

Wonen Venray
'Be good and tell it'

Visitatierapport

Hilversum, 12 mei 2005

Colofon

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1^E

1213 NS Hilversum

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie:

De heer prof. dr.ir. J. van der Schaar (voorzitter)

Mevrouw M. Boom oa

De heer dr. J.A.C. Jongerius

Mevrouw E.M. van Westen (secretaris)

Inhoud

1.	Samenvatting en aanbevelingen	5
	Leeswijzer	5
2.	Wat is visitatie?	7
2.1	Visitatie: wat houdt het in	7
2.2	Visitatie doorloopt de volgende stappen	8
2.3	Visitatie: een openbaar rapport	8
3.	De visitatie bij Wonen Venray	9
4.	Wonen Venray in beeld	11
4.1	Het concern Wonen Limburg	11
4.2	De geschiedenis van Wonen Venray	11
4.3	De vestiging Venray nader beschouwd	12
5.	Het beleidsproces: doet Wonen Venray de goede dingen?	15
5.1	Inleiding	15
5.2	Strategie en beleid op concernniveau	15
5.3	Strategische uitgangspunten Wonen Venray	17
5.4	De beleidsopgaven	18
5.5	Relatie met stakeholders: het netwerk	19
5.6	Wonen Venray en de stakeholders	22
5.7	De stakeholders en Wonen Venray	23
5.8	De externe verankering van het beleid	23
6.	Het bedrijfsproces: doet Wonen Venray de dingen goed?	25
6.1	Inleiding	25
6.2	De interne verankering en de uitvoering van het beleid	26
6.3	Checks and balances	27
7.	Het maatschappelijke resultaat: beantwoorden de prestaties aan de beleidsdoelen en opgaven	29
8.	Conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie	31
8.1	Algemeen beeld	31
8.2	Beleidsproces	32
8.3	Bedrijfsproces (effectiviteit)	33
8.4	Maatschappelijke prestaties	34
	Bijlage 1: Overzicht visitatiegesprekken	35
	Bijlage 2: Beschikbaar gestelde documenten	37

1. Samenvatting en aanbevelingen

Wonen Venray wil haar maatschappelijke prestaties onder de loep nemen en de meningen van stakeholders over de prestaties van Wonen Venray horen. Daarom heeft zij zich in februari 2005 laten visiteren. De visitatiecommissie heeft gekeken naar de inrichting van het beleidsproces, het bedrijfsproces en naar het maatschappelijke rendement van de corporatie.

Wonen Venray heeft de afgelopen jaren een open, communicatieve rol gespeeld in haar omgeving. Stakeholders zijn overwegend positief over de rol als sociale verhuurder die Wonen Venray vervult. Wonen Venray geeft aan die sociale taak ook een brede invulling. Maar er kan nog veel verbeteren in het vastleggen van de beleidsambities en het sturen op de gewenste output. Door actief te werken aan acties die gekoppeld zijn aan de beleidsdoelen, kan Wonen Venray zich profileren als een corporatie die het voortouw neemt, haar prestaties toont en zich daarover verantwoordt: 'Be good and tell it'.

Belangrijkste aanbevelingen

- Formuleer een concreet en herkenbaar meerjarenbeleid en een daarbij behorend financieel afwegingskader.
- Benut de komende periode van strategische beleidsontwikkeling voor een externe verankering van beleid.
- Maak de inzet van financiële middelen voor maatschappelijke taken transparant en expliciteer de keuzes die hiertoe zijn gemaakt.
- Biedt vooraf en achteraf beter inzicht in de te leveren en de geleverde prestaties en zoek een actieve vorm van overleg en verantwoording daarover.
- Formeer een groep rond de directeur van Wonen Venray op kwaliteit, kennis en kunde, wellicht los van de formele bestuursstructuur. Spreiding van expertise van de directeur borgt kennis in de organisatie.
- Verduidelijk de rol van het MT.

Leeswijzer

In dit hoofdstuk vindt u de samenvatting en de belangrijkste aanbevelingen.

In hoofdstuk 2 geven we kort weer wat een visitatie is, welke stappen visitatie doorloopt en dat dit rapport openbaar is. Meer informatie over visitatie is te vinden op www.raeflex.nl

In hoofdstuk 3 leest u de aanleiding voor deze visitatie.

In hoofdstuk 4 vindt u informatie over de organisatie en de context waarin Wonen Venray opereert.

'Doet Wonen Venray de goede dingen' leest u in hoofdstuk 5, waarbij de visitatiecommissie strategie en beleid als vertrekpunt hanteert. De externe contacten met stakeholders in relatie tot de verankering van het beleidsproces leest u eveneens in dit hoofdstuk.

Het antwoord op de vraag 'Doet Wonen Venray de dingen goed?' heeft de commissie beantwoord in hoofdstuk 6. Hoe operationeel is het beleid? Welke checks en balances hanteert Wonen Venray? Hoe is het beleid intern verankerd en de kwaliteit van de uitvoering daarvan?

Hoofdstuk 7 gaat in op het maatschappelijke resultaat van Wonen Venray. Wat zijn de prestaties van de beleidsdoelen en zijn die toereikend?

De visitatiecommissie geeft in hoofdstuk 8 conclusies en aanbevelingen.

In de bijlagen vindt u een overzicht van de visitatiegesprekken en de mensen die meegewerkt hebben aan deze gesprekken. Verder treft u een overzicht aan van de relevante documenten, die Wonen Venray beschikbaar heeft gesteld aan de visitatiecommissie.

2. Wat is visitatie?

2.1 Visitatie: wat houdt het in

Visitatie geeft de corporatie inzicht of haar maatschappelijke prestaties voldoende rendement opleveren. Een vraag die de kern van iedere corporatie raakt. Het antwoord komt zowel van de corporatie zelf als van de stakeholders ,bijvoorbeeld gemeente, zorginstellingen en bewonersorganisaties. Na een visitatie weet de corporatie op welke punten zij maatschappelijk goed presteert en waar verbeterpunten liggen. De visitatiecommissie hanteert hiervoor het analysekader (zie figuur 1) . Het antwoord op de vraag of de prestaties voldoende rendement opleveren komt zowel van de corporatie zelf als van de stakeholders.

Het analysekader

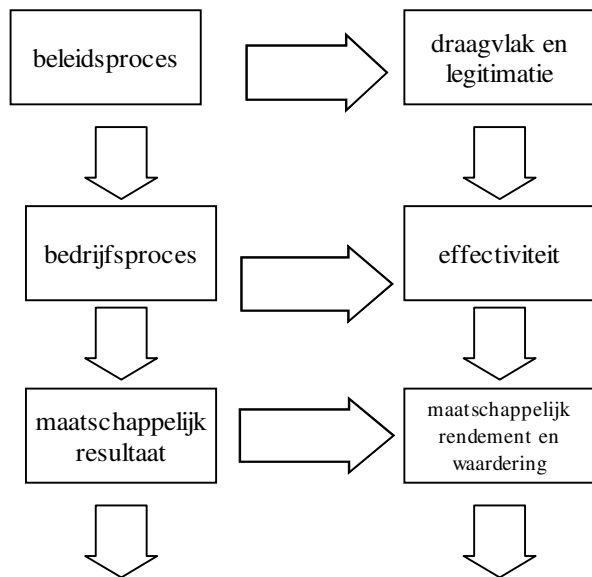
In de Zelfevaluatie staat de linkerkolom van het analysekader centraal. De vragenlijst zoomt in op het beleidsproces, het bedrijfsproces en het maatschappelijke resultaat.

De volgende deelonderwerpen komen daarbij aan de orde:

1. Beleidsproces: strategie en beleid, relatie met stakeholders en de externe verankering van het beleidsproces.
2. Bedrijfsproces: operationalisering beleid, checks and balances en de bestuurlijke cultuur en de interne organisatie (interne verankering en uitvoering).
3. Maatschappelijk resultaat: realisatie doelstellingen van beleid, externe beoordeling en imago en de interne beoordeling.

