest om een cultuuromslag te genereren onder medewerkers middels het 'Op Koers'-traject. In het proces om de gezamenlijke koers te definiëren, reflecteerde de organisatie middels werkgroepen op thema's, doelen en acties. Dit heeft ertoe geleid dat de corporatie werkt of gaat werken aan een nadere uitwerking van de ontwikkeling van:

- een feedback instrument;
- outputcriteria/competenties;
- gedifferentieerd beleid op het waarderen van medewerkers;
- een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP);
- coachend leiderschap.

Interne verankering van beleid

De medewerkers zijn positief over de bereidheid en het vermogen van de directie om tot interactieve beleidsvorming te komen. De commissie heeft uitsluitend positieve geluiden over de directeur/bestuurder gehoord. Dit geldt voor zowel de beleidsvisie, beleidsvoering, wijze van communiceren en de behaalde prestaties.

Door de hele organisatie heen is de communicatie en informatieverstrekking goed georganiseerd. Er is regelmatig formeel en informeel overleg. De organisatie heeft veel geïnvesteerd in de training van medewerkers op het gebied van educatie en communicatie. Het 'feedback' systeem is naar tevredenheid van de medewerkers geïmplementeerd in de organisatie.

De besturingsfilosofie van integraal management en een 'middle-up-down' benadering wordt toegepast in de organisatie. Een coachende leiderschapsstijl wordt door medewerkers als zodanig ervaren. De werkvloer wordt betrokken bij het ontwikkelen van de koers van de corporatie. Het managementteam en de directeur/bestuurder bepalen samen strategische beleidskeuzen.

Kernwaarden voor het presteren in de organisatie zijn geformuleerd: toetsbaarheid, afrekenbaarheid, daadkracht, helderheid en ondernemerschap. Managers zeggen kansen in de markt te zoeken en te vinden. Vervolgens worden die besproken in het managementteam en met klankbordgroepen.

Kwetsbaarheid organisatie

Meerdere keren merken stakeholders op dat de corporatie door zijn omvang kwetsbaar is. Door de samenwerking van St. Lambertus met de Kreite is de kwetsbaarheid al voor een deel gereduceerd. De corporatie heeft zichzelf echter ambitieuze doelen gesteld. De kracht van de organisatie staat of valt met het hebben van competente mensen, maar wat gebeurt er als zij weggaan?

Stakeholders geven aan dat het omvangrijke centrumproject in Haaren ook een aandachtspunt is. Het kent een aanzienlijke kans om in de toekomst een overmaat aan aandacht op te eisen van de projectmanagers en daarmee aandacht weg te zuigen van andere vitale vraagstukken. Op het initiëren en managen van dergelijke ambitieuze projecten zijn grotere en meer ervaren corporaties behoorlijk onderuit gegaan. Het effectief managen van het project en bijkomende risico's is, naar de inschatting van de commissie, vanuit de huidige organisatie gezien, nog onvoldoende verzekerd.

Personeelsbeleid en OR

St. Lambertus maakt georganiseerd gebruik van toegevoegde waarde van de personele unie met de Kreite. Dit is zichtbaar bij de invulling van de P&O-functie en de beschikbaarheid van een professionele ondernemingsraad (OR).

St. Lambertus heeft geen eigen OR, de Kreite wel. De OR van de Kreite heeft een waarnemersrol voor de medewerkers van St. Lambertus. Bij de vergaderingen van de OR is een toehoorder van St. Lambertus aanwezig. De OR bespreekt ook beleidsnota's als deze op St. Lambertus betrekking hebben. De OR en medewerkers van St. Lambertus zien dit als duidelijke meerwaarde van het samenwerkingsverband.

De OR voelt zich serieus genomen door de directeur/bestuurder en heeft de ervaring een bijdrage te kunnen leveren aan het beleid, zeker in vergelijking met hoe het er 'vroeger' aan toe ging.

De commissie heeft geconstateerd dat het personeelsbeleid en het sociaal beleid breed in de organisatie gedragen wordt. Daarbij valt de visie en het ondernemerschap van het hoofd P&O in uitermate positieve zin op.

