

**Destion**

**Visitatierapport**

Hilversum, Juni 2007

**Colofon**

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1<sup>E</sup>

1213 NS Hilversum

e-mail: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)

[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

Visitatiecommissie

Drs. H. van Santen (voorzitter)

Ing. P.J. Blankenstein

C.K. Vinckers

Drs. F. Jonker (secretaris)



## Ten geleide

Het jaar 2007 is ten aanzien van visitatie een overgangsjaar. Dat overgangsjaar heeft betrekking op twee zaken. Enerzijds de nieuwe codes die van kracht zijn geworden in de corporatiebranche en anderzijds wordt er dit jaar gewerkt aan een nieuw toetsingskader voor visitatie.

In deze visitatie is als volgt omgegaan met de vernieuwingen:

- 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 in het eerste kwartaal van 2007 heeft plaatsgevonden zijn de AedesCode 2002 en de aanbevelingen van de commissie-Glasz gebruikt als toetsingskader;
- De vernieuwing van de visitatiemethodiek richt zich op een kwantitatief inzicht geven in de prestaties van woningcorporaties. De prestaties worden volgens vier invalshoeken belicht. Behalve inzicht bieden in de geleverde prestaties hecht Raeflex ook groot belang aan de borging van kwaliteit in de werkorganisatie. Hiervoor wordt de Plan-Do-Check-Act cyclus gebruikt. Deze zienswijze van Raeflex heeft de Auditraad overgenomen en zal voor alle visitaties worden toegepast.

In dit visitatierapport worden de prestaties beoordeeld volgens vier invalshoeken: prestaties naar opgave, prestaties naar eigen ambities en doelen, prestaties naar stakeholders en prestaties naar vermogen. De kwantitatieve beoordeling van de prestaties kon bij deze visitatie - die is gestart voordat de uitkomsten van de visitatie-pilots bekend waren - niet worden uitgevoerd. Het visitatierapport bevat wel de beoordeling (in woorden) van de prestaties volgens de genoemde invalshoeken. Daarnaast is de borging van de kwaliteit beoordeeld volgens de PDCA-cyclus.

*De Raeflex-visitaties voldoen hiermee aan het gestelde in de AedesCode en Governancecode voor woningcorporaties.*

Bij het visitatierapport treft u de reactie van Destion 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 Destion aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

Mw. drs. W.M.R. de Water  
Directeur Raeflex  
Juni 2007



## Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1 Introductie</b>	<b>15</b>
1.1 Lokale situatie	17
<b>2 Prestaties en opgaven</b>	<b>19</b>
2.1 Bevindingen commissie	19
2.2 Conclusies	29
2.3 Aanbevelingen	32
<b>3 Intern Toezicht</b>	<b>33</b>
3.1 Bevindingen commissie	33
3.2 Conclusies	35
3.3 Aanbevelingen	36
<b>4 Stakeholders</b>	<b>37</b>
4.1 Bevindingen commissie	37
4.2 Conclusies	40
4.3 Aanbevelingen	41
<b>5 Beleid</b>	<b>43</b>
5.1 Bevindingen commissie	43
5.2 Conclusies	46
5.3 Aanbevelingen	47
<b>6 Werkorganisatie</b>	<b>49</b>
6.1 Bevindingen commissie	49
6.2 Conclusies	52
6.3 Aanbevelingen	54
<b>Bijlage 1 Wat is visitatie?</b>	<b>55</b>
1.1 Visitatie: de inhoud	55
1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen	57
1.3 Het verloop van de visitatie	58
<b>Bijlage 2 Organigram en Quicksan</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 5 Overzicht beleidsvoornemens Wonen Maasduinen</b>	<b>65</b>
<b>Reactie Destion op het visitatierapport</b>	



## Samenvatting

Destion is een woningcorporatie met 2.448 huurwoningen in Noordelijk Noord-Limburg, ingeklemd tussen de Duitse Grens, Maas, Nijmegen en Venlo. Destion is op 1 januari 2007 ontstaan uit de fusie van Wonen Maasduinen in Bergen met De Vuurkuul in Mook. Bijzonder aan deze visitatie is dan ook het feit dat een corporatie wordt gevisiteerd die voor 1 januari nog uit twee individuele corporaties bestond, ieder met een eigen cultuur, structuur, strategie en werkwijze.

Om het langgerekte werkgebied te beheersen en een hoog niveau van dienstverlening te borgen, wordt bij Destion gewerkt met twee frontoffice woonwinkels (in Bergen en Mook). Het werkgebied is te kenmerken als plattelandsgebied waarin de economische ontwikkeling onder druk staat. De grote steden (Nijmegen en Venlo) en de Duitse woningmarkt oefenen druk uit op de bewoners van het gebied. Binnen het gebied is sprake van een lichte groei van het aantal huishoudens. Het is voornamelijk het aantal alleenstaanden dat toeneemt (zowel starters als senioren).

Destion heeft besloten een visitatie aan te gaan omdat zij in 2007 een ondernemingsplan wil vaststellen waarbij zij de maatschappelijke component centraal stelt. Hiertoe acht zij het van belang dat de belangenhouders aangeven wat zij van de rechtsvoorgangers vonden, wat hun mening over Destion is en wat zij in de toekomst van Destion verwachten. Deze samenvatting geeft op hoofdlijnen de bevindingen van de visitatiecommissie weer.

### *Prestaties en opgaven*

Het oordeel over het presteren van Destion is in onderstaande tabel uitgedrukt op de thema's: presteren naar ambities en doelen, opgave en belangenhouders. De algehele conclusie is dat Destion, met enkele kanttekeningen, voldoende presteert.

Prestatieveld	Prestaties <sup>1</sup>		
	Ambities en doelen	Opgave	Belangenhouders
Voldoende financieel bereikbare woningen	V	V	V
Kwaliteit	G	G	G
Leefbaarheid en wijkontwikkeling	G	?	V
Wonen en zorg	G	G	G
Betrekken van huurders bij beleid	V	Z	V
Financiële continuïteit	O	G	-
Totaalbeeld	V	V	V

Destion presteert voldoende naar ambities en doelen. Destion stelt zichzelf nog nagenoeg geen normen waarop het functioneren beoordeeld kan worden hetgeen naar mening van de commissie een aandachtspunt is (bijvoorbeeld ten aanzien van financiën).

Ten aanzien van het presteren naar opgave constateert de commissie dat de visie op (accenten van) de opgave nog niet eenduidig in het gebied wordt gedragen. Desondanks zijn belangenhouders tevreden. De commissie constateert dat Destion voldoende presteert op dit thema. Destion anticipeert uitstekend op de behoeften op de thema's Wonen en Zorg en kwaliteit van de woningen en de omgeving. De commissie kan geen oordeel geven over de mate van presteren ten aanzien van leefbaarheid en wijkontwikkeling.

Het presteren naar belangenhouders is naar mening van de commissie voldoende. Belangenhouders zijn met name tevreden over de prestaties ten aanzien van Wonen en Zorg en Kwaliteit.

---

<sup>1</sup> V = Voldoende  
 G = Goed  
 Z = Zwak  
 O = Onvoldoende  
 - = Niet van toepassing  
 ? = Onbekend



De commissie constateert verbetermogelijkheden in het betrekken van belangenhouders bij de prestaties en beleid.

De positie van de belangenhouders is niet structureel verankerd in de Plan-Do-Check-Act cyclus.

In het algemeen stelt de commissie dat het onduidelijk is of Destion presteert naar vermogen. Destion stelt zichzelf geen (meerjarige) normen voor het financiële beheer en beoordeeld niet of zij voldoende heeft geïnvesteerd in het licht van de opgaven. Hoewel de indruk bestaat dat de inspanningen toereikend zijn is dit financieel onvoldoende onderbouwd.

De commissie is er van overtuigd dat Destion de komende jaren goede prestaties kan leveren, afgestemd op de behoeften in het gebied.

#### *Intern toezicht*

De gevormde raad van commissarissen (hierna RvC) spreekt de ambitie uit naar de directeur/bestuurder als klankbord te willen fungeren en de noodzakelijke kritische blik te willen werpen op de verantwoording en de resultaten van de organisatie. De focus van de RvC heeft tot dusver echter primair gelegen op het inrichten van de samenwerking binnen de RvC en tussen de RvC en de directeur/bestuurder. Onderdeel van die inrichting is het opstellen van een set aan afspraken. In de afspraken die de RvC met de directeur/bestuurder heeft gemaakt bestaat geen duidelijk onderscheid in de bevoegdheden van de RvC en van de directeur/bestuurder. Dit acht de commissie niet wenselijk want vermenging van posities en verantwoordelijkheden van RvC en bestuur kan het gevolg zijn.

#### *Belangenhouders*

Er bestaat veel empathie vanuit de samenleving naar Destion. De externe belangenhouders zijn van mening dat Destion een plezierige samenwerkingspartner is. Destion besteedt actief aandacht aan het onderhouden van de relaties met haar belangenhouders. Deze relaties worden primair onderhouden door de directeur/bestuurder hetgeen gewaardeerd wordt, maar tevens kwetsbaarheid met zich mee brengt. Deze kwetsbaarheid wordt opgemerkt door de belangenhouders, die hier ook hun zorg over uitspreken.

#### *Beleid*

Het bestaande beleid van Destion richt zich primair op de externe omgeving en minder op de bedrijfsvoering. Aan het tot stand komen van het beleid worden geen harde prestatienormen gesteld, tevens is er nog geen duidelijke beleidscyclus.

Het is voor externe belangenhouders niet altijd duidelijk wat er van Destion verwacht kan worden in termen van positionering, regie en verantwoordelijkheid.

Beleidsontwikkeling vindt tot op heden plaats door de directeur/bestuurder. De MT-leden en medewerkers spelen hierin nagenoeg geen rol. Nu Destion aan de vooravond staat van het ontwikkelen van een nieuw ondernemingsplan en in de eerste fase van de daadwerkelijke integratie, na de fusie, verkeert, ligt hier een grote kans. Destion ziet de visitatie ook als een middel om te komen tot een concreet ondernemingsplan. Hiertoe is een begin gemaakt met de noodzakelijke inventarisatie van behoeften bij de belangenhouders. Zowel de interne als de externe belangenhouders zien, gelet op de ontwikkelingen in het gebied, het belang van de specifieke aandacht voor senioren, starters, leefbaarheid en betaalbaarheid van woningen in het toekomst ondernemingsplan.

#### *Werkorganisatie*

De commissie concludeert dat de interne verankering van zowel beleid als uitvoering momenteel niet toereikend is om het gewenste veranderproces te kunnen dragen. De huidige werkorganisatie is beperkt effectief. Dit is het gevolg van de fusie waarbij onduidelijkheid is ontstaan over taakpakketten en waardoor systemen niet op elkaar aansluiten.