De visitatiecommissie richt zich bij de analyse van de Zelfevaluatie en de gesprekken op de rechterkolom van het analysekader.

De visitatiecommissie richt zich bij het beleidsproces op het draagvlak en legitimatie. Bij het bedrijfsproces richt de commissie haar aandacht op de uitvoering van het beleid, de controle op deze uitvoering en de functionaliteit van de interne organisatie in zijn totaliteit. Bij het maatschappelijke resultaat toetst de commissie de gerealiseerde doelstellingen, de beoordeling hiervan door de interne en externe stakeholders.



Figuur 1: Analyse kader

2.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen

Stap 1: de corporatie schrijft de Zelfevaluatie

Tijdens de Zelfevaluatie houdt de corporatie zichzelf een kritische spiegel voor. Raeflex levert hiervoor een vragenlijst aan 'Handreiking Zelfevaluatie'.

Stap 2: de visitatiecommissie voert gesprekken met de interne en externe stakeholders

De commissie voert gesprekken met interne stakeholders te weten: de Raad van Toezicht, directie/bestuur, managementteam, Ondernemingsraad en medewerkers van de corporatie. Tot de externe stakeholders behoren onder andere de huurdersorganisaties, wethouders, gemeenteambtenaren, politie, zorg- en welzijnsinstellingen e.v.

Stap 3: de visitatie levert het visitatierapport op

Het eindresultaat van de visitatie bestaat uit twee delen:

1. een openbaar visitatierapport, en
2. een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder.

De visitatiecommissie licht in een eindgesprek haar conclusies en aanbevelingen toe aan directie en/of bestuur.

Met het visitatierapport heeft de corporatie een onafhankelijk oordeel over haar maatschappelijke prestaties gekregen.

2.3 Visitatie: een openbaar rapport

Het visitatierapport is openbaar voor de geïnterviewde stakeholders en de leden van Aedes vereniging van woningcorporaties.

3. De visitatie bij Wonen Venray

Wonen Venray is als regiokantoor opdrachtgever; de visitatie betreft dus niet het concern Wonen Limburg als geheel.

Doelstelling visitatie bij Wonen Venray

De doelstelling die Wonen Venray met deze visitatie heeft, is een beeld te krijgen van de reputatie van Wonen Venray; het oordeel van de stakeholders en de wensen die zij hebben ten aanzien van de te leveren prestaties. Het aantal door Wonen Venray gekozen gesprekspartners was daarom relatief groot. De visitatiecommissie heeft geen gesprekken gevoerd met de Raad van Toezicht van het Concern Wonen Limburg, alleen met de directeur/bestuurder.

Door onvoorziene omstandigheden heeft de commissie niet gesproken met de wethouder Wonen. De vorige wethouder had net om persoonlijke redenen afscheid genomen en de nieuwe wethouder was nog maar net in functie. De wethouder Middelen kon - door omstandigheden buiten zijn invloed om - de afspraak niet nakomen.

In bijlage 1 zijn de gesprekspartners vermeld. In bijlage 2 is vermeld welke stukken de commissie tot haar beschikking kreeg voorafgaand of tijdens de visitatie. De commissie heeft haar oordeel gevormd op basis van de gesprekken en de overhandigde schriftelijke informatie.

De visitatiecommissie heeft de drie componenten die bij de visitatie van belang zijn onverkort aan de orde gesteld. Er is gelet op de beleidsontwikkeling en de verankering daarvan, op de sturing binnen het bedrijf en de (externe) beoordeling van het resultaat.

De visitatie startte in november 2004 met het opstellen van de Zelfevaluatie, die op 15 december werd opgeleverd. De commissie voerde de gesprekken op 1, 2, 16 en 17 februari. Op 17 februari besprak de commissie met de vestigingsdirecteur de eerste indrukken. Het concept-visitatierapport is op 14 april opgeleverd en op 25 april met de opdrachtgever besproken.

-

4. Wonen Venray in beeld

4.1 Het concern Wonen Limburg

Wonen Venray vormt - met circa 5.000 verhuureenheden - samen met vijf andere vestigingen Heerlen, Helden, Horst, Roer en Maas en Weert het concern Wonen Limburg te Roermond, dat in totaal ca. 24.000 verhuureenheden bezit. Dit concern kent één directeur/bestuurder, de heer drs. R.C. de Jong, die leiding geeft aan het directieteam, bestaande uit de directeuren van de afzonderlijke vestigingen. Er is voor het concern als geheel een Raad van Commissarissen. De afzonderlijke vestigingen hebben een grote mate van zelfstandigheid bij woningbeheer en verhuur. Taken en bevoegdheden zijn ook binnen de vestigingen op een zo laag mogelijk niveau gelegd. Vastgoedontwikkeling, ICT, P&O, communicatie en PR, portfoliobeleid en financiën zijn concernverantwoordelijkheden.

De financiële positie van Wonen Limburg is goed. Dit gold in het bijzonder voor het oude Wonen Noord Limburg, dat op 31 december 2003 een solvabiliteit van 27,1% kende, oplopend tot 41,0% ultimo 2008 (historische kostprijs). Gerekend naar bedrijfswaarde ligt de solvabiliteit aanmerkelijk hoger. Ultimo 2003 was de bedrijfswaarde €470 mln. tegen een boekwaarde van ruim €260 mln. Na de fusie met Balans daalde de solvabiliteit (historische kostprijs) tot 16,1%. De commissie heeft geen nadere gegevens ontvangen van de solvabiliteitsprognose van het concern als geheel, en evenmin van de solvabiliteit bij een waardering op bedrijfswaarde. Er zijn evenmin gegevens ter beschikking gesteld over de financiële positie in meerjarig perspectief van het regiokantoor Wonen Venray.

4.2 De geschiedenis van Wonen Venray

Wonen Venray is in Venray de enige sociale verhuurder. De voorloper ervan, St. Oda, werd in 1911 opgericht. In 1971 zijn de woningen van het toenmalige gemeentelijke woningbedrijf Horst overgenomen. De naam werd toen gewijzigd in Woningbouwvereniging Noord-Limburg. In 1991 werd de vereniging, een stichting en werd de bestuurder directeur. In 2000 vond de fusie met Woningstichting Helden en Woningstichting Maasbree plaats en veranderde de naam in Wonen Noord-Limburg. Toen werd ook gekozen voor een gedecentraliseerde organisatie. In 2004 vond er de bovenvermelde fusie plaats met een deel van de Balanscorporaties. Het oude WBL en het regiokantoor Weert zijn buiten deze fusie gebleven.

De laatste fusie werd aangegaan uit het oogpunt van matching en betekende een aanzienlijke vermogensversterking van de Balanscorporaties. Bovendien is aan de resterende Balanscorporaties een forse achtergestelde lening versterkt. De laatstgenoemde fusie ging ondermeer gepaard met de uitbreiding van de vastgoedafdeling tot een aparte businessunit Vastgoedontwikkeling (VGO) op concernniveau, het centraliseren van het financiële beheer en administratie.

4.3 De vestiging Venray nader beschouwd

De gemeente Venray is een plattelandsgemeente met 39.000 inwoners met een uitgestrekt grondgebied (14.616 ha) dat bestaat uit een hoofdkern Venray (27.606 inwoners) en tien kerkdorpen (11.934 inwoners). Venray heeft een regionale functie. Dit betreft niet alleen de winkels en scholen. Kenmerkend voor de hoofdkern Venray is het grote aantal zorginstellingen. Venray wordt om die reden ook wel de zorgstad van Limburg genoemd.

Het woningbezit van Wonen Venray is van deze ruimtelijke structuur de neerslag. Het merendeel van de circa 5.000 verhuureenheden staat in de hoofdkern. Circa 600 woningen staan in de kerkdorpen; het marktaandeel van Wonen Venray is gemiddeld 34%. Met ingang van 1 januari 2005 zijn 350 woningen uit de gemeente Meerlo-Wanssum aan het bezit toegevoegd. Deze woningen zijn overgedragen vanuit de vestiging Roer en Maas om de bereikbaarheid van de corporatie voor de huurders te verbeteren.