Financiële verankering beleid

Het financiële beleid van St. Lambertus is ingericht om de continuïteit van St. Lambertus te waarborgen middels de volgende maatregelen:

- de planning en control-cyclus;
- het in 2006 ontwikkelde Strategisch Voorraad Beleid;
- het gehanteerde Treasury beleid;
- de financiële haalbaarheidstoetsen welke worden uitgevoerd op basis waarvan investeringsbesluiten worden genomen;
- de periodieke actualisatie en aandacht voor de meerjarenprognoses.

In de komende jaren zijn de investeringen rond het centrumproject/maatschappelijk vastgoed voor een kleine corporatie als St. Lambertus relatief zeer hoog (150 miljoen). Het is de commissie niet goed duidelijk geworden onder welke voorwaarden St. Lambertus deze investeringen wil doen, waarbij de risico's zijn hoe projectmatig de planning en controle plaatsvindt en hoe de administratieve organisatie daarbij is ingericht. Wel stelt de commissie vast dat de accountant in zijn managementletter geen expliciete waarschuwingen in die richting maakt. Financiële risico's, bijvoorbeeld de afzetbaarheid in de markt, zijn nog niet voldoende in beeld en dus afgedekt.

Beleidscyclus

Het beleidsproces ziet er qua aanpak gedegen uit. De Plan-Do-Check-Act-cyclus voor kwaliteitsmanagement wordt in principe gevolgd, maar is nog niet voldoende integraal geborgd. De commissie constateert dat de planning en control-cyclus bij het tot stand komen van beleid nog niet volledig transparant is en dat deze verder aangescherpt kan worden.

De commissie heeft niet duidelijk gekregen aan wie de financiële controller verantwoording aflegt. Dat lijkt verschillend voor verschillende taken. De commissie waardeert het dat de beleidscyclus in deze corporatie begint met een kaderbrief van de directeur/bestuurder, maar ervaart de kaderbrief nog als enigszins mager. Het maatschappelijke presteren komt daarin nauwelijks aan de orde. De kwartaalrapportage is vooral vanuit de financiële invalshoek opgezet.

Er is geen heldere integrale benadering. Het jaarverslag volgt de BBSH-prestatievelden, maar blijft in grote mate van algemeen beschrijvende aard.

6.2. Conclusies

1. De interne organisatie werkt vanuit betrokkenheid en staat open voor verandering. De verwevenheid tussen wonen en zorg roept volgens sommige stakeholders weleens onduidelijkheid op: gaat het nu om zorg of om huisvesting?
2. De afgelopen jaren lag de focus met name op de interne organisatie. Het is nu tijd voor het formuleren van het strategisch beleid, het realiseren van projecten en het consolideren van externe contacten. St. Lambertus mag positieve waardering van interne en externe stakeholders koesteren.
3. De collega-corporaties zien een zeker risico voor de organisatie als geheel als deze alleen op de directeur/bestuurder blijft leunen. Dit maakt de organisatie kwetsbaar. Een sterke managementlaag is hierbij van belang. De commissie is van mening dat de corporatie er goed aan doet om na te denken over aanvullende samenwerkingsvormen en strategische allianties als een mogelijke optie te beschouwen.
4. De ambitieuze nieuwbouwplannen en het verbreden van het aanbod qua diensten en producten op het gebied van wonen, service, welzijn en zorg, zal in de nabije toekomst veel van de organisatie vragen. Hoe de organisatie dit wil doen, heeft zij voor zichzelf nog niet voldoende duidelijk.
5. De commissie constateert dat de positionering van de controllersfunctie onduidelijk is ingevuld. Er is nog onvoldoende sprake van een integrale planning en control cyclus.

6.3. Aanbevelingen

1. De commissie geeft de aanbeveling om na te denken hoe ze de eigen kwetsbaarheid als gevolg van schaalniveau zou kunnen reduceren. De commissie raadt St. Lambertus aan om afwegingen te maken over de eventuele strategische allianties en andersoortige samenwerkingsvormen (bijvoorbeeld in project en risicomanagement). Risico's zouden daarmee aanzienlijk kunnen worden gereduceerd.