Destion werkt met autonoom functionerende teams; de zelfsturende teams. De zelfsturende teams zijn, net als het managementteam (MT), zoekend naar de invulling van hun rol en taken. De commissie is er niet van overtuigd dat zij in de praktijk de juiste middelen en afdoende mandaat hebben om daadwerkelijk zelfsturend te functioneren. Naast het oordeel over het mandaat is de kwaliteit van het MT in termen van kennis, kunde en vaardigheden een aandachtspunt.

De corporatie heeft nog geen structureel personeelsbeleid en heeft te weinig oog voor de cultuur van de organisatie hetgeen een risico vormt voor het functioneren van de organisatie en het welslagen van de fusie.

### **Aanbevelingen**

#### *Prestaties en opgaven*

1. De commissie beveelt Destion aan in haar op te stellen visie, missie en beleidsdoelen duidelijk te formuleren wat naar de mening van Destion de opgave in het gebied is en welke maatregelen Destion neemt om hier aan te voldoen.

Maak hierbij de ambitie als regionaal toegelaten instelling concreet en vertaal de ambitie in meetbare prestatie-indicatoren gekoppeld aan korte tijdlijnen om ervoor zorg te dragen dat de beoogde beleidscyclus daadwerkelijk binnen vier jaar plaats kan vinden.

2. De commissie raadt Destion verder aan duidelijk te bepalen wat zij in termen van leefbaarheid, zorg en welzijn tot haar verantwoordelijkheid vindt horen. Dit bepaalt wanneer de corporatie de regie neemt en aan welke initiatieven de corporatie een bijdrage kan leveren. Draag dit vervolgens ook uit naar de omgeving.
3. Op basis van de visitatie beveelt de commissie Destion aan afspraken met de drie gemeenten te maken. Het gaat om afspraken over de opgave, prestatie afspraken en afspraken omtrent de wijze van handelen en communiceren. Wees hierbij concreet in welke maatregelen Destion neemt om tot spanningsvermindering op de wederzijdse verwachtingen te komen.
4. De commissie raadt Destion aan aandacht te besteden aan het financiële beheer. Voor een goede financiële beheersing kan Destion zelf normen gaan opstellen (meerjarig) en zullen de investeringen ook een financiële onderbouwing behoren te krijgen. Op deze manier wordt duidelijk wat het vermogen van Destion precies is en of op verantwoorde wijze met dit vermogen wordt omgegaan.

#### *Intern toezicht*

5. Zowel de RvC als de directeur/bestuurder hebben naar mening van de commissie recht op opereren binnen de eigen verantwoordelijkheid, conform het tweelagen bestuursmodel. De commissie raadt Destion hiertoe aan de gemaakte afspraken nogmaals tegen het licht te houden en te toetsen aan de oorspronkelijke verantwoordelijkheden, de uitgangspunten van good Governance en de wettelijke kaders. Benoem ieders verantwoordelijkheid en bevoegdheid expliciet.
6. De commissie beveelt het bestuur van Destion aan snel een visie op de toekomst van Destion te ontwikkelen, hetgeen de RvC beter in staat stelt te fungeren als sparringpartner voor de directeur/bestuurder.
7. Hierbij raadt de commissie de RvC aan zicht te houden op de organisatie ontwikkeling en het personeelsbeleid.
8. De commissie is van mening dat, gelet op de doelen van de organisatie als geheel, het stellen van concrete prestatie-eisen aan het bestuur wenselijk is.

9. De commissie beveelt ten aanzien van het interne toezicht aan concrete evaluatiemomenten te benoemen waarin de RvC het eigen functioneren bespreekt. Een evaluatie van het eigen functioneren in het fusieproces is hiertoe raadzaam.

#### *Belangenhouders*

10. Huurders willen graag betrokken zijn bij het beleid. Het is raadzaam deze bereidwilligheid serieus te nemen en de huurders op structurele wijze bij de totstandkoming van het beleid te betrekken. Maak in het overleg onderscheid in de verschillende typen huurders (de vertegenwoordiging van de individuele huurders en de professionele huurders).
11. Ten aanzien van de belangenhouders raadt de commissie aan de betrokkenheid en openheid van de externe belangenhouders te koesteren. Vindt hierbij een modus waarbij het overleg niet voornamelijk in de directeur/bestuurder is geborgd. Andere functionarissen, het MT in het bijzonder, moeten en kunnen een rol spelen in het contact met de belangenhouders. Onderscheid in beleid en uitvoering zou hiertoe een hulpmiddel kunnen zijn.
12. Houdt de deur voor de belangenhouders open, maar maak als corporatie zelf bewust de afweging of initiatieven binnen de ambities passen.
13. Investeer ook in de relatie met de gemeenten, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Gemeenten en corporatie zijn elkaars natuurlijke partner.

#### *Beleid*

14. Het nieuwe ondernemingsplan biedt een kans voor Destion om zich nadrukkelijk te positioneren op relevante thema's zoals zorg, welzijn en leefbaarheid. Tevens biedt het een kans om de gewenste rolverdeling en rolinvulling in termen van beleidsontwikkeling en -opvolging, tussen de directeur/bestuurder en het MT vorm te geven. De commissie raadt Destion aan deze kans zeer bewust te benutten en hier voldoende tijd voor vrij te maken.
15. Externe belangenhouders willen betrokken zijn bij de totstandkoming van beleid. Hiertoe is het van groot belang dat Destion actief naar deze groepen luistert, laat zien wat er met aanbevelingen gebeurt en geen beloften doet die niet nagekomen worden.

16. In het beleid moet voldoende aandacht zijn voor borging. De commissie raadt de corporatie aan de Plan-Do-Check-Act cyclus nadrukkelijk toe te passen waarbij het van belang is dat doelstellingen SMART<sup>2</sup> worden beschreven.
17. Destion doet er verstandig aan in haar beleid niet alleen de focus op nieuwbouw en grootschalige vernieuwing te leggen, maar expliciet ook aandacht te schenken aan het bestaand bezit.

#### *Werkorganisatie*

18. De commissie adviseert Destion aandacht te besteden aan de interne verankering van het beleid. In de uitvoering moet het MT in staat zijn als 'achtervang' voor de directeur/bestuurder te fungeren. Dit door het feitelijk optimaal verdelen van tijd, taken en bevoegdheden en een goede afstemming van kennis, kunde, vaardigheden en affiniteiten.
19. De commissie raadt het bestuur van de corporatie aan om de visie op de zelfsturende teams, samen met het MT en de medewerkers, goed tegen het licht te houden. Hierbij is het raadzaam de bevoegdheden, competenties, taakopvatting en taakvervulling duidelijk in kaart te brengen, opdat de teams de ruimte en middelen hebben om de beoogde verantwoordelijkheid in de praktijk te kunnen nemen.
20. De commissie raadt de corporatie aan voldoende aandacht te schenken aan expliciet personeelsbeleid. De medewerkers geven aan dit houvast nodig te hebben. Dit mede in het licht van het daadwerkelijk welslagen van de fusie. Destion kan de identiteit van de corporatie alleen dan voor het voetlicht brengen, als de gehele organisatie dit uitstraalt.

---

<sup>2</sup> SMART= Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden



## 1 Introductie

Destion is op 1 januari 2007 ontstaan uit de fusie van Wonen Maasduinen in Bergen met De Vuurkuul in Mook. Hierdoor is een corporatie ontstaan, die haar werkgebied heeft in het noordelijke Noord-Limburg.

Bijzonder aan de visitatie is het feit dat een corporatie wordt gevisiteerd die voor 1 januari nog uit twee individuele corporaties bestond, ieder met een eigen cultuur, structuur, strategie en werkwijze. Zowel de interne als de externe belangenhouders refereren in de visitatiegesprekken –nog– primair aan de twee rechtsvoorgangers. Deze situatie leidt er toe dat een oordeel over het functioneren van Destion als entiteit niet altijd eenduidig gegeven kan worden. Waar nodig is dan ook onderscheid gemaakt tussen Wonen Maasduinen en De Vuurkuul.

### *Het gebied*

Destion is een woningcorporatie met 2.448 huurwoningen in Noordelijk Noord-Limburg, ingeklemd tussen de Duitse Grens, Maas, Nijmegen en Venlo. Het werkgebied strekt zich uit over de gemeenten Bergen, Genneep en Mook & Middelaar. Het woningbezit van Destion bevindt zich grotendeels in de gemeente Bergen. Er is regionale toelating voor geheel Noord-Limburg en het KAN-gebied.

De regio is te kenmerken als plattelandsgebied waarin de economische ontwikkeling onder druk staat. De grote steden (Nijmegen en Venlo) oefenen druk uit op de bewoners van het gebied. Voornamelijk jonge starters blijken bereid te zijn te migreren. Naast de druk van de grote steden blijkt ook Duitsland een aantrekkelijke woonmarkt voor de inwoners van de regio als gevolg van lagere woonlasten. Tot op heden zijn de verhuisbewegingen echter beperkt en is het gebied voornamelijk op zichzelf aangewezen. Binnen het gebied is sprake van een lichte groei van het aantal huishoudens. Het is voornamelijk het aantal alleenstaanden dat toeneemt (zowel starters als senioren).

### *Achtergrond Destion*

Destion bestaat zoals geschreven uit Wonen Maasduinen en De Vuurkuul. Wonen Maasduinen is in 1918 opgericht als vereniging en had tot 1959 tien woningen in bezit. In 1960 werd het gemeentelijk woningbezit overgenomen en begon de corporatie te groeien. Tot 2000 bestond het bezit bijna uitsluitend uit grondgebonden eengezinswoningen.

Het werkgebied bevond zich in de gemeente Bergen en deels in de gemeente Gennep (Heijen). In 1994 werd de vereniging omgezet naar een stichting en in 2000 werd besloten de structuur te wijzigen in een tweelagenmodel. Daarna heeft de corporatie zich meer als maatschappelijke organisatie ontwikkeld.

De Vuurkuul werd in 1968 als stichting opgericht met het werkgebied in de gemeente Mook & Middelaar en Gennep. Tot de fusie had de corporatie overwegend eengezinswoningen. De bestuursstructuur bestond uit drie lagen en de organisatie kende een kleine platte werkorganisatie. Aanleiding voor de fusie tussen Wonen Maasduinen en De Vuurkuul is een toenemende mate van concurrentie in het werkgebied. Beide corporaties waren individueel te klein om op termijn voldoende tegenwicht te bieden aan deze ontwikkeling. Het bundelen van de krachten moet leiden tot een corporatie met een blijvende lokale verankering, een verbeterde concurrentiepositie en daaraan gekoppeld beheerst risicoprofiel. Beide fusiepartners hebben in de fusie een gelijkwaardige positie ingenomen, waardoor daadwerkelijk sprake is van een fusie en niet van een overname.