De woningen zijn alle naoorlogs, met een sterke concentratie in de bouwperiode 1961 tot 1975. Zestig procent van het woningbezit is een eengezinswoning; van de meergezinswoningen is ruim eenderde (15% van het totale bezit) voor senioren geschikt.

Negentig procent van de woningen heeft een huur lager dan € 467,84, de aftoppingsgrens van 1- en 2-persoonshuishoudens. Dit deel van de voorraad wordt als de voor de doelgroep bereikbare voorraad beschouwd. Daarvan is 27% lager dan € 326,85, de kwaliteitskortingsgrens.

Wonen Venray kent een afdeling Technisch Beheer, een afdeling Woondiensten en een afdeling Bedrijfsdiensten. Er werken in totaal ca. 45 medewerkers (bijna 40 fte). De directeur van Wonen Venray vormt, met de hoofden van de drie afdelingen, het Management Team (MT).

Wonen Venray beschikt over het KWH-label en is ISO gecertificeerd. Wonen Venray wordt in dat kader regelmatig op klantvriendelijkheid getest.

Begin 2002 heeft Wonen Noord-Limburg een medewerkerstevredenheids-onderzoek gehouden. Met de resultaten neemt het directieteam eventuele acties om de motivatie onder medewerkers te bevorderen.

5. Het beleidsproces: doet Wonen Venray de goede dingen?

5.1 Inleiding

Een verankerd bedrijfsproces geeft zekerheid dat de koers die Wonen Venray kiest, aansluit op datgene waar de stakeholders behoefte aan hebben. Daarnaast maakt een zorgvuldig beleidsproces de keuzes, die Wonen Venray maakt en de koers die zij volgt, transparant. Heldere beleidslijnen, afgestemd op de opgaven in de werkomgeving resulteren in draagvlak en legitimatie van de stakeholders.

In dit hoofdstuk gaat de commissie in op de vraag of Wonen Venray de goede dingen doet. De commissie heeft de gekozen koers voor het bedrijfsproces van Wonen Venray naast de meningen van de stakeholders gehouden. Hiermee wordt de vraag beantwoord in hoeverre het beleid extern is verankerd.

5.2 Strategie en beleid op concerniveau

In de periode van de fusie, die begin 2004 tot stand kwam, heeft Wonen Limburg slechts een beperkt aantal centrale beleidsuitgangspunten geformuleerd. In het fusiedocument zijn in algemene bewoordingen de volgende uitgangspunten benoemd:

- Wonen Limburg wil een zelfstandig, krachtige en ondernemende corporatie zijn die klanten wil huisvesten, die niet zelf in de eigen huisvesting kunnen of willen voorzien. Daarbij zal de corporatie nadrukkelijk uitgaan van de behoeften en wensen van de verschillende doelgroepen. Samenvattend wordt dit uitgedragen als "Ruimte voor jezelf";
- de corporatie wil een woonmaatschappij zijn die zich niet alleen richt op het bieden van woningen, maar ook in samenwerking met partners aan wonen gerelateerde diensten zal leveren. De corporatie wil een netwerkorganisatie zijn die, samen met anderen, wil werken aan de verbetering en vernieuwing van het producten- en dienstenaanbod;
- de basis van de nieuwe corporatie is lokale verankering, door middel van betrokkenheid en binding met de stad en het dorp op een zakelijke manier. Dit komt onder meer tot uitdrukking door middel van sterke, lokale vestigingen die in hoge mate zelfstandig opereren;
- de corporatie wil zich niet alleen richten op de vragen en problemen van nu maar juist ook rekening houden met de toekomst. De corporatie zal nadrukkelijk een lange termijnoriëntatie hanteren, waarbij zal worden gekeken wat de consequenties zijn van beslissingen en investeringen op de (middel)lange termijn;

- uitgangspunt voor het functioneren van de corporatie is de tevredenheid van de klanten, de medewerkers en de maatschappij (stakeholders). De corporatie streeft naar een financieel gezonde positie, die vergelijkbaar is met het gemiddelde in de sector.

De fusie met de Balanscorporaties is zonder problemen verlopen, zo blijkt uit de gesprekken. De effecten binnen de Venrayse vestiging waren gering. Wonen Limburg wilde niet dat de fusie negatieve effecten op de primaire processen van de vestigingen zou hebben. Dit is, volgens de directeur/bestuurder, de reden geweest om de aandacht te concentreren op een goed verloop van de primaire bedrijfsvoering en om aanvankelijk minder nadruk te leggen op strategieontwikkeling. Er is ook een zekere weerstand tegen het 'ideologiseren van het beleid' van bovenaf. De financiële positie van Wonen Limburg was bovendien zo sterk, dat de sturing daarop niet het meest brandende vraagstuk was. De doelstelling op dit vlak was om een solvabiliteit te behouden die tenminste even sterk was als het branchegemiddelde; de feitelijke situatie was gunstiger dan dat. Op concernniveau is, voorzover bij de commissie bekend, geen doelstelling geformuleerd ten aanzien van de vermogensomvang en de besteding van de vermogensovermaat.

In de bovengeschetste 'beleidsarme situatie' komt gaandeweg verandering. Er is in het kader van de fusie een portfoliobeleid geformuleerd met een globale ontwikkelingsvisie op het bezit, waarin ook de financiële doelstellingen zijn vervat. Deze doelstellingen zijn vertaald in rendementseisen waaraan de vestigingen bij investeringsprojecten moeten voldoen. Deze rendementseisen zijn gedifferentieerd naar type project. In het commerciële segment wordt, volgens het portfoliobeleid, een direct rendement gevraagd van 7,5% en in het sociale segment van 4,2% (ten opzichte van de waarde in verhuurde staat). De toetsing van projectvoorstellen van de vestigingen op deze rendementseisen vindt door de centrale organisatie en de directeur/bestuurder plaats. De beoordeling is marginaal. Als aan de eisen wordt voldaan, kan met een marginale toetsing worden volstaan. Bij afwijkingen vraagt de directie argumenten ten aanzien van het maatschappelijke nut van de investeringen.

De Raad van Commissarissen die na de fusie is geformeerd, heeft na extern advies het bestuur de opdracht gegeven een helder besturingsmodel te ontwikkelen voor het concern als geheel. Het bestuur en de vestigingen werken daaraan. Eind 2004 is Wonen Limburg gestart met de ontwikkeling van een strategisch voorraadbeheer, dat niet alleen kaders moet geven voor de regiokantoren, maar ook tot de gemeenschappelijke formulering van missie en taakstelling van het concern moet leiden.

De regiokantoren ontwikkelen hiervoor ideeën in werkgroepverband. Zo ontstaan dwarsverbanden binnen het concern. Bovendien organiseert de corporatie werkconferenties met stakeholders. Nadat Wonen Limburg dit heeft uitgewerkt, vertalen de vestigingen het beleid naar hun eigen bezit. Dat zal na de tweede helft van 2005 plaatsvinden.

De commissie verwacht na deze beleidsontwikkelingen dat de vestigingen scherper geformuleerde randvoorwaarden en afwegingscriteria hebben bij beleidsontwikkelingen over beheer en investeringen, dan tot nu toe het geval is.

De commissie heeft geen zicht op het sturingsconcept dat dan zal gelden in de verhouding tussen de centrale organisatie en de vestigingen.

5.3 Strategische uitgangspunten Wonen Venray

Wonen Venray heeft als regiokantoor tot nu toe geen eigen missie of strategie ontwikkeld. In de door de commissie geraadpleegde documenten worden in hoofdzaak de uitgangspunten van het concern verwoord.