2. De commissie beveelt de corporatie aan uitgangspunten op te stellen voor het financiële beleid (voortvloeiend uit gemaakte strategische keuzen) met betrekking tot aanvaardbare risico's, liquiditeit, solvabiliteit, etc.
3. De commissie raadt de corporatie aan met betrekking tot de projecten de projectorganisatie, de administratieve organisatie en de interne controle (AO/IC) verder te professionaliseren.
4. De commissie geeft de aanbeveling aan de corporatie om zich te verzekeren van sterker projectontwikkelings- en realisatiemanagement in verband met complexe, intensieve en ambitieuze projecten.
5. De commissie raadt aan om te onderzoeken welke loopbaanperspectieven de corporatie binnen de organisatie kan bieden om ervoor te zorgen dat talent de organisatie instroomt en behouden blijft.
6. Aan de effectieve *Planning & Control* cyclus worden zowel aan beleidsvorming als financieel beleid hoge eisen gesteld. De commissie raadt de corporatie aan hier voortvarend verder aan te werken.

Bijlage 1 Wat is visitatie?

1.1 Visitatie: de inhoud

Visitatie is een verantwoordingsinstrument over de prestaties van woningcorporaties binnen het complexe krachtenveld waarin zij zich bewegen. Visitatie geeft een compleet beeld, waarin inspanningen en resultaat, financieel én maatschappelijk rendement tegen elkaar worden afgezet. Een visitatie geeft ook antwoord op de vraag of bij deze corporatie garanties aanwezig zijn dat de prestaties in de nabije toekomst kunnen worden gehaald?

De corporatie die voor visitatie kiest, doet dat om zich te verantwoorden en te leren. Visitatie maakt de corporaties slagvaardiger door betere interne communicatie en betere relaties met stakeholders.

De focus ligt bij visitatie op:

Prestaties en evaluatie van prestaties

In een visitatie ligt de focus op de prestaties van de corporatie en wordt gezocht naar de verklarende factoren waarom beoogde doelen wel of niet worden gehaald.

Tijdens de visitatie wordt nagegaan in hoeverre de verklaring voor het al dan niet behalen van de prestaties kan worden gevonden in:

Intern toezicht

Hoe functioneert het intern toezicht en hoe draagt het intern toezicht bij aan het behalen van prestaties?

Stakeholders ⁵

Wie zijn de stakeholders van de corporatie en hoe betreft de corporatie die bij haar beleidsvorming. Hoe wordt input vanuit de stakeholders gebruikt bij de beleidsvorming en hoe legt de corporatie lokaal en/of regionaal verantwoording af over de prestaties? (zie figuur 1 en 2). In hoeverre dragen de contacten met stakeholders bij aan de prestaties van de corporatie?

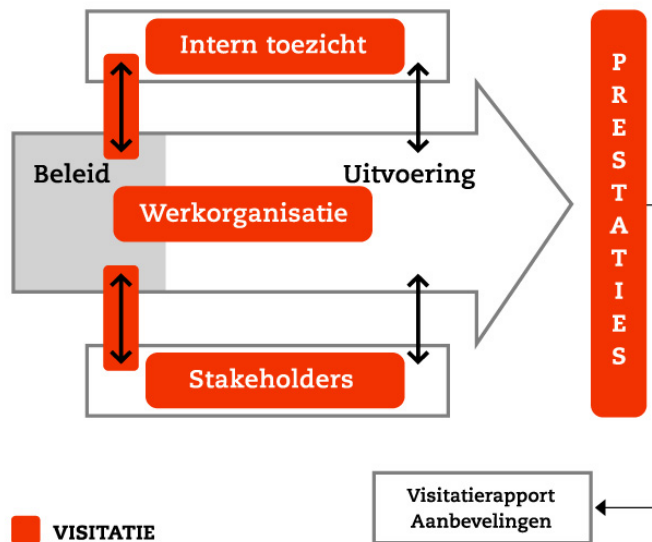
⁵ Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers van de corporatie) en externe stakeholders (bijvoorbeeld huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