De nieuwe organisatie heeft een tweelagen bestuursstructuur. De organisatie wordt bestuurd door één directeur/bestuurder. Om het langgerekte werkgebied te beheersen en een hoog niveau van dienstverlening te borgen, wordt gewerkt met twee frontoffice woonwinkels (in Bergen en Mook) en een centraal gelegen backoffice.

### *Concurrenten*

In het gebied hebben meerdere corporaties toelating. De grootste 'concurrentie' wordt gevormd door Woonmaatschappij Maasland te Ravenstein. Woonmaatschappij Maasland kent 15.000 woningen en richt zich in noordelijk Noord-Limburg voornamelijk op de kern van Gennep. Andere toegelaten instellingen zijn Woonservice Urbanus, te Belfeld (800 woningen), Pantein wonen te Sint Anthonis (1.200 woningen primair in het land van Cuijk) en Wonen Venray te Venray (5.500 woningen). Wonen Venray is niet actief in het directe werkgebied van Destion.

Toenemende concurrentie kan verwacht worden door de druk die vanuit de grote steden wordt uitgeoefend (Nijmegen in het Noorden en Venlo in het Zuiden). Tevens is de Duitse markt, met haar bijzondere prijsstelling, een bedreiging.



## 1.1 Lokale situatie

Destion wil in 2007 een ondernemingsplan (beleidsplan) vaststellen waarbij zij de maatschappelijke component centraal stelt. Hiertoe acht zij het van belang dat de belanghouders aangeven wat zij van de rechtsvoorgangers vonden, wat hun mening over Destion is en wat zij in de toekomst van Destion verwachten. De reden dat de visitatie direct na de fusie plaatsvindt is er dan ook in gelegen dat de inbreng van de belanghouders al bij de opzet van het ondernemingsplan kan worden meegenomen. Met de visitatie wordt tevens beoogd een beleids- en evaluatiecyclus op gang te brengen.



## 2 Prestaties en opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Destion in relatie tot de opgaven die er lokaal en regionaal zijn. De visitatiecommissie heeft gekeken naar wat er is gepresteerd in verhouding tot de missie, de beleidsdoelstellingen en de financiële middelen die zijn ingezet. De mening van Destion over haar prestaties en het maatschappelijke rendement ervan wordt vergeleken met de waardering van de belanghouders. De commissie beoordeelt of Destion genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH<sup>3</sup> en de AedesCode en of deze prestaties op de behoeften van de lokale samenleving zijn afgestemd. Als voorloper op de nieuwe visitatiemethodiek die in 2007 wordt geïntroduceerd doet de commissie in de conclusies een uitspraak over presteren naar opgave, naar eigen ambities en doelen en naar belanghouders.

Het toetsen van de prestaties in verhouding tot de missie, beleidsdoelstellingen en de financiële middelen kan primair plaatsvinden aan de hand van de rechtsvoorgangers van Destion.

### 2.1 Bevindingen commissie

#### 2.1.1 Opgaven

De gemeenten Bergen, Gennep en Mook & Middelaar hebben in 2005 een integrale visie opgesteld op wonen, welzijn en zorg voor de periode tot 2015 genaamd "Vitaal tot in de kern". De visie omschrijft de ontwikkeling van de regio Maasduinen en relateert hieraan de belangrijkste opgaven op de genoemde terreinen. De visie is beïnvloed door de actuele landelijke trends en de wijzigingen in het beleid van andere overheden (zoals Nota Ruimte en de Agenda voor een Vitaal Platteland) en is gekoppeld aan het regionale volkshuisvestingsplan voor de periode tot 2009. Uit de Zelfevaluatie blijkt dat Destion bij de kwantitatieve onderbouwing beperkt is betrokken.

De autonome bevolkingsontwikkeling in de regio vraagt, volgens de woonvisie om een kwalitatieve aanpassing van de voorraad door nieuwbouw en verbouwing om doorstroming mogelijk te maken. Er ligt een belangrijke herstructurering- en transformatieopgave.

---

<sup>3</sup> 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](http://www.raeflex.nl)

De woningvoorraad bestaat nu nog voor het grootste gedeelte uit eengezinskoopwoningen. De vraag naar meergezinshuur- en nultredenwoningen neemt echter toe waardoor de voorraad moet worden aangepast. De bouw van nultredenwoningen krijgt prioriteit.

Concrete doelen opgenomen in de woonvisie:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2015 is er volgens de woonvisie behoefte aan ruim 4.500 nultredenwoningen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is behoefte aan 'zorgwoningen' (n=500) en ontmoetingsruimten/dienstencentra (per kern).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zal behoefte blijven aan plaatsen in intramurale voorzieningen (inclusief gehandicapten).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zullen in 2015 ook 80 levensloopbestendige serviceflats nodig zijn met intensieve zorgvoorzieningen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er moeten kwalitatief goede woningen aan de onderkant van de markt worden toegevoegd voor jonge huishoudens, starters en andere doelgroepen.</li> </ul>

Naast de herstructurering- en transformatieopgave voor de woningvoorraad moet aandacht zijn voor het beschikbaar houden en creëren van voorzieningen. Om de leefbaarheid te kunnen garanderen is het, naar mening van de gemeenten, voor de regio Maasduinen de uitdaging nieuwe bewoners (waaronder buitenlandse werknemers) naar de regio te trekken.

De gemeenten geven in de woonvisie een omvangrijke nieuwbouwambitie af om een verstandige groei mogelijk te maken en de vitaliteit te waarborgen.

- In Gennep ruim 1500 woningen (tot 2010).
- In Bergen richt de ambitie zich op 520 nieuwbouwwoningen<sup>4</sup>.
- In Mook & Middelaar 400 tot 700 woningen (tot 2014).

De woonvisie moet nog leiden tot een plan van aanpak. Op basis van het plan van aanpak worden uitvoeringsafspraken per kern gemaakt tussen de gemeenten en ondermeer de corporaties. Om de visie tot uitvoering te kunnen brengen staat omschreven dat een nauwe samenwerking tussen zorg- en welzijnsinstellingen, corporaties en gemeenten op lokaal en regionaal niveau noodzakelijk is.

<sup>4</sup> Exclusief 500 woningen door centrumontwikkeling Nieuw Bergen.

De collega corporaties geven aan dat de gemeenten een onrealistische groeiambitie hebben. Er bestaat nauwelijks een woningmarktrelatie tussen de streek en andere regio's. De te grote ambitie leidt er toe dat de gemeenten 'verkeerde' woningen in het plan hebben opgenomen. Er is geen behoefte aan appartementen maar primair aan grondgebonden nultredenwoningen. Volgens de collega corporatie speelt Destion voldoende in op de daadwerkelijke behoefte van de regio.

### 2.1.2 *Ambities van Destion*

Destion beschikt als fusiecorporatie nog niet over een vastgestelde missie of visie op de eigen taakstelling. De visitatie maakt deel uit van het proces een missie en visie op te stellen. Er is dan ook nadrukkelijk aandacht besteed aan de wenselijke missie en visie.

Uit de gesprekken met het management en de RvC blijkt dat Destion dé corporatie in Noord-Limburg wil zijn met een centraal gelegen backoffice. Destion wil naast woningen diverse woongerelateerde diensten aanbieden (en wil een rol spelen in de fysieke facilitering van de zorg). Het doel is deze diensten niet te centraliseren maar lokaal te verankeren in het uitgestrekte gebied. Destion vindt het van groot belang direct betrokken te zijn en te worden ervaren. Dit houdt ondermeer in dat de corporatie zich dicht bij de klant bevindt. Destion heeft oog voor duurzaamheid en kwaliteit.

De missie van rechtsvoorganger Wonen Maasduinen, zoals weergegeven in het bedrijfsplan 2002-2007<sup>5</sup>, vormt hierop nog een aanvulling.

*"Wonen Maasduinen wil in de regio een marktplaats zijn voor de levering van woningen en alle daaraan gerelateerde diensten. Zij doet dit op basis van sociaal en maatschappelijk belang en richt zich op die doelgroepen die daarvan gebruik wensen of moeten maken."*

#### *Ambitie Wonen Maasduinen*

De visie van Wonen Maasduinen op de opgave in het gebied sluit grotendeels aan bij de visie van de gemeenten en de visie van de collega corporaties. Wonen Maasduinen betreft in haar opgave de veranderingen die zich voordoen in het werkgebied en stelt haar werkzaamheden hier op af. De ambitie is in de basis vervat in het Bedrijfsplan 2002-2007<sup>6</sup>. Dit bedrijfsplan biedt het kader bij de uitwerking van jaarplannen en begrotingen.

---

<sup>5</sup> Bedrijfsplan 2002-2007: van klantgericht naar klantgestuurd, Afferden maart 2002

<sup>6</sup> In de bijlage is een overzicht opgenomen van de beleidsvoornemens naar prestatieveld. Hieraan gekoppeld zijn de voornaamste doelstellingen opgenomen.

In het kader worden de beleidsvoornemens van Wonen Maasduinen omschreven. De beleidsvoornemens zijn in het bedrijfsplan uitgesplitst naar prestatievelen.

Er is geen sprake van een gedetailleerd tijdpad. Het document 'Activiteitenplan en begroting 2007' geeft nadere invulling aan de ambities van Wonen Maasduinen zoals weergegeven in het bedrijfsplan. Waarbij het merendeel van de acties SMART<sup>7</sup> is beschreven (zie hoofdstuk 5).

In het jaarverslag worden de gehaalde resultaten uitgebreid beschreven waarbij afwijkingen van verklaringen worden voorzien.

#### *Ambitie van De Vuurkuul*

De visie van rechtsvoorganger De Vuurkuul is niet expliciet geformuleerd. Men hield zich voornamelijk aan de statuten waarin stond dat men zich ten doel stelde woningen te bouwen, exploiteren en te beheren. De wijziging naar een corporatie voor maatschappelijke vastgoedontwikkeling wijst op een verbreding van deze missie.

Er is geen activiteitenplan van De Vuurkuul aangeleverd anders dan de begroting uitgewerkt ten aanzien van beheer en onderhoud. In het jaarverslag legt De Vuurkuul wel verantwoording af over alle ondernomen activiteiten.

#### *Vaststellen nieuwe missie, visie en ambitie*

Met deze visitatie wil Destion inbreng genereren voor het opstellen van een nieuw ondernemingsplan. Hiertoe behoort ook het opstellen van een nieuwe missie en visie. Hierin zullen de kernkwaliteiten van Destion een plaats krijgen. In de gesprekken worden de kernkwaliteiten van Destion als volgt omschreven: betrokken, in staat snel te excelleren wanneer het een brede inhoud betreft, dicht bij de klant, oog voor duurzaamheid, kwaliteit en leefbaarheid.