Uit de Zelfevaluatie en uit de gevoerde gesprekken komt naar voren dat Wonen Venray een brede taakopvatting heeft als verhuurder en ontwikkelaar. Zij biedt betaalbare en duurdere huisvesting aan van huur- en koopwoningen. De doelgroep is breder gedefinieerd dan in het rijksbeleid staat en omvat daarom ook starters en senioren met een hoger inkomen. Daarnaast blijkt dat Wonen Venray een brede invulling wil geven aan haar taak als maatschappelijk ondernemer buiten vastgoedontwikkeling en beheer alleen. Het streven naar bevordering van de leefbaarheid en veiligheid in wijken staat hoog op de agenda. Het sociale beheer krijgt veel aandacht. In alle gestapelde bouw zijn huismeesters aangesteld. Er zijn wijkinformatiepunten. Wonen Venray werkt daartoe ook wijkgericht met bewoners samen in de ontwikkeling van buurtvisies en schakelt daar ook het welzijnswerk bij in. Wonen Venray werkt samen met zorg- en welzijnsinstellingen en wil ook betrokken zijn bij voorzieningen in wijken, die de verder gaan dan de traditionele taak van corporaties, zoals brede scholen, sport- en welzijnsactiviteiten, huisartsenpraktijken, zorgsteunpunten en dergelijke.

Uit gesprekken met de directeur komt naar voren dat Wonen Venray haar rol actief invult als het gaat om de kernactiviteiten, terwijl ze een meer volgende rol heeft als het gaat om samenwerking met derden buiten die kernactiviteiten.

Weliswaar is, zo stelt de Zelfevaluatie, is de hoofdlijn van het beleid wel duidelijk, maar moet deze nog vertaald worden in SMART geformuleerde doelstellingen. Na afronding van het strategische beleidsplan van Wonen Limburg en een uitwerking daarvan op het niveau van Wonen Venray wordt het beleid uitgewerkt. Dan zal er ook een meerjarig financieel moeten zijn. De commissie constateert met waardering dat Wonen Venray actief inhoud geeft aan een brede taakopvatting van maatschappelijk ondernemerschap.

5.4 De beleidsopgaven

De groei van de kwantitatieve woningbehoefte is in Venray de komende jaren beperkt, zoals in geheel Noord-Limburg. Door de hoge koopprijzen is er veel vraag naar huurwoningen en stagneert de doorstroming vanuit de huur naar koop. Het is niet de bedoeling om op langere termijn het aandeel sociale huurwoningen te laten groeien. Het marktaandeel in de stad Venray zal op 40% gehandhaafd worden en dat in de kerkdorpen zal krimpen tot 10 à 15%. Het aantal goedkope/bereikbare huurwoningen in de gemeente Venray is naar het oordeel van Wonen Venray voldoende – ondanks lange wachtlijsten - in relatie tot de omvang van de doelgroep. De doorstroming is echter een probleem, waardoor er, zo stelt Wonen Venray, onvoldoende goedkopere woningen vrijkomen. Doelstelling van Wonen Venray is, volgens het Portfoliobeleid, om het voor de doelgroep (laag inkomen + 25% van de middeninkomensgroepen) bereikbare woningvoorraad te stabiliseren op 80% van de huurwoningen.

Een belangrijk aandachtspunt is meer nieuwbouw. Jaarlijks zullen 300 woningen aan de voorraad moeten worden toegevoegd. Met de gemeente is afgesproken dat 30% van de productie in de sociale sector zal plaatsvinden. De voortgang van de productie is een probleem. Beperking van de wachttijden door een efficiënter gebruik van de bestaande woningvoorraad en het stimuleren van de doorstroming hebben beleidsprioriteit. De bouw van (koop)woningen in het midden- en het duurdere marktsegment en van levensloopbestendige woningen voor senioren zijn daarvoor belangrijke middelen. Wonen Venray is mede om die reden al geruime tijd als projectontwikkelaar actief bij de bouw van woningen buiten het sociale segment. Daartoe heeft zij ook zelf grond verworven. Een deel van het bezit wordt verkocht, om het eigenwoningbezit te bevorderen. Tegenover de geplande woningproductie staat verkoop en sloop van woningen. Er is een verkoopprogramma van circa één procent van het woningbezit (dus circa 50 woningen) per jaar, met toepassing van tussenvormen tussen huur en koop.

In verband met de te verwachten vergrijzing wil Wonen Venray een groei van het aantal seniorenwoningen, door ondermeer bouw van ca. 100 levensloopbestendige woningen per jaar. Daarnaast worden bestaande woningen aangepast. In 2010 moet 25% van het woningbestand geschikt zijn voor senioren. Een belangrijk onderdeel van het beleid is, in samenwerking met de zorginstellingen, om zorg aan huis mogelijk te maken, mede door het ontwikkelen van zorgsteunpunten conform het STAGG-model.

In Venray is er tenslotte een aantal wijken en woningcomplexen, waar sprake is van herstructurerings- en leefbaarheidsvraagstukken. De gebieden waar Wonen Venray de aandacht op richt zijn: de wijk Desselke (onderdeel van West), dat in aanmerking komt voor herstructurering, Veltum (sloop twee flats), en leefbaarheidmaatregelen in Bruske en Landweert. Voor het te slopen verzorgingshuis Schuttersveld (capaciteit van 129 bedden; eigendom van Wonen Venray) wordt door Wonen Venray op verschillende plekken vervangende capaciteit voor huisvesting van de cliënten ontwikkeld. Circa 1.000 woningen worden gesloopt, verbeterd, of er wordt intensief beheer uitgevoerd. Vandaar dat er ook veel in het sociale beheer wordt geïnvesteerd en samenwerking met politie, zorginstellingen en welzijnswerk is gezocht.

Samengevat formuleert Wonen Venray in haar Zelfevaluatie de beleidsopgaven als volgt:

- de wachttijd voor de woningen binnen vijf jaar terugdringen;
- de realisatie van adequate ouderenhuisvesting in Venray-kom en in de kerkdorpen;
- een link leggen tussen wonen en zorg in woongebouwen en wijken;
- gebiedsgericht werken waarbij alle belanghebbenden per wijk/gebied betrokken worden;
- veiligheid en leefbaarheid in wijken handhaven en verbeteren;
- een bijdrage leveren aan de bouw voor het maatschappelijke middenveld, zoals de bouw van brede scholen, en wijk- of gemeenschapshuizen.

5.5 Relatie met stakeholders: het netwerk

Wonen Venray heeft regelmatig contact met een groot aantal stakeholders.

De eerste stakeholders zijn de huurdersverenigingen en bewoners-commissies.

Met de huurdersverenigingen is door Wonen Limburg een samenwerkingsovereenkomst gesloten, hierin staat:

- de informatievoorziening en de adviesrechten van huurdersverenigingen en van de afzonderlijke bewonerscommissies;
- een geschillenregeling;
- een regeling voor de financiering;
- de voordracht van huurderskandidaten voor de Raad van Commissarissen.

Wonen Venray overlegt tenminste eenmaal per jaar met de huurdersverenigingen over het algemene beleid op centraal niveau en twee maal per jaar op vestigingsniveau met de betreffende huurdersvereniging.

Daarnaast is er ad hoc overleg met de uitvoerende afdelingen over projecten en beheer. Uit het gesprek met de huurdersvereniging blijkt dat het overleg met Wonen Venray goed verloopt. Grote problemen zijn er niet. Wel verwacht de huurdersvereniging van Wonen Venray een grotere openheid voor discussie over de beleidsvoornemens en meer ruimte voor discussie (met name over huurverhogingen).

De seniorenraad is eveneens een belangrijke gesprekspartner. De commissie ouderenhuisvesting van deze raad toetst intensief nieuwbouw- en renovatieplannen en neemt Wonen Venray daarmee veel werk uit handen. De basis daarvoor is het convenant tussen de gemeente en de seniorenraad, dat ook door Wonen Venray is ondertekend. Dit overleg is dus projectgewijs. Overleg met de seniorenraad over het te voeren beleid is er niet.

Ook overlegt Wonen Venray incidenteel met de dorpskernen. De Dorpsraad is doorgaans de overlegpartner op het gebied van het wonen in de kerkdorpen. Een formele basis voor overleg is er niet.