Beleid en opgaven

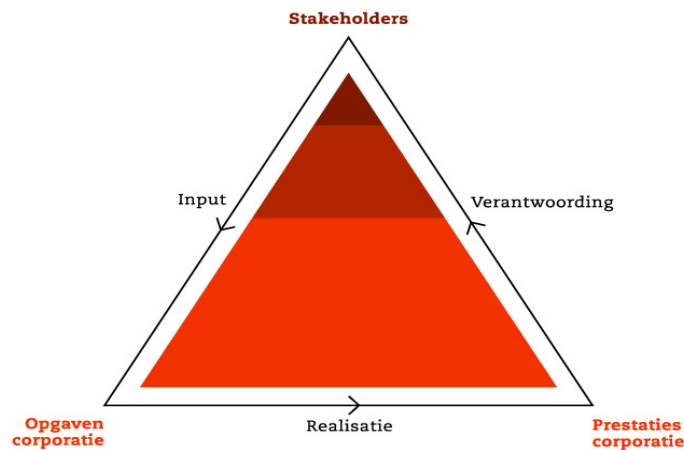
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

Werkorganisatie

Is de werkorganisatie in staat om de ambities van de corporatie uit te voeren? Kan de werkorganisatie de prestaties waarmaken?



Figuur 1. Onderwerpen van de visitatie



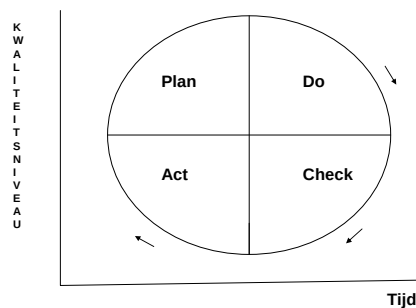
Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

Als referentiekader voor het handelen van de corporatie gebruikt de visitatiecommissie (hierna: commissie) de AedesCode, het BBSH en andere relevante wetgeving.

In een visitatierapport worden de feitelijke bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de commissie beschreven. Een visitatierapport is geen managementadvies of voorschrift.

Bij de visitatie wordt gebruik gemaakt van de Plan-Do-Check-Act cyclus:

Plan-Do-Check-Act cirkel



Figuur 3. Plan-Do-Check-Act cirkel

1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen

Stap 1: De corporatie schrijft een Zelfevaluatie

Tijdens de startbijeenkomst gaat Raeflex in op het schrijven van de Zelfevaluatie. De Zelfevaluatie is een goed vertrekpunt voor een succesvol visitatietraject. Het biedt aanknopingspunten voor de gesprekken van de visitatiecommissie. De corporatie ontvangt hiervoor de Handreiking Zelfevaluatie. Een handig hulpmiddel met praktische tips en vragen over de prestaties, het intern toezicht, stakeholders, beleid en opgaven en de werkorganisatie.

Tijdens de Zelfevaluatie houdt de corporatie zichzelf een kritische spiegel voor. Een nuttige start, zo blijkt uit onze visitatiepraktijk.

Stap 2: De visitatiecommissie interviewt

Raeflex stelt voor iedere visitatie een specifieke visitatiecommissie samen. Alle visitatoren beschikken over een sterk analytisch vermogen en doorzien dankzij hun ervaring snel situaties.

Raeflex zorgt binnen elke commissie voor een juiste mix van expertise, die is afgestemd op de kenmerken van de corporatie. Minimaal één lid van de commissie heeft ervaring op het gebied van volkshuisvesting. De andere leden zijn deskundig op één van de volgende terreinen; strategisch management, openbaar bestuur, wonen en zorg, organisatie-ontwikkeling en financiën.

Intern praat de visitatiecommissie met de raad van toezicht of raad van commissarissen, directie/bestuur, managementteam, OR en medewerkers van corporatie.

Tot de externe gesprekspartners behoren de huurdersorganisaties, wethouders, gemeente-ambtenaren en zorg- en welzijnsinstellingen. Afhankelijk van de lokale situatie kan de lijst van externe stakeholders worden uitgebreid. De visitatiecommissie bereidt de gesprekken voor aan de hand van de Zelfevaluatie van de corporatie.