In de Zelfevaluatie wordt aangegeven dat bij het vaststellen van de nieuwe missie en visie zal worden getoetst of deze in overeenstemming is met het BBSH en de AedesCode.

De visitatie zal met name in hoofdstuk 5 nadere handvatten geven voor de inrichting van het ondernemingsplan.

---

<sup>7</sup> SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

### 2.1.3 De prestaties

Aan de hand van de prestatievelden van het BBSH worden de prestaties beschreven op het gebied van:

1. Voldoende financieel bereikbare woningen
2. Kwaliteit
3. Leefbaarheid en wijkontwikkeling
4. Wonen en zorg
5. Betrekken van huurders bij beleid
6. Financiële continuïteit.

#### *Voldoende financieel bereikbare woningen*

Er is in 2005-2007 een groot aantal nieuwbouwwoningen opgeleverd, verbeterd en gesloopt om te zorgen voor voldoende bereikbare woningen om aan de gestelde doelen te voldoen.

Destion beschikt over een financieel bereikbare woningvoorraad (< 615,-- euro) van 97% van haar woningbezit.

In het huurprijsbeleid van Wonen Maasduinen zijn verschillende uitgangspunten en criteria benoemd die richtinggevend zijn voor de jaarlijkse huurverhoging. Uit de CFV Benchmark blijkt dat de gemiddelde huurprijs van Wonen Maasduinen hoger ligt dan het gemiddelde van de specifieke referentiegroep (zie tabel)<sup>8</sup>. De corporatie werkt met een gecorrigeerde huurprijs<sup>9</sup>.

De gemiddelde huurprijs van De Vuurkuul ligt tevens iets hoger dan de referentiegroep.

2005	De Vuurkuul	Wonen Maasduinen	Referentiegroep
Gemiddelde huurprijs	381	401	369

Uit de gesprekken blijkt dat zowel de externe als de interne belangenhouders van mening zijn dat de voorraad van Destion in termen van voldoende bereikbare woningen voldoende is.

<sup>8</sup> Corporatie in perspectief, Wonen Maasduinen, Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2006.

<sup>9</sup> De corporatie geeft aan dat de huurprijs van 427,-- euro een vertekend beeld weergeeft. De brede school en het dorpservicecentrum worden beiden als verhuureenheid meegenomen in de berekeningen. Wanneer deze, bijzondere verhuureenheden, buiten beschouwing worden gelaten is de gemiddelde huurprijs 401,-- euro.

Een kanttekening wordt hierbij geplaatst door de vertegenwoordigers van de inwoners van de gemeente Mook & Middelaar die aangeven dat de beschikbaarheid van woningen voor ouderen te beperkt is.

De betaalbaarheid van de woningen blijft volgens de huurders een constant punt van aandacht. Destion verbetert momenteel de kwaliteit van haar bestaand bezit en houdt hierbij de huren gelijk hetgeen ten goede komt aan de prijs-kwaliteit verhouding.

### *Kwaliteit*

De woningvoorraad heeft een hoge kwaliteit. Dit blijkt ook uit het rapport Corporatie in Perspectief van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Het woningbezit van zowel Wonen Maasduinen als De Vuurkuul wordt hoog gewaardeerd in termen van WWS punten<sup>10</sup>.

De volgende kengetallen worden gehanteerd:

2005	De Vuurkuul	Wonen Maasduinen	Referentiegroep
WWS punten	143	148	138
Prijs/kwaliteitverhouding	2,66	2,71	2,89

Het resultaat is door beide corporaties gerealiseerd door de inspanningen ten aanzien van nieuwbouw, kwaliteitsverbetering en het in stand houden van de kwaliteit van woningen uit de voorraad.

In het bedrijfsplan 2002-2007 van Wonen Maasduinen staat de ambitie opgenomen een gemiddelde investering te realiseren in vernieuwing van 35.000,-- tot 60.000,-- euro per eenheid. Gezien de aard van het woningbezit is het naar mening van Wonen Maasduinen noodzakelijk om meer dan groot onderhoud te plegen. Destion kiest er ook vandaag de dag voor, bij groot onderhoud een 'nieuwe' woning neer te zetten waarbij het goede van de oude woning wordt bewaard. Hierdoor wordt de levensduur verlengd.

<sup>10</sup> De prijs/kwaliteitverhouding zoals gepresenteerd in de rapportage geeft volgens Wonen Maasduinen een vertekend beeld. Het gemiddeld aantal WWS-punten per woongelegenheden zou in 2005 148 moeten zijn in plaats van 139. Het vertekend beeld wordt veroorzaakt door het in bezit hebben van een brede school en dorpservicecentrum die beiden als verhuureenheid worden meegenomen in de berekeningen.



Uit de Zelfevaluatie blijkt dat De Vuurkuul in 2006 de kernvoorraad van haar bezit (750 woningen), conform de opgave, ondergebracht heeft in prestatiecontracten onderhoud (buitengevel, daken) met een looptijd van 15 jaar. Hierbij zijn ook andere maatregelen meegenomen (het bezit voorzien van isolatieglas en veiligheidsbeslag, verbetering van de badkamers en keukens op verzoek van de bewoners). De maatregelen worden doorgevoerd zonder huurverhoging. Door het onderbrengen van dit bezit in prestatiecontracten is ingrijpende renovatie naar mening van De Vuurkuul niet meer nodig.

Naar mening van de externe belanghouders zorgt Destion goed voor de kwaliteit van het bestaande bezit, voornamelijk door grootschalige herstructurering. Een voorbeeld is de herstructurering van de Kasteelherenbuurt. Dit heeft Wonen Maasduinen naar mening van de gemeenten planmatig aangepakt, waarbij er oog was voor de wensen van individuele huurders. De huurders zijn positief over de inspanningen ten behoeve van de kwaliteit van het bezit maar laten ook een kritische klank horen. Er moet naast nieuwbouw en grootschalige herstructurering voldoende aandacht voor de kwaliteit van de bestaande bouw zijn (in termen van kleinschalig onderhoud aan het bezit).

#### *Leefbaarheid en wijkontwikkeling*

Het Prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2005 geeft zowel voor Wonen Maasduinen als voor De Vuurkuul aan dat de volkshuisvestelijke prestaties met betrekking tot leefbaarheid goed zijn<sup>11</sup>.

Om het voorzieningenniveau in de woonkernen op peil te brengen heeft Wonen Maasduinen het ontwikkelen en exploiteren van een brede school ter hand genomen. Ook heeft de opzet van een dorpservicecentrum en de aankoop van een woonwagencentrum hier toe bijgedragen. Hierbij heeft Wonen Maasduinen ook kleinschalige ingrepen in de openbare ruimte gepleegd om de wijkontwikkeling te bevorderen (in bijvoorbeeld het openbaar groen). In 2005 is door Wonen Maasduinen in totaal 42.000,-- euro geïnvesteerd in verbreding van de leefbaarheid. De investeringen in 2006 zijn nog onbekend.

---

<sup>11</sup> Prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2005 L0641, 20 november 2006, Directoraat-Generaal Wonen

De Vuurkuul had op het prestatieveld leefbaarheid en wijkontwikkeling geen bijzondere opgave geformuleerd. In het jaarverslag over 2005 staat opgenomen dat de inspanningen zich hebben gericht op het levensloopbestendig maken van woningen en het zorgdragen voor een goed onderhoud hetgeen de leefbaarheid ten goede komt. Verder nam De Vuurkuul bij de ontwikkeling van appartementen of seniorenwoningen de tuininrichting voor haar rekening.

Belangenhouders zijn optimistisch over aandacht voor leefbaarheid. Volgens de externe belangenhouders neemt voornamelijk Wonen Maasduinen een proactieve houding aan, door het leveren van kennis en/of een financiële bijdrage. De belangenhouders van het voormalige Maasduinen zijn meer positief over de geleverde prestaties dan de belangenhouders van het voormalige De Vuurkuul. Geroemde voorbeelden zijn de brede school en het dorpservicecentrum in Wellerlooi.

Zowel de interne als de externe belangenhouders zien leefbaarheid als grijs gebied. Wat is, bijvoorbeeld in het kader van investeringen in de openbare ruimte, nog de verantwoordelijkheid van de gemeente en wat is de verantwoordelijkheid van de corporatie? Naar mening van de externe belangenhouders zijn de gemeenten regiehouder op het terrein van leefbaarheid. De gemeenten hebben echter nog geen uitgewerkte verwachtingen opgesteld ten aanzien van leefbaarheid. Hierdoor is onduidelijk welke verwachtingen er naar Destion toe bestaan.

#### *Wonen en zorg*

Wonen Maasduinen heeft op het terrein Wonen en Zorg diverse inspanningen verricht tussen 2005 en 2007. Dit betreft het realiseren van clusterwoningen voor verstandelijk gehandicapten en een activiteitencentrum voor lichamelijk gehandicapten. In totaal werden er 16 woningen met huisvesting voor 63 cliënten gerealiseerd. In ontwikkeling zijn 3 woningen met huisvesting voor 18 cliënten.

Uit het jaarverslag 2005 en de Zelfevaluatie blijkt dat De Vuurkuul op het terrein Wonen en Zorg in 2005 in samenwerking met Dichterbij een zorginstelling voor verstandelijk gehandicapten heeft gevestigd in Gennepe. Verder is er een partner gevonden in het experimenteren met zelfstandige woonvormen en is een haalbaarheidsstudie verricht naar de plaatsing van een zorgunit. Met Pantein zijn per kern activiteitenplannen opgesteld om blijvend aandacht te schenken aan de behoefte die er bestaat ten aanzien van zorg en welzijn.

Belangenhouders zijn optimistisch over de aandacht voor Wonen en Zorg. Hier geldt tevens de genoemde constatering dat belangenhouders van het voormalige Maasduinen meer positief zijn over de geleverde prestaties dan de belangenhouders van De Vuurkuul. Een geroemd voorbeeld is de woonzorgcombinatie Maasduinen Staete.

Destion pakt een faciliterende rol ten aanzien van het thema 'Wonen en zorg'. De corporatie draagt zorg voor het creëren van faciliteiten (menskracht en financiële middelen). Dit is volgens de externe belangenhouders een goede insteek. Destion neemt haar verantwoordelijkheid. De (inhoudelijke) regierol ligt bij de zorginstellingen. De gemeenten hebben ten aanzien van het thema zorg nog geen actuele normen of geconcretiseerde verwachtingen opgesteld.

#### *Betrekken van huurders bij beleid*

Huurders nemen een prominente rol in de relatie met Destion in en zijn betrokken bij zowel de ontwikkeling van het beleid als de uitvoering.