Met de zorg- en welzijnsinstellingen overlegt Wonen Venray veel. Allereerst is er de zorgtafel, een coördinatieoverleg voor de zorgregio Venray, dat wordt voorgezeten door wethouder Emonts, sociale zaken. In dat overleg houdt men elkaar op de hoogte van de plannen, maar concrete afspraken worden er niet vaak gemaakt. De toenemende concurrentie tussen zorginstellingen is, zo blijkt uit verschillende gesprekken, geen stimulans tot open overleg over beleidsvoornemens en beleidsvorming. Daarnaast is er het Sociaal Netwerk, waarin Wonen Venray op operationeel niveau samengewerkt met de politie, de GGZ en het welzijnswerk en de gemeente. Dit netwerk functioneert naar de opvatting van alle deelnemers zeer goed en biedt daardoor een belangrijke preventieve bijdrage aan de leefbaarheid in wijken.

Voor het overige zijn de contacten tussen Wonen Venray en de zorg- en welzijnsinstellingen vooral op projecten gericht; er wordt contact gezocht waar nodig. De partijen zijn Synthese Unit Venray, Zorggroep Noord-Limburg regio Venray, De Wendel, Vincent van Gogh Instituut, Stichting Thuiszorg Noord-Limburg.

Wonen Venray overlegt met de gemeente op zowel politiek, bestuurlijk als ambtelijk niveau. Wonen Venray rekent de lokale politieke partijen tot belangrijke stakeholders zoals het CDA, Samenwerking Venray en Lokaal Aktief. Voorheen presenteerde Wonen Venray haar jaarverslag in de Raadscommissie VRO, maar deze traditie verdween met de dualisering van het gemeentebestuur. Er zijn wel informele contacten tussen politieke partijen en Wonen Venray, bijvoorbeeld in het kader van werkbezoeken. Het bestuurlijke en ambtelijke overleg is nader geregeld in de prestatieovereenkomst van 6 oktober 2004. Op bestuurlijk niveau is er afgesproken dat tenminste tweemaal per jaar overleg wordt gevoerd met de wethouders van Middelen inclusief grondbeleid, Maatschappelijke diensten, waaronder Welzijn en Stedelijke ontwikkelingen, Volkshuisvesting, Bouwen, Ruimtelijke Ordening. Er is periodiek beleidsmatig ambtelijk overleg met Zorg, Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. Daarnaast is er overleg in projectverband, zowel ambtelijk als bestuurlijk.

Het gestructureerde overleg is van vrij recente datum. Na een lange periode waarin de verhoudingen redelijk gespannen waren, verbeterd de relatie tussen de gemeente en Wonen Venray. Er was sprake van wantrouwen. De gemeente vreesde dat de verzelfstandiging van de woningcorporatie niet alleen zou leiden tot geringere sturingsmogelijkheden, maar ook tot een rol van commerciële projectontwikkeling dat ten koste zou kunnen gaan van de sociale taakuitoefening. De actieve aankoop van grond en bouw van woningen in het middeldure en zelfs dure koopsegment door Wonen Venray zette ook wel kwaad bloed; de corporatie was concurrent van de gemeente. De contacten tussen de afdeling projectontwikkeling en de gemeente waren slecht. De gemeente was bang dat de fusie van Wonen NoordLimburg met de Balanscorporaties tot gevolg zou hebben dat voor de lokale opgaven onvoldoende geld beschikbaar komt.

Er waren ook problemen van de zijde van de gemeente. De artikel 12-status veroorzaakte een gebrek aan investeringsmogelijkheden en ambtelijke capaciteit. De ambtelijke cultuur was ook gericht op strakke uitvoering van regels, mede nadat van hoger hand geconstateerd was dat er ten onrechte bouwvergunningen waren afgegeven. De interne beleidscoördinatie en de prioritering van projecten en beleidsprocessen liet ook wel te wensen over.

Dit alles leidde tot trage uitwerking van plannen en lange procedures. In deze context is het management van rolveranderingen en van verwachtingen omtrent elkaars rol erg lastig.

De gespannen verhouding verbeterde na 2000. De gemeente vroeg Wonen Venray een bijdrage te leveren aan de bijstelling van de woonvisie. In 2003 werd de nieuwe woonvisie vastgesteld en van beide kanten wordt benadrukt dat er een goede beleidsafstemming plaatsvond. In het verlengde hiervan hebben Wonen Venray en de gemeente gewerkt aan prestatieafspraken die in 2004 beslag kregen. De prestatieafspraken vormden voor beide partijen een belangrijke

impuls tot overleg.

De gemeente heeft de interne structuur en werkwijze inmiddels aangepast om de interne beleidscoördinatie te verbeteren. De gemeente werkt nu aan een minder rigide ambtelijke cultuur. Wonen Venray investeert ook in een betere relatie met de gemeente. De stakeholders geven in de gesprekken nagenoeg allemaal aan dat de huidige directeur door haar open manier van communiceren een belangrijke rol heeft gespeeld in het verbeteren van de relatie.

Ondanks een betere beleidsafstemming zijn er nog wel inhoudelijke meningsverschillen, die ook in de politieke arena zijn terug te vinden. Zo dringt de gemeente aan op de bouw van meer sociale huurwoningen, terwijl Wonen Venray meer de nadruk wil leggen op doorstroming en efficiëntere benutting van de bestaande voorraad. De gemeente ziet graag een ruimere bekostiging van sociale activiteiten, zoals welzijn en wijkbeheer. Daarnaast ziet de gemeente graag meer onrendabele investeringen. Wonen Venray legt meer de nadruk op sociaal beheer en woningverbetering dan op grootschalige herstructurering en sloop. Deze verschillen in opvatting staan een zakelijke verhouding echter niet in de weg.

5.6 Wonen Venray en de stakeholders

Wonen Venray is over het algemeen tevreden over de relaties met stakeholders. Grote verschillen van inzicht over de volkshuisvestelijke opgaven en beleidsdoelstellingen zijn er volgens de Zelfevaluatie niet. Wonen Venray beschrijft in de Zelfevaluatie dat nagenoeg alle stakeholders de mogelijkheden voldoende benutten om invloed uit te oefenen op haar beleid. Wonen Venray wil ook dat de huurdersverenigingen en de welzijninstellingen een actievere rol nemen bij de beïnvloeding van het beleid.

5.7 De stakeholders en Wonen Venray

Door alle stakeholders wordt de verhouding met Wonen Venray als een open, communicatieve, betrouwbare en doorgaans solide partner gekenschetst. Wonen Venray staat open voor suggesties, laat zich ook corrigeren waar dat nodig blijkt en is tot samenwerking zeer bereid. De positieve waardering concentreert zich rond de rol als verhuurder, het sociale beheer en de samenhang tussen wonen, zorg en welzijn. Kritische kanttekeningen worden geplaatst bij de operationele kracht bij de projectontwikkeling en dus de betrouwbaarheid als partner van derden.

5.8 De externe verankering van het beleid

Goede externe relaties betekenen niet per se een goede externe verankering van het voorgenomen beleid, maar deze zijn een voorwaarde daartoe.

De commissie waardeert de inspanningen die zijn verricht om de externe relaties te verbeteren. De commissie heeft niet de indruk gekregen dat het voorgenomen beleid op een systematische manier en extern herkenbaar worden getoetst aan de wensen van de stakeholders. Dit gebeurt wel (informeel) in het kader van gesprekken over projecten of over de uitvoering van beleid, op operationeel niveau. Deze indruk baseert de commissie enerzijds op de waarneming dat er betrekkelijk weinig geformaliseerd beleid is, anderzijds dat er weinig gestructureerd overleg op beleidsniveau bestaat.

De commissie constateert dat de huidige situatie, waarin Wonen Venray meer aandacht begint te schenken aan de strategische beleidsontwikkeling, kansen biedt. Wonen Venray zou meer initiërend moeten zijn in overleggen over beleidsopgaven en rolafstemming. Dat overleg zou bovendien losgemaakt zou moeten worden van de dagelijkse praktijk. Doordat veel stakeholders mede van Wonen Venray afhankelijk zijn voor de realisatie van de eigen beleidsstrategie, heeft de corporatie een bijna natuurlijke positie voor het nemen van dergelijke initiatieven.