Stap 3: De visitatiecommissie rapporteert

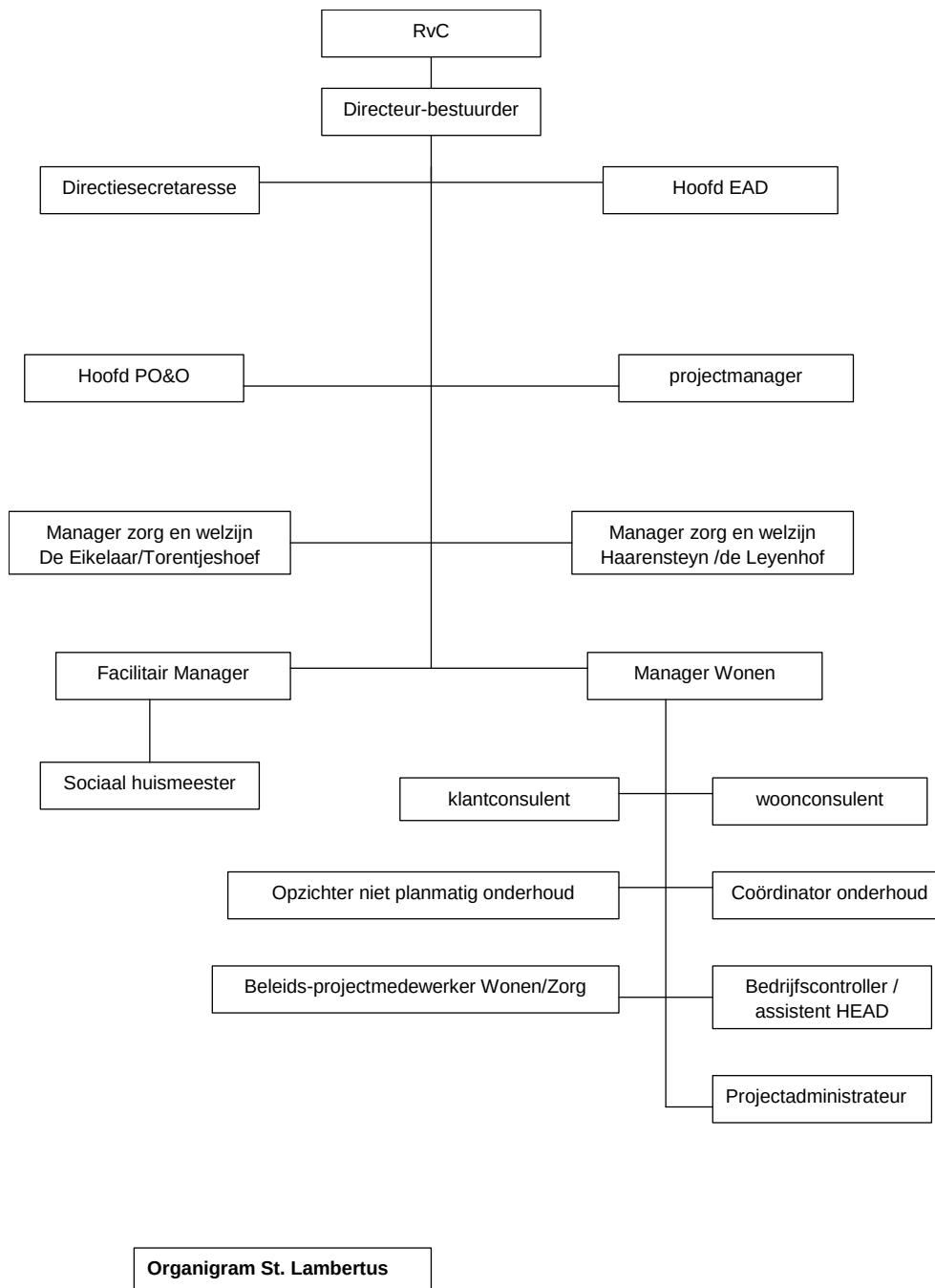
Het eindresultaat van een visitatie bestaat uit twee delen. Een openbaar visitatierapport en een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder. In deze brief staat vertrouwelijke informatie met een persoonlijk karakter.

De visitatiecommissie licht in een eindgesprek haar conclusies en aanbevelingen toe aan de directie en/of bestuur van de corporatie. Met het visitatierapport heeft de corporatie een onafhankelijk oordeel over haar prestaties in handen. Een prima aanknopingspunt om de dialoog aan te gaan met de stakeholders.