Wonen Maasduinen heeft in het verleden diverse inspanningen verricht om de huurders bij het beleid te betrekken. Dit werd op verschillende manieren ingestoken. De huurders werden structureel vertegenwoordigd door de Huurdersraad. Dit concept is door Destion in stand gehouden. De Huurdersraad fungeert als klankbordgroep voor te voeren beleid. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt in typen huurder, individueel of professioneel (zoals de directeur van de brede school). Destion heeft zes tot acht keer per jaar overleg met de Huurderraad. Uit de gesprekken blijkt dat de Huurdersraad zich overwegend serieus genomen voelt door Destion.

Fysiek wil Destion met twee frontoffice woonwinkels ook dicht bij de klant staan. Hiernaast heeft de huurder inspraak en keuzevrijheid bij onderhoud en nieuwbouwprojecten.

Structureel overleg met huurders is door de Vuurkuul niet gerealiseerd. Uit de Zelfevaluatie blijkt dat diverse pogingen zijn ondernomen om huurders tot de oprichting van een vereniging te motiveren (aanbieden van begeleiding en financiële steun). Dit is niet van de grond gekomen. Overleg met huurders vond plaats op grond van specifieke onderwerpen (in 2005 is bijvoorbeeld een bewonersavond georganiseerd om de overlast in een bepaalde wijk te bespreken).

Het contact met Destion wordt gekenschetst als positief, de samenwerking als collegiaal. De huurders geven aan op ad hoc basis betrokken te worden bij beleid. Primair willen zij betrokken zijn bij welzijn, wijkontwikkeling en prijsontwikkeling. Het wordt als vervelend ervaren dat de Huurdersraad niet vroegtijdig bij de fusie is betrokken.

#### *Financiële continuïteit*

Op basis van de door het CFV uitgevoerde benchmark 2006, Corporaties in perspectief, blijkt dat zowel Wonen Maasduinen als De Vuurkuul goede financiële prestaties kennen. Beide corporaties staan er gelijkwaardig voor (zie onderstaande tabel).

	De Vuurkuul	Wonen Maasduinen	Referentiegroep
Netto bedrijfslasten	747	1.002	1.118
Bedrijfswaarde woningbezit	48.210	42.856	38.639
Vermogensovermaat	22,3	24	16,3

Dat de financiële positie goed is blijkt ook uit het prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2005. Wonen Maasduinen beschikt over een hoger weerstandsvermogen dan door het CFV minimaal noodzakelijk wordt geacht. Dit geldt ook voor De Vuurkuul.

Na de fusie is de solvabiliteit 24%. Er wordt een tijdelijke daling verwacht doordat vreemd vermogen zal worden aangetrokken voor het realiseren van het activiteitenplan 2007. Er is bij Destion geen beleid vastgesteld ten aanzien van (sturing op) de solvabiliteit.

De feitelijke prestaties van Destion (en haar rechtsvoorgangers) zijn ten aanzien van de financiën goed te noemen. Destion heeft in de ratio huuropbrengsten/personeelskosten lage bedrijfskosten. De bedrijfskosten liggen ten opzichte van Nederland ruim 6% lager (8% ten opzichte van 14%).

Uit de gesprekken blijkt dat de corporatie vertrouwt op de financiële normen die worden vergeleken en beoordeeld door het CFV en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Hierbij is het weerstandsvermogen voor het interne toezicht de voornaamste indicator. Destion heeft geen eigen parameters waarop financieel gestuurd wordt en heeft geen financieel vertaald voorraadbeleid.

Destion stelt zichzelf financieel gezien wel tot doel voldoende reserves aan te leggen aangezien de exploitatierisico's groot zijn hetgeen een gevolg is van de krimpmarkt waarin Destion opereert.

Conform de doelstelling van Wonen Maasduinen is een toereikend Treasurystatuut ontwikkeld<sup>12</sup>.

## **2.2 Conclusies**

De commissie constateert dat de rechtsvoorgangers van Destion veel projecten hebben opgepakt om aan de opgave in het gebied tegemoet te komen.

Het oordeel over het presteren van Destion is in de volgende tabel uitgedrukt. De prestatievelden uit de BBSH hebben als kapstok gediend om een oordeel mogelijk te maken over drie onderdelen van presteren: presteren naar ambities en doelen, opgave en belangenhouders. Hierbij is gekozen voor het weergeven van een gewogen oordeel over de prestaties van Wonen Maasduinen en De Vuurkuul.

De commissie heeft zich bij het vormen van het oordeel gebaseerd op de indruk die is ontstaan op basis van de aangeleverde documentatie (waaronder de Zelfevaluatie) en de gesprekken. Het oordeel is derhalve niet altijd geheel objectief te onderbouwen met meetbare indicatoren. Desalniettemin is de commissie er van overtuigd dat de oordelen een goede weergave geven van het presteren van Destion.

Daar waar geen oordeel mogelijk is door het ontbreken van informatie onthoudt de commissie zich van een oordeel.

---

<sup>12</sup> Bron: Stichting Wonen Maasduinen. Uitkomsten controle 2005 en overige informatie. Rapportage aan Raad van Commissarissen en Directeur/bestuurder, 9 mei 2006 Ernst & Young.

Prestatieveld	Prestaties <sup>13</sup>		
	Ambities en doelen	Opgave	Belangenhouders
Voldoende financieel bereikbare woningen	V	V	V
Kwaliteit	G	G	G
Leefbaarheid en wijkontwikkeling	G	?	V
Wonen en zorg	G	G	G
Betrekken van huurders bij beleid	V	Z	V
Financiële continuïteit	O	G	-
Totaalbeeld	V	V	V

De commissie concludeert dat Destion voldoende presteert naar ambities en doelen. Ten aanzien van de financiële continuïteit constateert de commissie een aandachtspunt. Op basis van de aangeleverde documentatie constateert de commissie dat het Destion ontbreekt aan een voldoende transparant financieel beleid en beheerssysteem. Destion heeft geen eigen normen om de financiële situatie te monitoren en heeft geen financieel vertaald strategisch voorraadplan om de financiële behoefte en mogelijkheden in kaart te brengen.

Destion geeft in de Zelfevaluatie aan dat de inbreng in kwantitatieve zin beperkt is betrokken bij het opstellen van de woonvisie door de gemeenten. Dit maakt het ogenschijnlijk moeilijk Destion af te rekenen op het presteren naar opgave. De commissie concludeert hierover echter dat het de eigenstandige verantwoordelijkheid van Destion is betrokkenheid af te dwingen.

---

<sup>13</sup> V = Voldoende  
 G = Goed  
 Z = Zwak  
 O = Onvoldoende  
 - = Niet van toepassing  
 ? = Onbekend

Hoewel de visie ten aanzien van (accenten in) de opgave nog niet eenduidig in het gebied wordt gedragen constateert de commissie dat Destion voldoende presteert op de gepercipieerde opgaven. Destion anticipeert uitstekend op de behoeften op het thema Wonen en Zorg en investeert aantoonbaar in de kwaliteit van de woningen en de omgeving. De commissie kan geen oordeel geven over de mate van presteren ten aanzien van leefbaarheid en wijkontwikkeling. Het onthouden van het oordeel is ingegeven door het ontbreken van een duidelijk weergegeven opgave en positionering van Destion.

Het betrekken van huurders bij beleid is tevens een aandachtspunt. Huurders worden op ad hoc basis betrokken en hun plaats is niet structureel verankerd in de Plan-Do-Check-Act cyclus.

Het presteren naar Belanghouders is naar mening van de commissie voldoende. Belanghouders zijn met name tevreden over de prestaties ten aanzien van wonen en zorg en kwaliteit maar constateren verbetermogelijkheden in het betrekken van belanghouders bij de prestaties en beleid.

Het is niet mogelijk een eenduidig oordeel te geven over het presteren naar vermogen aan de hand van de BBSH velden. In het algemeen stelt de commissie dat het onduidelijk is of Destion presteert naar vermogen. Destion stelt zichzelf geen (meerjarige) normen voor het financiële beheer en beoordeeld niet of zij voldoende heeft geïnvesteerd in het licht van de opgaven. Hoewel de indruk bestaat dat de inspanningen toereikend zijn is dit financieel onvoldoende onderbouwd.

De visitatie is een instrument dat Destion in wil zetten om een beleidscyclus mogelijk te maken. De resultaten zullen gebruikt worden voor het opstellen van het ondernemingsplan.

Naar de toekomst constateert de commissie een spanningsveld tussen de visie van de corporaties op de behoeften en de doelen die de gemeente stelt. Desalniettemin is de commissie er van overtuigd dat Destion de komende jaren goede prestaties kan leveren, afgestemd op de behoeften in het gebied.

## 2.3 Aanbevelingen

- De commissie beveelt Destion aan in haar op te stellen visie, missie en beleidsdoelen duidelijk te formuleren wat naar de mening van Destion de opgave in het gebied is en welke maatregelen Destion neemt om hier aan te voldoen. Maak hierbij de ambitie als regionaal toegelaten instelling concreet en vertaal de ambitie in meetbare prestatie-indicatoren gekoppeld aan korte tijdlijnen om er voor zorg te dragen dat de beoogde beleidscyclus daadwerkelijk binnen vier jaar plaats kan vinden.
- De commissie raadt Destion aan aandacht te besteden aan het financiële beheer. Voor een goede financiële beheersing kan Destion zelf normen gaan opstellen (meerjarig) en zullen de investeringen ook een financiële onderbouwing behoren te krijgen. Op deze manier wordt duidelijk wat het vermogen van Destion precies is en of op verantwoorde wijze met dit vermogen wordt omgegaan.
- Op basis van de visitatie beveelt de commissie Destion aan afspraken met de drie gemeenten te maken. Het gaat om afspraken over de opgave, prestatie afspraken en afspraken omtrent de wijze van handelen en communiceren. Wees hierbij concreet in welke maatregelen Destion neemt om tot spanningsvermindering op de wederzijdse verwachtingen te komen.
- De commissie raadt Destion verder aan duidelijk te bepalen wat zij in termen van leefbaarheid, zorg en welzijn tot haar verantwoordelijkheid vindt horen. Dit bepaalt wanneer de corporatie de regie neemt en aan welke initiatieven de corporatie een bijdrage kan leveren. Draag dit vervolgens ook uit naar de omgeving.
- Huurders willen graag betrokken zijn bij het beleid. Het is raadzaam deze bereidwilligheid serieus te nemen en de huurders op structurele wijze bij de totstandkoming van het beleid te betrekken. Maak in het overleg onderscheid in de verschillende typen huurders (de vertegenwoordiging van de individuele huurders en de professionele huurders).



### 3 Intern Toezicht

De bestuurlijke organisatie bij woningcorporaties is in ontwikkeling, mede doordat op basis van het BBSH een RvC voor Toegelaten Instellingen is voorgeschreven. Het dragen van verantwoordelijkheid in een organisatie impliceert ook het afleggen van verantwoording over prestaties. In dit hoofdstuk komt de verantwoording aan de RvC aan de orde.