Externe verankering kan ook door een verantwoording achteraf van het gevoerde beleid en de bereikte resultaten plaatsvinden. De commissie constateert dat dit betrekkelijk weinig gebeurt. De traditie om het jaarverslag in de Raad te presenteren is verdwenen. Het jaarverslag wordt, naar de indruk van de commissie, ook niet gebruikt voor een evaluatiegesprek met de gemeente op bestuurlijk of ambtelijk niveau. In de richting van de andere stakeholders brengt Wonen Venray de beleidsprestaties niet in beeld. De commissie ziet ook hier kansen tot versterking van de externe verankering.

6. Het bedrijfsproces: doet Wonen Venray de dingen goed?

6.1 Inleiding

Doet Wonen Venray de dingen goed, maakt de corporatie haar beleid waar? In de visitatie is de operationalisering, de interne verankering, de uitvoering van het beleid, checks and balances nader onderzocht.

Uit de Zelfevaluatie blijkt dat in formele zin de beleidscyclus klopt. Wonen Venray stelt dat op basis van de beleidsplannen een activiteitenplan wordt opgesteld, de financiële vertaling daarvan in de begroting plaatsvindt en dat in de kwartaalrapportage de voortgang wordt gemeten en op basis daarvan in het Management Team (MT) bijsturing plaatsvindt. Er is inzicht in de kwaliteit van de verhuur door de onderzoeken naar de klanttevredenheid. Wonen Venray heeft het KWH-label. Daarnaast is Wonen Venray ISO-gecertificeerd. Ze noemt als kritisch punt voor zichzelf dat het behalen van het KWH-label en de ISO-certificering nog teveel een doel op zich zijn, in plaats van dit in de dagelijkse gang van zaken mee te laten wegen.

Tegelijkertijd wordt in de Zelfevaluatie geconstateerd dat de algemene beleidsdoelstellingen nog vertaald moeten worden in een strategisch beleidsplan en in SMART geformuleerde doelstellingen. Dit is ook duidelijk in de visitatiegesprekken gebleken. De inhoudelijke invulling van de boven geschetste beleidscyclus laat vooralsnog te wensen over. De Zelfevaluatie bood weinig zicht op de keuzes waarvoor Wonen Venray zich gesteld ziet, de gehanteerde prioriteiten en de gemaakte afwegingen; deze was vooral beschrijvend van aard. De commissie vond ook indicaties van een beperkte terugkoppeling van ervaringen vanuit de uitvoering op beleid. Kennis van medewerkers wordt onderling niet systematisch gedeeld. Er lijkt, buiten de KWH-klantmetingen, nauwelijks sprake van een meting van beleidseffecten en daarna van een systematische waardering ervan. Zo zijn de vermoedelijk positieve effecten van de inzet van huismeesters op onderhoudskosten en op de leefbaarheidervaring van de bewoners niet in beeld gebracht. Die ervaring zit vooral in de hoofden van de medewerkers, maar wordt in de organisatie niet geconsolideerd.

Er zijn nu wijkvisies ontwikkeld en in ontwikkeling. Het strategische voorraadbeheer heeft Wonen Venray nu voor 70% in kaart gebracht, maar een definitief plan is er nog niet. Wanneer het strategische voorraadbeleid gereed is, kan de vestiging het beleid verder verfijnen en operationaliseren. De huidige situatie is er een van overgang.

De kaders van het financiële beleid worden door het concern Wonen Limburg bepaald. Deze zijn in een voorgaand hoofdstuk geschetst. Gestuurd wordt op beheer- en onderhoudskosten en op rendementen bij investeringen. Opvallend vond de commissie dat er bewust geen doelstellingen zijn geformuleerd over de vermogensinzet of over de inzet van de jaarlijks beschikbare middelen. De afwegingen daarover worden voorzover zij kon nagaan ook naar derden toe niet transparant gemaakt.

De Zelfevaluatie is over het financiële beleid van de vestiging Wonen Venray weinig expliciet. In de gesprekken met de medewerkers en het MT is niet gebleken dat de financiële afwegingen binnen de vestiging een belangrijk onderwerp van discussie en beleidsontwikkeling zijn. Een financiële ruimte wordt ook niet als knellende randvoorwaarde gezien. De vraag hoe de beschikbare financiële ruimte ingezet zou kunnen worden voor sociale taken komt, naar de stellige indruk van de commissie, niet expliciet aan de orde. Voor de commissie herkenbare (financiële) afwegingscriteria ten aanzien van de inzet van de beschikbare middelen zijn er niet. Aan een dergelijke kaderstelling blijkt zowel bij de medewerkers als op directieniveau wel behoefte te bestaan.

6.2 De interne verankering en de uitvoering van het beleid

Uit de gesprekken met de medewerkers van Wonen Venray komt naar voren dat de grote beleidsthema's: klantvriendelijk werken, sociaal beheer, minder lange wachtlijsten, levensloopbestendig bouwen, samenhang met zorg en welzijn, zeer leven. De door de medewerkers genoemde thema's sluiten nauw aan bij de beleidsprioriteiten die de directie zelf naar voren brengt. Het is ook duidelijk dat Wonen Venray de afgelopen jaren een ontwikkeling heeft doorgemaakt van technisch naar sociaal beheer, waarbij de wijkaanpak, de leefbaarheid en de praktische samenwerking met derden hoog scoren. Er is sprake van trots op de inzet van de corporatie en op de eigen rol. De medewerkers hebben het gevoel zelf sturing aan de werkzaamheden te kunnen geven, wat zeker bij de Afdeling Woondiensten leidt tot een grote betrokkenheid bij het werk. Het werk met bewoners en de grote eigen verantwoordelijkheid daarbij worden als een positieve uitdaging ervaren: 'we doen er alles voor'. Het managementconcept van decentralisatie van verantwoordelijkheden lijkt in dit opzicht positief effect te hebben.

Het voorgaande duidt op een sterke mentale of zo men wil culturele verankering van de hoofdlijnen van beleid bij de medewerkers, zelfs in die mate dat de drijvende kracht laag in de organisatie ligt.

Over de rol van het MT heeft de commissie zich geen duidelijk beeld kunnen vormen. Medewerkers zeggen weinig van een sturende rol van het MT te merken. Naar eigen zeggen van het MT stellen zij zelf geen financiële prioriteiten; dat is de rol van de directeur of het bestuur. Suggesties voor verbeteringen van werkzaamheden brengen de medewerkers zelfstandig in. Deze suggesties neemt het MT mee in het overleg met de directeur, waar ze besproken worden en vaak ter harte worden genomen. De besluiten zijn niet in openbare verslagen vastgelegd. De MT-leden definiëren zelf hun rol als faciliterend en ondersteunend. Op de vraag waarop zij sturen, konden zij niet duidelijk antwoord geven.

Het MT stuurt impliciet en niet bewust op kwaliteit en ontwikkeling van medewerkers. Medewerkers kunnen zelf aangeven of ze een opleiding willen volgen. De leiding verleent hieraan gemakkelijk toestemming. Er is voor opleidingen een ruim budget beschikbaar. De commissie heeft de indruk dat er niet bewust vanuit een organisatieontwikkelingsperspectief gestuurd wordt op de benodigde competenties van de medewerkers.

6.3 Checks and balances

De commissie heeft geen gesprekken gevoerd met leden van de Raad van Commissarissen en heeft derhalve ook geen oordeel over het functioneren van de Raad.

Bij de fusie is een nieuwe RvC gevormd uit de twee bestaande raden, met toepassing van een in het fusieplan benoemde profielschets. De aanbevelingen van de commissie Glasz waren door de beide raden al grotendeels geïmplementeerd. Volgens de Zelfevaluatie geldt dit ook voor de nieuwe Raad. De hele Raad treedt volgens een vastgesteld rooster af. Een jaar na de fusie, dus in 2005, vindt een evaluatie plaats van de gekozen bestuurlijke structuur en van de bestuurder. Dan wordt ook de profielschets herijkt. Daarbij wordt de Raad ondersteund door een externe adviseur.