1.3 Het verloop van de visitatie

Tijdvak	Onderdeel van visitatie
september-november 2006	Stap 1: opstellen van de Zelfevaluatie
november 2006	oplevering Zelfevaluatie
18 en 19 januari 2007	Stap 2: visitatiegesprekken met stakeholders (bijlage)
maart 2007	Stap 3: oplevering visitatierapport

Bijlage 2 Organigram en Quickscan



1. Kengetallen woningbezit

Het woningbezit kan per 1 juli 2006 als volgt worden gespecificeerd per kern:

Kern	Berkel- Enschot	Biezenmortel	Haaren	Helvoirt	Udenhout	Totaal
Type						
Eengezinswoningen		25			346	371
Etagewoningen			9		66	75
Woonzorgcentrum					1 ⁶	1
Seniorenwoningen		12	8		121	141
Aanleunwoningen	66		33	62	57	218
Sociowoningen		1			9	10
Schoolwoningen					3	3
Woningen in aanbouw	0	0	0	0	0	0
Totaal	66	38	50	62	603	819
Garages				1	9	10
Carports	5					5

⁶ Ofschoon het woonzorgcentrum hier wordt opgenomen in de zin van één vhe (verhuureenheid), behelst dit centrum 60 zorgplaatsen, en ruimten voor o.a. huisartsenpraktijk, thuiszorg, kapper e.d.

Het woningbezit kan per 1 juli 2006 als volgt worden gespecificeerd per gemeente:

Gemeente	Tilburg	Haaren	Totaal
Type			
Eengezinswoningen	346	25	371
Etagewoningen	66	9	75
Woonzorgcentrum	1		1
Seniorenwoningen	121	20	141
Aanleunwoningen	123	95	218
Sociowoningen	9	1	10
Schoolwoningen	3		3
Woningen in aanbouw	0	0	0
Totaal	669	150	819
Garages	9	1	10
Carports	5		5

Het woningbezit kan per 1 juli 2006 als volgt worden verdeeld per huurklasse:

Huurklasse	< € 339,08	€ 339,08 - € 485,33	€ 485,33 - € 520,12	> € 520,12	Totaal
Type:					
Eengezinswoningen	15	248	97	11	371
Etagewoningen	36	38	1		75
Seniorenwoningen	24	94	13	10	141
Aanleunwoningen	71	147			218
Sociowoningen		4		6	10
Schoolwoningen				3	3
Woonzorgcentrum				1	1
Totaal	146	531	111	31	819
Procentueel	18%	65%	13%	4%	100%

2. Kengetallen financiële positie (op basis van Jaarrekening 2005):

Eigen vermogen per woning	€ 8.336
Maandhuur per woning	€ 432
Boekwaarde per woning	€ 50.364
Jaarresultaat 2005 per woning	€ 95
Onderhoudsuitgaven per woning	€ 1.982
Solvabiliteit	14,5%

3. Kengetallen omzetspotentie

Huur als percentage van maximaal redelijk (1 juli 2006)	73,1%
Bedrijfs waarde als percentage van boekwaarde	126%
Aantal te verkopen woningen komende vijf jaar	16 (uit bestaande bezit, o.b.v. SVB)
Aantal te herstructureren woningen komende vijf jaar	Haaren: 42 Helvoirt: 10 (o.b.v. SVB)
Gemiddelde onrendabele top bij nieuwbouw	€ 50.000 tot € 75.000

4. Kengetallen organisatie

Aantal voltijdsformatieplaatsen	9,58 fte
Aantal medewerkers	11
Percentage ziekteverzuim	2,25% = <i>t/m augustus 06</i>
Beheerkosten per woning	€ 1.206
Eigen technische/onderhoudsdienst	Nee

5. Kengetallen verhuur

Aantal klachten bij de klachtencommissie afgelopen 2 jaar	Lopende jaar (2006) : 0 Afgelopen jaar (2005) : 0 2 jaar geleden (maart 2004): 1
Aantal huisuitzettingen afgelopen 2 jaar	Lopende jaar (2006): 0 Afgelopen jaar (2005): 0 2 jaar geleden (2004): 0

Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

Raad van commissarissen

- De heer A. van Bijsterveldt
- De heer J. Schoormans
- De heer C. Pijs

Directeur/bestuurder

- De heer P. Meijs

Managementteam

- Mevrouw V. Dekkers
- Mevrouw J. Burgers
- De heer J. Rijdsdijk
- De heer W. van Hallem
- De heer B. Mols
- De heer K. van Nijnatten

Medewerkers en OR

- Mevrouw R. Wolfs
- Mevrouw A. de Laat
- Mevrouw M. van Haaren
- Mevrouw A van Keulen
- Mevrouw H. Broekema
- Mevrouw S. Kuijken
- De heer A. Ratering
- De heer E. van Boekel

Cliëntenraden

- Mevrouw R. van de Oetelaar
- Mevrouw L. van Campen
- De heer C. Bressers
- De heer H. Rensen
- De heer H. van Hal
- De heer J. Hems
- De heer van Hattum

Hoofd P&O

- Mevrouw I. Roelands

Hoofd EAD en bedrijfscontroller

- De heer B. Mols
- De heer S. Putters

Manager wonen

- De heer K. van Nijnatten

Facilitair manager

- De heer W. van Hallem

Zorginstellingen/Zorgaanbieders

- Mevrouw A. Smetsers (fysiotherapeut)
- De heer J. Remmers (ASVZ Zuid-West)
- De heer P. van den Hombergh (Stg. Prisma)
- De heer L. van Beek (Cello)
- De heer J. van der Heijden ((Reinier van Arkelgroep)
- De heer I. Huijbers (Van Neynselgroep)
- De heer J. Pieters (Vivent)

Wethouder gemeente Tilburg

- Mevrouw E. Aarts

Ambtenaren gemeente Tilburg

- Mevrouw M. Lahaije
- De heer A. Latijnhouwers

Wethouder Gemeente Haaren

- De heer W. van Nistelrooij

Corporaties

- De heer O. van der Meulen (Tiwos)
- De heer J. Dunnewijk (Wonen Breburg)
- De heer A. Gorter (Woonveste)

Vitaal UBÉ belangenorganisatie

- De heer F. Hanckmann
- De heer A. van der Lee

Klankbordgroep nieuwbouw Haaren

- Mevrouw L. van Laarhoven-Latijnhouwers
- De heer A. Buvens

Huurders

- De heer J. van Gestel
- Mevrouw G. Te Marvelde
- Mevrouw A. Pfundt
- Mevrouw C. Aarts

Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten

- Zelfevaluatie, november 2006
- Organogram, april 2006
- 'Op Koers! document', februari 2004
- Reglement voor de Directie en Raad van Commissarissen, juli 2003
- Curriculum Vitae leden Raad van Commissarissen, augustus 2006
- *Bijlage 3 Zelfevaluatie*: aanbevelingen Commissie intern toezicht woningcorporaties 'Commissie Glasz'
- Programma Themamiddag RvC (in kader van strategische richting St. Lambertus/de Kreite), juni 2006
- *Bijlage 4 Zelfevaluatie*: HAY TO-DO-LIST
- Notitie 'Good Governance in Wonen & Zorg', februari 2006
- Structuurnota ... 'Met nieuwe en op volle kracht vooruit!', april 2002
- 'Beleid een nadere duiding', maart 2006
- 'Schuivende panelen', februari 2005
- 1^e voortgangsnotitie 'Schuivende panelen', juli 2005
- Notitie Laaglandadvies, mei 2006
- 'De keuze verder ingekleurd', augustus 2006
- 'Kiezen om gekozen te worden' - managementsamenvatting, september 2006
- Visie-missie St. Lambertus/de Kreite, november 2006
- Rapportages projecten St. Lambertus: halfjaarsverantwoording, november 2006
- Van u en voor u, dichtbij en thuis in uw dorp, november 2006
- Kadernota 2006-Jaarplan 2006, evenals kaderbrief 2007
- Begroting 2006
- Jaarverslag 2005, mei 2006
- Jaarplan 2007 en verzameloverzicht activiteiten jaarplan 2007
- Matrices (m.b.t. SMART-formulering en 2 activiteiten conform Smart-matrix uitgewerkt)
- Grafische weergave van 2 activiteiten
- Halfjaarlijkse verzameloverzichten van activiteiten jaarplan 2006
- Benchmark verslagjaar 2004, Centraal Fonds Volkshuisvesting, november 2005
- Beoordeling financiële positie verslagjaar 2005, Centraal Fonds Volkshuisvesting, augustus 2006
- Prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2005, VROM, november 2006
- Accountantsverslag jaarrekening 2005, Deloitte, mei 2006
- Managementletter 2005, Deloitte, maart 2006
- Corporatie in perspectief, samenvatting Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2006
- Convenant Wonen 2005-2010, Gemeente Tilburg, juli 2005