Professioneel toezicht levert een grote meerwaarde op voor een Toegelaten Instelling. Kritisch toezicht dwingt tot formulering van beleid, tot evaluatie, tot herbezinning en tot verantwoording afleggen van de wijze en de inhoud van besturen.

#### 3.1 Bevindingen commissie

##### *De samenstelling*

Per januari 2007 is de RvC van Destion ingesteld. Deze bestaat uit acht personen afkomstig uit het intern toezicht en/of bestuur van beide fusiepartners. De RvC voldoet op twee elementen na aan de aanbevelingen van de Commissie Intern Toezicht 'Woningcorporaties' (commissie- Glasz). De uitzonderingen betreffen de leeftijdsdiscriminant (aanbeveling 11) en de bestuursafkomst (aanbeveling 16). Vier commissarissen zijn namelijk oud bestuurders van De Vuurkuul waarvan één commissaris in zijn ambtstermijn de leeftijd van 72 overschrijdt. Om het fusieproces goed te laten verlopen is deze keuze door beide corporaties gemaakt. Afsproken is dat binnen twee jaar er vier commissarissen aftreden, twee van De Vuurkuul en twee van Maasduinen. Verjonging van de RvC zal plaatsvinden. De RvC bestaat uiteindelijk uit vijf leden. Ook in de toekomst zullen twee leden van de RvC op voordracht van de huurderorganisatie zijn voorgedragen.

##### *Bijdrage aan prestaties*

De RvC treedt op als werkgever van de directeur/bestuurder. De RvC heeft hiertoe afspraken met directeur/bestuurder gemaakt (vastgelegd in het Delegatie-/procuratieschema Destion en in het Directiestatuut Destion). Deze borging was voor De Vuurkuul voorwaarde voor fusie. De afspraken zijn stringent geformuleerd, waarbij de directeur/bestuurder op cruciale elementen uit de bedrijfsvoering toestemming moet vragen aan de RvC. In de praktijk worden de afspraken door zowel de directeur/bestuurder, als de RvC niet als strak ervaren.

De RvC wil niet op de bestuursstoel plaatsnemen maar houdt de vinger aan de pols zolang er nog geen nadere uitwerking van de fusie is die ook de positie van bestuur, beleid en het MT voldoende borgt. De RvC volgt met grote belangstelling de ontwikkelingen, kwalitatief ten aanzien van kennis, kunde en vaardigheden, van het MT in oprichting.

De RvC staat achter de ambities van de directeur/bestuurder. De relatie wordt in de Zelfevaluatie omschreven als collegiaal en samenwerkend.

Omdat de RvC nieuw is in deze samenstelling heeft de focus primair gelegen op het inrichten van de samenwerking en de invulling van het eigen functioneren. De RvC heeft nog geen lange termijn visie geformuleerd maar wenst dit op korte termijn te realiseren. De daadwerkelijke formulering zal mede afhangen van de uitkomsten van deze visitatie.

De bevoegdheden en taken van de RvC zijn vastgelegd in het "Reglement Raad van Commissarissen Destion". De RvC wil als klankbord fungeren en een kritische blik werpen op de verantwoording en de resultaten van de organisatie. De rol van de RvC wordt gezien als controlerend, voorwaarden scheppend, fiaterend en optredend als sparringpartner. Hierbij acht de RvC het een plus, dat de RvC als geheel maatschappelijk en bestuurlijk geworteld is in het werkgebied. Een meerderheid woont in het actieve werkgebied van de corporatie. Ze vangen signalen op uit de maatschappij. De netwerken lopen naar gemeenten, zorgaanbieders, financiële instellingen, onderwijsinstellingen, bedrijfsleven, dorpsraden, ouderenbonden, et cetera.

#### *Informatievoorziening en verantwoording*

De RvC is tevreden over het pakket aan informatievoorzieningen. Hierover zijn afspraken gemaakt tussen de RvC en de directeur/bestuurder. De RvC stelt als eis dat het bestuur doet wat op grond van de kernwaarden uit het BBSH van hem wordt verwacht, daarbij rekening houdende met de organisatie die ter beschikking staat. De RvC stelt echter geen prestatie-eisen op die jaarlijks behaald zouden moeten worden.

De RvC wil de corporatie gaan beoordelen op de behaalde resultaten die worden afgeleid uit het nog op te stellen ondernemingsplan. De RvC van Wonen Maasduinen stuurde in het verleden voornamelijk op het meerjarenbeleidplan en het strategisch voorraadbeleid in het kader van risicomanagement.

De RvC legt verantwoording af in het jaarverslag. Er is oog voor Governance en de nieuwe inzichten voor verantwoording, mede ingegeven doordat Wonen Maasduinen volgens het Prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2005 niet heeft voldaan aan de normen voor good Governance. RvC Maasduinen is daarom destijds lid geworden van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties om de professionaliteit van de commissarissen te bevorderen.

Uit het prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2005 blijkt dat de RvC van De Vuurkuul over 2005 geen verantwoording heeft afgelegd over zijn functioneren.

De RvC ziet mogelijkheden het jaarverslag te verbeteren door specifiek aandacht te besteden aan de inhoud van het toezicht. Hierbij ligt de nadruk op de monitoring van de maatschappelijke functies, bedrijfsrisico's, ontwikkeling in de branche en het functioneren van de RvC (in termen van besluiten, interventies en het vervullen van de werkgeversrol). De RvC heeft nog geen afspraken staan om haar eigen evalueren te realiseren, wel heeft men de voornemens dit te gaan doen.

### **3.2 Conclusies**

De RvC voldoet momenteel niet aan de aanbevelingen van de Commissie Intern Toezicht 'Woningcorporaties' (commissie-Glasz). Binnen twee jaar treden vier commissarissen af waarmee aan alle aanbevelingen wordt voldaan.

De RvC wil naar de corporatie als klankbord fungeren en de noodzakelijke kritische blik werpen op de verantwoording en de resultaten van de organisatie. De focus van de RvC heeft tot dusver echter primair gelegen op het inrichten van de samenwerking binnen de RvC en tussen de RvC en de directeur/bestuurder.

De commissie concludeert dat de RvC op het oog strakke afspraken met directeur/bestuurder heeft gemaakt omtrent verantwoordelijkheden, bevoegdheden en informatievoorziening waarbij geen duidelijk onderscheid gemaakt is in de bevoegdheden van de RvC en van de directeur/bestuurder. Dit acht de commissie niet wenselijk. Vermenging van posities en verantwoordelijkheden van RvC en bestuur kan het gevolg zijn. In de praktijk is de relatie collegiaal en worden de afspraken niet als strak ervaren.

De RvC erkent echter de kwetsbaarheid van de structuur en de bijzondere positie van de directeur/bestuurder in deze kwetsbaarheid. Hierbij is de RvC nog niet overtuigd van de kennis, kunde en vaardigheden van het gevormde MT in relatie tot het gewenste toekomstperspectief van de corporatie.

De RvC legt verantwoording af in het jaarverslag en ziet zelf verbeterpunten om het inzicht in het toezicht te verbeteren doch in termen van de evaluatie van het eigen presteren heeft de RvC nog geen concrete afspraken staan.

### **3.3 Aanbevelingen**

- Zowel de RvC als de directeur/bestuurder hebben naar mening van de commissie recht op opereren binnen de eigen verantwoordelijkheid, conform het tweelagen bestuursmodel. De commissie raadt Destion hiertoe aan de gemaakte afspraken nogmaals tegen het licht te houden en te toetsen aan de oorspronkelijke verantwoordelijkheden, de uitgangspunten van good Governance en de wettelijke kaders. Benoem ieders verantwoordelijkheid en bevoegdheid expliciet. Onduidelijkheid wordt daarmee vermeden en het voorkomt competentiediscussies.
- Verder beveelt de commissie het bestuur van Destion aan snel een visie op de toekomst van Destion te ontwikkelen, hetgeen de RvC beter in staat stelt te fungeren als sparringpartner voor de directeur/bestuurder.
- Hierbij raadt de commissie de RvC aan zicht te houden op de organisatie ontwikkeling en het personeelsbeleid.
- De commissie is van mening, dat, gelet op de doelen van de organisatie als geheel, het stellen van concrete prestatie-eisen aan het bestuur, wenselijk is.
- Tot slot beveelt de commissie aan concrete evaluatiemomenten te benoemen waarin de RvC het eigen functioneren bespreekt. Een evaluatie van het eigen functioneren in het fusieproces is hiertoe raadzaam.

## 4 Stakeholders

Belangenhouders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen mogen verwachten, dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Onderscheid wordt gemaakt in interne belangenhouders (werknemers van Destion en RvC) en externe belangenhouders (o.a. huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

Dit hoofdstuk bevat de analyse die de visitatiecommissie heeft gemaakt met betrekking tot de kwaliteit van de contacten, de formele afspraken met belangenhouders. Daarnaast geeft de commissie inzicht in en of het imago dat Destion uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe belangenhouders.

### 4.1 Bevindingen commissie

De commissie heeft met een diverse in- en externe belangenhouders gesproken (zie bijlage 1). De relatie met de interne belangenhouders is in hoofdstuk 2 en 5 nader toegelicht. Dit hoofdstuk richt zich primair op de relatie met de externe belangenhouders.

#### *Externe belangenhouders*

Destion onderscheidt diverse externe belangenhouders. Het overleg met deze partijen is voor Destion van groot belang. Dit biedt input voor de innovatie van de organisatie in de zoektocht naar de maatschappelijke inbedding.

De huurders worden structureel vertegenwoordigd door de Huurdersraad. De Huurdersraad fungeert als klankbordgroep voor te voeren beleid. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt in type huurder (individueel of professioneel). Destion heeft zes tot acht keer per jaar overleg met de Huurdersraad. Uit de gesprekken blijkt dat de Huurdersraad zich overwegend serieus genomen voelt door Destion.

Bij met name ingrijpende (bouw)projecten worden bewonerscommissies samengesteld om het overleg met de omgeving vorm te geven. Dit zijn klankbordgroepen van buurten, wijken of complexen die adviseren over de specifieke projecten. Deze adviesfunctie wordt ook vervuld door de Regionale Vrouwen Advies Commissie voor de woningbouw; gebaseerd op een intentieovereenkomst.

Dorpsraden en diverse ouderenbonden voorzien Destion van informatie over de situatie in de verschillende kernen. Met de regionale koepelorganisatie van de ouderenbonden, de Seniorenraad, heeft Destion overleg over de bouwprojecten in de kernen. Ook hier ligt een intentieovereenkomst aan ten grondslag.