De Raad vergadert eenmaal per jaar op alle vestigingen. De Raad heeft in het recente verleden het initiatief genomen om tot een betere management-rapportage te komen en heeft tevens om haar toezichthoudende rol in te kunnen vullen beleidsontwikkeling gestimuleerd.

7. Het maatschappelijke resultaat: beantwoorden de prestaties aan de beleidsdoelen en opgaven

In dit hoofdstuk kijkt de commissie naar de maatschappelijke prestaties in verhouding tot de lokale en regionale opgaven.

De commissie constateert allereerst dat de hoofdlijnen van het beleid in redelijke mate zijn gefundeerd op onderzoek naar de lokale woningmarkt en de ontwikkeling van de woningbehoefte. De commissie heeft ook de stellige indruk dat de beleidsverbreding die Wonen Venray heeft doorgemaakt door een veel zwaarder accent te leggen op sociaal woningbeheer en vraagstukken van wonen-zorg-welzijn in onderlinge samenhang aansluit bij de lokale behoeften.

De commissie heeft zich geen definitief oordeel kunnen vormen over de vraag of ervaringen uit de beleidspraktijk of metingen van beleidseffecten een rol spelen bij nieuwe beleidsontwikkelingen. Dat komt mede door de huidige stand van beleidsvorming.

Het oordeel van de stakeholders over de beleidsprestaties is doorgaans positief. De commissie heeft van die kant geen ernstige lacunes of falen gehoord; evenmin zijn er suggesties gedaan voor een van de huidige plannen opvallende afwijkende beleidsinhoud.

De positieve beoordeling betreft in de eerste plaats de rol als verhuurder: de corporatie is klantvriendelijk, er zijn weinig klachten over het beheer en als er klachten zijn, worden deze goed en slagvaardig aangepakt. De waardering geldt in het bijzonder voor het sociale beheer en de aandacht voor vraagstukken van wonen, zorg en welzijn. De rol van Wonen Venray in het sociale netwerk wordt door de direct betrokkenen (Synthese, Bemoeizorg, politie en jeugdzorg) zeer gewaardeerd. Dit geldt ook voor de bereidheid om te investeren in seniorenhuisvesting en mee te werken aan plannen voor wonen, zorg en welzijn. De commissie heeft geen grote verschillen gevonden tussen wat Wonen Venray zich voorneemt en wat de stakeholders van haar verwachten.

Er zijn natuurlijk kritische kanttekeningen. De grote nadruk op klantvriendelijkheid heeft als keerzijde dat Wonen Venray soms wel erg vriendelijk is voor de klant. De keerzijde van dienstbaarheid is ook te veel bescheidenheid.

Er worden te weinig grenzen getrokken waardoor ook naar de bewoners er te weinig duidelijk wordt gemaakt aan welke gedragsnormen zij zich moeten houden.

Wonen Venray is in de operationele sfeer sterk bij het (sociale) beheer, maar draagt de eigen beleidsdoelstellingen en ambities niet altijd uit. Ze steekt haar lamp wel al te vaak onder de korenmaat en laat te weinig zien wat ze doet. De eigen prestaties worden niet altijd voor het voetlicht gebracht:

'Be good and tell it.'

Verschillende gesprekspartners hadden twijfels bij de slagvaardigheid en daadkracht bij de projectontwikkeling. Opgemerkt wordt dat de corporatie intern onvoldoende organisatorische basis had gelegd voor een dergelijke taak. Zo werd intern onvoldoende teruggekoppeld welke afspraken gemaakt waren en was voor buitenstaanders onvoldoende duidelijk wie de verantwoordelijke in kwestie was. Afspraken werden niet altijd nagekomen. De fusie leidde in dit opzicht wel tot een verandering, namelijk centralisatie van de projectontwikkeling, maar dit verbeterde de relatie met de stakeholders niet direct.

In het bijzonder door de zorggroep Noord-Limburg werd benadrukt dat er onvoldoende inzicht bestaat in het tempo van de planontwikkeling en uitvoering bij de realisatie van seniorenwoningen en zorgsteunpunten, terwijl de sluiting van Schuttersveld en dus ook de realisatie van de beleidsplannen van de Zorggroep daar sterk van afhankelijk zijn. De verwachting van de zorginstellingen is ook dat Wonen Venray de trekkersrol verder gaat invullen, terwijl ze zich nu doorgaans volgend opstelt als het gaat om taken die wat verder van het eigen primaire proces afstaan. Een belangrijke randvoorwaarde die de zorginstellingen benoemen is dat Wonen Venray voldoende mankracht en kennis in huis heeft om de zorgmarkt adequaat te bedienen. De zorginstellingen realiseren zich dat de rol van de gemeente ook hierin een wezenlijke is en vragen zich af of de gemeente de ambities van Wonen Venray bij kan benen.

Wonen Venray heeft overigens de eerste acties ondernomen voor de verbetering van de organisatie van haar vastgoedactiviteiten en trekt een projectmanager aan om de processturing te verbeteren.

Een enkele gesprekspartner benadrukt niet goed op de hoogte te zijn van de beleidsvoornemens en de inzet van middelen door de corporatie. Met name van de zijde van de gemeente wordt (politiek, ambtelijk, bestuurlijk) naar voren gebracht dat er weinig transparantie is in omvang en de besteding van de beschikbare middelen.

8. Conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie

In dit hoofdstuk presenteert de visitatiecommissie haar aanbevelingen op basis van de onderstaande thema's:

- het beleidsproces: doet Wonen Venray de goede dingen?, hoofdstuk 5;
- het bedrijfsproces: doet Wonen Venray de dingen goed?, hoofdstuk 6;
- de maatschappelijke prestaties, hoofdstuk 7.

8.1 Algemeen beeld

De Zelfevaluatie was sterk beschrijvend van aard en bood weinig zicht op de keuzes waarvoor Wonen Venray zich gesteld ziet; de gehanteerde prioriteiten en de gemaakte afwegingen. De opzet van de Zelfevaluatie, zoals die door Raeflex wordt gebruikt vergt een formalisering van het beleid in doelstellingen en plannen, die in het huidige ontwikkelingsstadium van Wonen Venray nog niet bestaat. Wonen Venray werkt echter hard, in concernverband, aan de uitwerking ervan.

De commissie heeft aan de ene kant heel veel waardering voor de ontwikkelingen die Wonen Venray de laatste jaren heeft doorgemaakt. Lag nog vrij kortgeleden het accent op de technische kanten van het woningbeheer, verkennen van grenzen van regelgeving en vooral op projectontwikkeling. Nu ligt het accent zeer sterk op sociaal beheer, wijkgericht werken, verbreding naar zorg, opvang en welzijn, waarbij bovendien veel aandacht is besteed aan open relaties met zowel de gemeente als de welzijns- en zorginstellingen. De directeur is onmiskenbaar succesvol in haar streven naar een meer op de omgeving gericht en responsieve organisatie. Dat succes wordt door alle stakeholders geformuleerd. Aan de andere kant is er sprake van een informele, meer op de bedrijfscultuur dan op meetbare doelstellingen en harde plannen gerichte interne sturing. Dat heeft duidelijk positieve kanten (grote betrokkenheid van de werkvloer), maar ook risico's. Wonen Venray kan niet aantonen dat er sprake is van doelgerichte sturing op beoogd resultaat, heeft geen voor de medewerkers en stakeholders herkenbare prestatiesturing, en is dus ook niet zo goed in staat aan te tonen dat zij succes boekt. De informele werkwijze heeft bovendien tot gevolg dat de kwetsbaarheid van de organisatie toeneemt: als de drijvende kracht van de directeur wegvalt, is het heel onzeker wat er gaat gebeuren.