- Verslag monitoring covenant 2005, Stuurgroep covenant, mei 2006
- Voortgangsrapportage: Covenant Wonen 2005-2010, 2005
- Beleidsprogramma 2006-2010, Gemeente Haaren, april 2006
- Woonvisie, Gemeente Tilburg, februari 2002

Reactie St. Lambertus op het visitatierapport



Reactie van Woningstichting St. Lambertus op het Visitatierapport van Raeflex

Na de visitatie op 18 en 19 januari 2007 is met bijzondere belangstelling uitgekeken naar het rapport van de visitatiecommissie. Onderstaand treft u de reactie vanuit onze organisatie aan.

Allereerst treft u onze bevindingen aan op hoofdlijnen. Vervolgens wordt kort op enkele onderwerpen in het rapport die naar onze mening nuance behoeven, nader ingegaan. De reactie wordt afgesloten met onze ervaringen van een gecombineerd visitatieproject door Raeflex met het auditproject door Perspekt. Tevens geven wij hierbij aan welke vervolgstappen wij zetten naar aanleiding van de visitatie/audit.

Onze bevindingen op hoofdlijnen

De inhoud van het rapport geeft over het geheel genomen een gewogen en herkenbaar beeld. Er is een goede balans tussen waardering en aandachtspunten. De verslaglegging sluit aan bij de fase van ontwikkeling binnen de organisatie. Woningstichting St. Lambertus spreekt haar waardering uit naar de leden van de visitatiecommissie voor het gewogen beeld en de herkenbaarheid in het visitatierapport.

Nuancering op enkele onderwerpen

- ♦ In de rapportage is naar onze mening te veel aandacht uitgegaan naar het centrumplan Haaren. Onmiskenbaar één van de belangrijke projecten van de organisatie. Andere belangrijke projecten zoals deelplan centrum Helvoirt, 'Overhoeken' te Berkel-Enschot en Mortel II te Udenhout worden nauwelijks of niet aan de orde gesteld. St. Lambertus richt zich echter niet op één, maar juist op alle dorpskernen.
- ♦ St. Lambertus is zich bewust van de risico's die behoren bij alle projecten. Juist dit is reden geweest om een scenario-analyse op te laten stellen en risico-analyses in 2006 uit te voeren. Vanwege het feit dat de projecten (nog) niet geheel zijn uitgekristalliseerd, zijn de risico-analyses nog niet afgerond met bijpassende voorbehouden.

- ♦ Naast de interne coördinatie van alle projecten door de projectmanager, wordt voor alle projecten (extern) deskundige capaciteit ingehuurd, met name op het gebied van project-, proces- en ontwikkelingsmanagement. De interne projectcapaciteit zal naar verwachting in 2007 uitgebreid worden.

Ervaringen visitatie-/auditproject en vervolg

Vanuit St. Lambertus is het een bewuste keuze geweest om tegelijkertijd met de visitatie een externe audit te laten uitvoeren voor de Kreite, de organisatie waarmee St. Lambertus is verbonden in de personele unie.

Wij onderkennen nu dat een enkelvoudige visitatie meer diepgang had kunnen brengen en een completer en breder beeld daarbij van de organisatie.

De organisatie staat op het kruispunt van wegen van interne oriëntatie naar externe oriëntatie. Juist de aanbevelingen uit het visitatierapport helpen ons om de nieuwe strategie, visie en missie met bijbehorende beleidsdoelstelling aan te scherpen en voortvarend ter hand te nemen.

Met dank aan de leden van de visitatiecommissie en de directie en medewerkers van Raeflex.

Udenhout, 5 april 2007
Woningstichting St. Lambertus

P.J.J. Meijs MBA
Algemeen directeur