Voor Destion vormen de gemeenten zeer belangrijke externe belangenhouders. Met de gemeente Bergen heeft Wonen Maasduinen in 2003 prestatieafspraken gemaakt. De prestatieafspraken met de gemeente Bergen hebben vanuit de gemeente geen verplichtend en bindend karakter. Er zijn wel borgende afspraken gemaakt over bijvoorbeeld de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Destion wil de afspraken op korte termijn herzien en – laten – opstellen, waarbij het geheel ook voor de gemeente(n) bindend behoort te zijn. Met de gemeente Gennepe zijn deze afspraken als gevolg van de fusie nog niet gemaakt. Partijen zijn dit voornemens. Met de gemeente Mook & Middelaar zijn geen afspraken gemaakt. De relatie met de gemeenten is de laatste jaren verbeterd. Zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau wordt overleg gevoerd. Destion merkt dat een enkele gemeente de corporatie – helaas – te veel als een commercieel bedrijf beschouwt en te weinig als maatschappelijk onderneming.

Ten aanzien van de Zorg- en Welzijnsaanbieders zijn Pantein, Zorggroep Noord Limburg en Dichterbij voorname belangenhouders. Met deze belangenhouders is Destion diverse vormen van overeenkomsten aangegaan. Een andere belangenhouder op welzijnsgebied is het Platform Voorzieningen Gehandicapten waarmee Destion overleg voert over nieuwbouwplannen in relatie tot de toegankelijkheid van de woning. Hier ligt een intentieovereenkomst aan ten grondslag.

Tot slot worden ook collega corporaties, burgers wonende in het werkgebied, woningzoekenden, bedrijven en relaties (zoals notarissen, makelaars, verzekeraars) als externe belangenhouders omschreven. Met bedrijven en relaties richt Destion zich op het gezamenlijk kunnen aanbieden van diensten en producten om zodoende ook professionaliteit in huis te halen.

### *Overlegvormen*

Destion participeert bovendien in diverse lokale, regionale en landelijke platforms. Hiertoe behoort het overleg met Aedes<sup>14</sup>, MKW<sup>15</sup> en Domaas<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Aedes is de, landelijk opererende, vereniging van woningcorporaties.

<sup>15</sup> Het MKW-platform staat voor de (landelijk opererende) belangenbehartiger van Midden en Kleine Woningcorporaties (MKW).

<sup>16</sup> Domaas is een samenwerking van 16 kleine woningcorporaties in Limburg.

Een voorbeeld van een ander regionaal overleg is de plantafel Wonen, Welzijn, Zorg van de regio Maasduinen. Rond de regionale plantafel vinden de belangenhouders elkaar op strategisch niveau. Het is volgens de collega bestuurders voor Destion raadzaam om na te denken over het aanhaken bij het Platform Integraal Overleg (PIO)<sup>17</sup>. De communicatie gaat veelal mondeling via diverse netwerken, al zijn diverse overlegstructuren geformaliseerd.

Veel externe belangenhouders hebben direct contact met de directeur/bestuurder. Het commitment van de directeur/bestuurder wordt ten eerste op prijs gesteld maar wordt tevens gezien als de achilleshiel van de corporatie. Daarnaast wordt aangegeven dat de werkdruk van de directeur/bestuurder merkbaar is. Dit wordt als een punt van aandacht ervaren.

Op uitvoerend niveau vertegenwoordigen de woonconsulenten de corporatie. Hiertoe hebben zij naar mening van de externe belangenhouders voldoende mandaat. Er wordt in het overleg met de zorginstellingen, welzijninstellingen en politie gewerkt met een professionele attitude. De medewerkers leggen voldoende enthousiasme en daadkracht aan de dag.

In de samenwerking geldt het adagium 'afpraak is afspraak'. Destion geeft in haar Zelfevaluatie aan dat er geen normen worden gesteld voor de verantwoording aan externe belangenhouders "Wanneer normen (afspraken) niet gehaald worden ligt dat veelal aan exogene factoren."

### *Imago*

Destion heeft het signaal afgegeven dat men bij haar kan aankloppen voor brede maatschappelijke doelen. Men weet Destion te vinden. In het bijzonder wordt de pro-actieve houding en bereidheid tot samenwerken op prijs gesteld.

Huurders zien Destion als goede huisbaas. Dit gaat zowel over de huurders van woningen als over de zogenaamde professionele huurders. De frontoffice wordt als klantvriendelijk gezien en eventuele klachten worden snel verholpen.

Dit blijkt ook uit de KWH-meting en het ontbreken van klachten.

---

<sup>17</sup> Het PIO is een breed (inzetbaar) netwerk waarin de Industriële Kring, Pantein, acht burgemeesters, de directies van het voortgezet onderwijs, het MKB en Woonmaatschappij Maasland participeren. Het PIO moet fungeren als 'aanjager' en als denktank met de bedoeling het gebied Land van Cuijk en Noord Limburg verder te ontwikkelen.

In de gesprekken valt op, dat alle externe belangenhouders zich betrokken voelen bij Destion. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de enquête die de Dorpsraad Wellerlooi onlangs heeft gehouden om woonwensen te inventariseren.

Het beeld dat de belanghouders hebben van Destion, namelijk de bereidheid tot samenwerken, komt overeen met het zelfbeeld van Destion.

## 4.2 Conclusies

De commissie constateert dat Destion haar belangenhouders goed in beeld heeft. In het jaarverslag van Wonen Maasduinen en De Vuurkuul wordt hier uitgebreid verslag over gedaan hetgeen leidt tot een indrukwekkende lijst contacten.

Er bestaat veel empathie vanuit de samenleving naar Destion. Destion heeft het signaal afgegeven dat men bij Destion kan aankloppen voor veel maatschappelijke doelen. De externe belangenhouders zijn van mening dat Destion een plezierige samenwerkingspartner is. Het imago dat de belanghouders hebben van Destion, namelijk de bereidheid tot samenwerken, komt overeen met het zelfbeeld van Destion en de doelstellingen die Destion heeft.

Destion besteedt actief aandacht aan het onderhouden van de relaties met haar belangenhouders. Deze relaties worden primair onderhouden door de directeur/bestuurder hetgeen kwetsbaarheid met zich mee brengt. Deze kwetsbaarheid wordt opgemerkt door de belangenhouders, die hier ook hun zorg over uitspreken.

In de samenwerking met de belangenhouders geldt het adagium 'afspraak is afspraak'. Wanneer afspraken niet gehaald worden geeft Destion aan dat dit te wijten is aan factoren die buiten de organisatie liggen. De commissie constateert dat haar niet gebleken is dat de interne reflectie op deze stelling verankerd en gemotiveerd in de organisatie aanwezig is.



### 4.3 Aanbevelingen

- De commissie beveelt Destion aan de betrokkenheid en openheid van de externe belangenhouders te koesteren. Vindt hierbij een modus waarbij het overleg niet voornamelijk in de directeur/bestuurder is geborgd.
- Andere functionarissen, het MT in het bijzonder, moeten en kunnen een rol spelen in het contact met de belangenhouders. Onderscheid in beleid en uitvoering zou hiertoe een hulpmiddel kunnen zijn.
- Houdt de deur voor de belangenhouders open, maar maak als corporatie zelf bewust de afweging of initiatieven binnen de ambities passen.
- Investeer in de relatie met de gemeenten, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Gemeenten en corporatie zijn elkaars natuurlijke partner.



## 5 **Beleid**

Corporaties kennen geen aandeelhouders en zijn hierdoor genoodzaakt langs een andere weg de democratische legitimatie in te vullen. In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie hoe Destion de totstandkoming van haar beleid heeft georganiseerd en legt de commissie prospectief de focus op het tot stand te brengen ondernemingsplan.

Relevante vragen zijn:

- Welke interne en externe belangenhouders zijn er in welk stadium van de beleidsvorming betrokken geweest?
- Hoe geeft Destion haar dialoog met belangenhouders vorm en legt zij verantwoording af aan haar belangenhouders over het uitgevoerde beleid?
- Bieden de huidige beleidsplannen voldoende basis voor prestaties in de nabije toekomst?

### 5.1 **Bevindingen commissie**

#### *Doelen*

Destion heeft binnen het bestaande beleid haar prioriteit gelegd bij de huisvesting van starters (met name alleenstaanden) en senioren met of zonder een beperking. De doelstellingen, opgenomen in het huurders en woningzoekendenbeleid en vertaald in het bedrijfsplan, zijn specifiek op deze doelgroepen gericht. Verkoop van woningen vindt planmatig en naar heldere standaarden, plaats.

Het beleid van Destion zal, conform de aanpak van Wonen Maasduinen, worden vertaald in activiteitenplannen (zie hoofdstuk 6). Het staande beleid richt zich primair op de externe omgeving en niet zozeer op de bedrijfsvoering van Destion.

Uit de gesprekken blijkt dat in het huidige beleid geen duidelijke plek voor de driehoek Zorg, Gemeenten en Wonen ingeruimd is. Voor partners is het op voorhand niet duidelijk hoe pro-actief Destion wil zijn en welke rol ze precies wenst te vervullen (al dan niet faciliteren met kennis, tijd en geld). Desalniettemin komt er doorgaans een goede samenwerking tot stand, waarbij Destion de exploitatie van de huisvesting voor haar rekening neemt en samenwerkingsrelaties zoekt met bijvoorbeeld zorgaanbieders.

### *Beleidsontwikkeling*

De teamleiders betrekken de teams bij het ontwerpen van het beleid. Bottom up gedachte is daarbij leidend. De uitwerking vindt vervolgens plaats in zelfsturende teams, waaraan een MT-lid (teamleider) leiding geeft.

Tot op heden maakten de MT-leden (de teamleiders) op hun specifieke werkterrein geen specifieke beleidsplannen. Zo heeft Destion bijvoorbeeld nog geen nader uitgewerkt strategisch voorraad beleidsplan. Indien beleid wordt opgesteld wordt dit gedaan door de directeur/bestuurder. In de toekomst is het de wens van Destion dat de MT-leden ook hun eigen beleidsplannen opstellen en meer betrokken raken bij de algemene beleidsplannen van de corporatie. De integraliteit van de beleidsontwikkeling en alle stappen, die daarna komen, zal zijn borging dienen te vinden in het MT.

De beleidsdoelen worden zoveel mogelijk verzameld en vooraf opgenomen in de activiteitenplannen en begrotingen. Destion stelt aan het tot stand komen van het beleid geen harde prestatienormen. Tot op heden zijn dit veelal uitkomsten vanuit de formele en informele netwerken.

### *Externe verankering*

Externe belanghouders worden nog niet integraal en expliciet door Destion betrokken bij de totstandkoming van beleid. Het betrekken van de externe belanghouders verloopt via de formele en informele netwerken en de overeenkomsten met de vele belanghouders (zoals omschreven in hoofdstuk 4). Verder wordt informatie verzameld uit woningmarktonderzoeken en enquêtes uitgezet onder woningzoekenden en huurders. Verantwoording wordt primair via het jaarverslag afgelegd.