8.2 Beleidsproces

Conclusies beleidsproces

- De relatie met de gemeente is verbeterd en biedt nu kansen op een open beleidsafstemming.
- De afgelopen periode heeft Wonen Venray veel aandacht besteed aan contacten met ook de overige stakeholders, maar voornamelijk op operationeel- of projectniveau. De visitatiecommissie vraagt zich af in hoeverre de stakeholders daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op het beleid van Wonen Venray. De visitatiecommissie heeft niet de indruk dat Wonen Venray de beleidsvoornemens toetst en bijstelt door de stakeholders inzage te geven en invloed uit te oefenen op het beleid. Stakeholders hebben wel de behoefte aan projectoverstijgend overleg, waarin gesproken kan worden over beleid.
- De visitatiecommissie ziet een overgang naar een verbeterde situatie van beleidsvorming en daarom een van kansen. De fusie is geruisloos verlopen, maar moet in de beleidsontwikkeling nog haar beslag krijgen. De Raad van Commissarissen heeft een duidelijker sturingsconcept gevraagd waardoor beleid maken noodzakelijk is. Het beleidsproces moet na deze zomer gereed zijn en daarom tot een duidelijkere formulering van beleidskader voor de zes vestigingen leiden.

Aanbevelingen beleidsproces

- De relaties met de stakeholders zijn goed. Tijd om de zakelijke kant, bijvoorbeeld door meetbare prestatie afspraken te maken, te benadrukken. Geef andere partijen duidelijkheid over de eigen ambities en inzet. Maak ook duidelijke afspraken over de wederzijdse resultaatsverplichtingen.
- Versterk de uitvoerende kracht in projecten, zodat het ook mogelijk is om bindende afspraken te maken die andere partijen voldoende vertrouwen geven.
- Ook de PR-kant mag Wonen Venray verbeteren 'be good and tell it'. Wees creatief, uitnodigend en actief. Breng de eigen prestaties beter over het voetlicht en communiceer die ook beter met de stakeholders. Organiseer het relatiemanagement beter en organiseer beter de verwachtingen die anderen van Wonen Venray kunnen hebben.
- Regisseer de externe contacten actief. Organiseer een overlegplatform, een denktank, waar periodiek verkenning van de toekomstige beleidsopgaven en een open discussie over de rolinvulling van de betrokken partijen mogelijk is. Dat overleg zou juist losgetrokken moeten worden van de dagelijkse besommingen.

8.3 Bedrijfsproces (effectiviteit)

Conclusies bedrijfsproces

- De visitatiecommissie mist een goed afwegingskader over inzet van de financiële middelen van Wonen Venray, ook op de langere termijn.
- Decentralisatie voert Wonen Venray door tot op de werkvloer. Medewerkers krijgen zeer veel ruimte om hun eigen rol vorm te geven. Een bewuste sturing op kwaliteit en ontwikkeling van medewerkers heeft de visitatiecommissie niet ontdekt.
- Medewerkers geven zelf aan dat ze geen duidelijk beeld hebben van beleidskaders waarbinnen ze werken. Op deze wijze krijgen de medewerkers geen handreiking voor zelfsturing. Er is wel sprake van een gemeenschappelijke beleving vanuit gemeenschappelijke waarden, namelijk 'de klant is koning'.
- Met enige goede wil is er wel een planning- en controlcyclus herkenbaar (begroting, kwartaalrapportages, jaarrekening) maar het is niet duidelijk of en in hoeverre deze wordt gebruikt voor een bewuste sturing op maatschappelijke prestaties en voor een kwaliteitszorg op dat vlak. Het MT vervult geen herkenbare rol in de interne sturing.
- Er zijn nauwelijks klachten over de verhuur van woningen en de woningen worden tegen redelijke prijzen verhuurd. De commissie constateert dat bij Wonen Venray het primaire proces van verhuur en woningbeheer goed loopt.

Aanbevelingen bedrijfsproces

- Formuleer een concreet en herkenbaar meerjarenbeleid en een financieel afwegingskader.
- Maak de inzet van financiële middelen voor maatschappelijke taken transparant en expliciteer de keuzes die hiertoe zijn gemaakt.
- Voor een beter sturingsmodel op de werkvloer met daarbij groeiontwikkelingen voor medewerkers en bewaking van de kwaliteit met meetbare punten, adviseert de commissie een gedegen HRM-beleid.
- Formeer een groep rond de directeur van Wonen Venray op kwaliteit, kennis en kunde, wellicht los van de formele bestuursstructuur. Spreiding van expertise van de directeur borgt kennis in de organisatie.
- Door een kader te ontwikkelen is de Raad van Commissarissen beter in staat de strategische ambities te beoordelen en vervult ze de rol als toezichthouder beter.

8.4 Maatschappelijke prestaties

Conclusie maatschappelijke prestaties

Wonen Venray wordt in haar rol als sociale verhuurder door de stakeholders gewaardeerd. Welzijn, politie, jeugdzorg en overige zorginstellingen zijn zonder terughoudendheid positief over de sociale rol die Wonen Venray vervult.

Aanbevelingen maatschappelijke prestaties

- Biedt vooraf en achteraf beter inzicht in de te leveren en de geleverde prestaties en zoek een actievere vorm van verantwoording.
- Geef inzicht in de wijze waarop de invloed van stakeholders is doorvertaald en vormgegeven.
- Benut de komende periode van strategische beleidsontwikkeling voor een externe verankering van beleid.

Slotwoord

De visitatiecommissie heeft met genoegen deze visitatie gehouden. De commissie bedankt de positieve bijdragen en de openheid van de stakeholders van Wonen Venray.

Bijlage 1: Overzicht visitatiegesprekken

Directeur/bestuurder

- De heer drs. R.C. de Jong

Directeur Wonen Venray

- Mevrouw L. van Beek

Managementteam

- De heer K. van Kampen
- De heer W. Dings
- De heer W. Straten

Medewerkers en OR

- De heer H. Teeuwen

Medewerkers van de corporatie

- Mevrouw C. Wijdeven
- De heer F. Gielens
- Mevrouw U. Cornelissen
- De heer E. Driessen

Huurdersorganisatie

- De heer J. Verlinden

Gemeente

- De heer M.J.A. Emonts, wethouder Maatschappelijke diensten
- De heer H. Verkuijlen
- De heer F. Ophey

Lokale Partij

Samenwerking Venray

- De heer I. Busser
- De heer G. Verkoeijen

Lokaal Aktief

- De heer G. Lemmens

CDA afdeling Venray

- Mevrouw T. Teeuwen

Zorginstellingen:

Vincent van Gogh

- Mevrouw T. Martens
- Mevrouw M. Wegh

Zorggroep Noord-Limburg regio Venray

- De heer M. Schapendonk

De Wendel

- De heer W.J. Kors

Stichting Thuiszorg Noord-Limburg

- De heer W.P. Ploegman

Welzijnsinstellingen, Sociaal netwerk

Synthese Unit Venray

- De heer J. van Lieshout

Bemoeizorg

- De heer J. Cox

Politie regio Limburg Noord

- De heer F. Coumans

Seniorenraad en commissie Ouderenhuisvesting Venray

- De heer G.H. Remmers

Vertegenwoordiging van dorpsradenoverleg

- De heer J. Linskens
- De heer S. Nijsen

Bijlage 2: Beschikbaar gestelde documenten

- De Zelfevaluatie
- Planning strategisch beleidsplan
- Overzicht gemeenteraad Venray
- Portfoliobeleid Wonen Limburg
- Prestatie-afspraken 2004-2007 gemeente Venray
- Managementletter Ernst & Young
- Beleidsplan Ouderenverenigingen Venray
- Samenwerkingsovereenkomst Huurdersverenigingen – Wonen Noord-Limburg
- Controleresultaten 2003 Ernst & Young
- Organisatiestructuur
- Beleidsplan Wonen Noord-Limburg BALANS
- Activiteitenplan Wonen Venray 2004
- Jaarverlag 2003 korte en uitgebreide versie