Om het geformuleerde beleid invulling te kunnen geven heeft Wonen Maasduinen afspraken gemaakt met de gemeente Bergen in het kader van bestemmingsplannen. De invloed van de gemeenten op de beleidsvorming bij Destion is voor verbetering vatbaar.

Ook de invloed van Destion op het gemeentelijke beleid wordt in de Zelfevaluatie omschreven als gering, omdat Destion niet de invloed heeft die zij graag zou hebben in de vraagstukken waar ze bij betrokken wordt. Er bestaat primair een afhankelijkheidsrelatie ten behoeve van de realisering van de projecten.

De huurders worden bij de totstandkoming van het beleid op hoofdlijnen betrokken. De Huurdersraad geeft aan intensiever bij de ontwikkelingen van Destion betrokken te willen worden.

De Huurdersraad i.o. is verzocht om samen te werken aan voorstellen met betrekking tot huurdersparticipatie bij Destion. Verder is de Huurdersraad betrokken bij het invoeren van WM-correctiepunten (behorende bij het huurprijsdifferentiatiebeleid) en wordt de Huurdersraad betrokken in toekomstige beleidontwikkelingen (waarbij ondermeer het zorgcentrum een onderwerp van gesprek is). Bewoners worden betrokken bij de uitvoering van beleid bij vernieuwings- en nieuwbouwprojecten middels bijeenkomsten en commissies die deel uitmaken van het bouwplan.

#### *Toekomstig ondernemingsplan*

Destion wil de visitatie benutten om inbreng te genereren voor het toekomstig ondernemingsplan. In deze paragraaf wordt de nadruk gelegd op de gewenste inhoud van dit beleid, gezien vanuit de interne- en externe belangenhouders.

Destion wil graag de leefbaarheid van het kwetsbare platteland en haar kernen, bevorderen, ook als dit verder gaat dan de plaats waar Destion haar bezit heeft. Het belang van een leefbare vitale kern is van groot belang voor de borging van het vermogen van Destion.

Gezien de ontwikkelingen in het werkgebied is specifieke aandacht voor starters en senioren in het toekomstig beleid extra noodzakelijk. Dit beeld wordt gedeeld door de externe belangenhouders. Destion wil in haar toekomstige ondernemingsplan aandacht schenken aan de ontwikkeling van kleinschalige woon-zorgcomplexen met seniorenwoningen, woonvormen voor mensen met een verstandelijke en lichamelijke beperking. De bestaande voorraad wordt kwalitatief opgewaardeerd. Er wordt nagedacht over een tweede brede school, een dorpshuis en twee multifunctionele centra. Destion ondersteunt ook de realisatie van een nieuw winkelhart in Nieuw Bergen. Voor het totale bezit geldt dat Destion de voorraad betaalbaar wil houden.

Volgens de externe belangenhouders is een goede inventarisatie van de behoeften van belang om de nieuwe beleidsspeerpunten te bepalen. Per kern moet duidelijk zijn wat nodig is. Belangenhouders willen een bijdrage leveren aan de inventarisatie van de behoeften. Het organiseren van informatieavonden is een goed hulpmiddel.

Onderwerpen die volgens de Huurdersraad in het toekomstige ondernemingsplan aan de orde moeten komen zijn wonen, welzijn en een redelijke prijsontwikkeling, met als doel het bevorderen van de leefbaarheid in kleine kernen.

Destion moet ook blijven investeren in bestaande woningen, ruimte bieden voor individuele woonwensen en duurzaam bouwen.

Naar mening van de collega corporaties kan Destion zich het beste richten op grondgebonden senioren woningen en zich niet te sterk te richten op starters. Dit kan ook door het bestaand bezit aan te passen. Hiernaast moet Destion bereid zijn te investeren in de kernen, door in enkele gevallen woningen te bouwen met stichtingskosten hoger dan de marktwaarde.

De gemeenten zien graag, dat de corporatie in het beleid rekening houdt met de regionale visie "Vitaal tot in de kern". Hier wordt momenteel een uitvoeringsprogramma op vastgesteld. De corporatie heeft hierin aantoonbaar een verantwoordelijkheid.

Ten behoeve van de totstandkoming van het nieuwe ondernemingsplan raden de externe belanghouders Destion tot slot aan de dialoog en afstemming te zoeken met gemeenten, ouderenbonden en Huurdersraad, maar ook met Rijkswaterstaat, het Platform Integraal Overleg en de provincie.

## **5.2 Conclusies**

De beleidsdoelen van Destion zijn grotendeels opgenomen in de activiteitenplannen en begrotingen van de twee rechtsvoorgangers. De commissie constateert dat het bestaande beleid zich primair op de externe omgeving en minder op de bedrijfsvoering richt. Aan het tot stand komen van het beleid worden geen harde prestatienormen gesteld, tevens is er nog geen duidelijke beleidscyclus. Het is voor externe belanghouders niet altijd duidelijk wat er van Destion verwacht kan worden in termen van positionering, regie en verantwoordelijkheid.

Aan de in hoofdstuk 4 genoemde externe belanghouders wordt in beperkte mate verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid. Dit krijgt primair vorm via het jaarverslag en de (in)formele netwerken.

Beleidsontwikkeling vindt tot op heden plaats door de directeur/bestuurder. De MT-leden en medewerkers spelen hierin nagenoeg geen rol. In de toekomst is het de wens van zowel de directeur/bestuurder als die van het MT zelf, dat de MT-leden meer betrokken raken bij de beleidsontwikkeling.

Nu Destion aan de vooravond staat van het ontwikkelen van een nieuw ondernemingsplan en in de eerste fase van de daadwerkelijke integratie, na de fusie, verkeert, ligt hier een grote kans.

De externe belangenhouders krijgen op ad hoc basis de mogelijkheid inbreng of kaders te geven voor het nieuwe ondernemingsplan. Dit gebeurt via diverse, al dan niet gestructureerde, vormen van overleg. De commissie constateert dat de externe belangenhouders hier ook gaarne toe bereid zijn. Er is geen sprake van gestructureerde inbreng.

Destion ziet de visitatie als een middel om te komen tot een concreet ondernemingsplan. Hiertoe is een begin gemaakt met de noodzakelijke inventarisatie van behoeften. Zowel de interne als de externe belangenhouders zien, gelet op de ontwikkelingen in het gebied, het belang van de specifieke aandacht voor senioren, starters, leefbaarheid en betaalbaarheid van woningen in het toekomst ondernemingsplan.

### 5.3 Aanbevelingen

- Het nieuwe ondernemingsplan biedt een kans voor Destion om zich nadrukkelijk te positioneren op relevante thema's zoals zorg, welzijn en leefbaarheid. Tevens biedt het een kans om de gewenste rolverdeling en rolinvulling in termen van beleidsontwikkeling en – opvolging, tussen de directeur/bestuurder en het MT vorm te geven. De commissie raadt Destion aan deze kans zeer bewust te benutten en hier voldoende tijd voor vrij te maken.
- Externe belangenhouders willen betrokken zijn bij de totstandkoming van beleid. Hiertoe is het van groot belang dat Destion actief naar deze groepen luistert, laat zien wat er met aanbevelingen gebeurt en geen beloften doet die niet nagekomen worden.
- In het beleid moet voldoende aandacht zijn voor borging. De commissie raadt de corporatie aan de Plan-Do-Check-Act cyclus nadrukkelijk toe te passen waarbij het van belang is dat doelstellingen SMART worden beschreven.
- Destion doet er verstandig aan in haar beleid niet alleen de focus op nieuwbouw en grootschalige vernieuwing te leggen, maar expliciet ook aandacht te schenken aan het bestaand bezit.





## 6 Werkorganisatie

### 6.1 Bevindingen commissie

#### *Meetbaarheid doelstellingen*

Destion heeft voor 2007 als uitgangspunt dat de doelen van de afzonderlijke fusiepartners van kracht blijven. Er is nog geen activiteitenplan voor de nieuwe organisatie.

Het bedrijfsplan van Wonen Maasduinen 2002-2007 is jaarlijks vertaald in een activiteitenplan en begroting. Het activiteitenplan en de begroting van Wonen Maasduinen geeft inzicht in de doelstellingen voor het genoemde jaar. De doelstellingen zijn ten dele SMART beschreven. In termen van productie (nieuwbouw, vernieuwing of sloop) zijn de doelstellingen meer specifiek dan de doelstellingen in termen van leefbaarheid. Hierdoor is het lastig objectief te bepalen, of er voldoende actie is ondernomen om de doelstelling te bereiken.

De begroting van De Vuurkuul richt zich voornamelijk op beheer en onderhoud en geeft geen concrete doelstellingen voor leefbaarheid, wonen en zorg, hierover wordt in het jaarverslag 2005 summier verantwoording afgelegd. Deze verantwoording kent voornamelijk een kwalitatieve insteek door het ontbreken van prestatie-indicatoren. De RvC heeft voor het toekomstige ondernemingsplan van Destion de wens uitgesproken deze voldoende SMART in te richten.

Destion verstrekt, conform de werkwijze bij Wonen Maasduinen, per kwartaal managementinformatie ten behoeve van het monitoren van de prestaties. De kwartaalrapportage wordt gebruikt voor de bedrijfsvoering en wordt toegestuurd aan de RvC en de Huurdersraad. Jaarlijks wordt er middels het jaarverslag verantwoording afgelegd over de prestaties. De jaarverslagen van zowel Wonen Maasduinen als De Vuurkuul bieden een goed inzicht in deze prestaties.

Naast verslaglegging over de prestaties wordt bij de beoordeling van deze prestaties gebruik gemaakt van, primair, externe normen. Destion maakt gebruik van WOZ-taxaties en de CFV-benchmarkresultaten. Ook het behalen van het KWH-huurlabel en het deelnemen aan deze visitatie zijn hier voorbeelden van.

Destion zit in de prestatie-index van het KWH-huurlabel in de top vijf van Nederland en dat van de ruim 200 corporaties.

De genoemde metingen worden dan ook gebruikt als input voor het beleid. De visitatie wordt aangewend om te komen tot een beleidsplancyclus van vier jaar, waarin meetbaarheid centraal staat.

#### *Interne verankering en uitvoering*

De organisatiestructuur is ingericht om inhoud te geven aan de beleidsdoelstellingen. De frontoffice draagt zorg voor de rechtstreekse contacten met de huurders en woningzoekenden. De backoffice draagt zorg voor het beheer van de zakelijke relaties en de projectontwikkelingen. Destion werkt met vier zelfsturende teams, namelijk frontoffice Mook, frontoffice Bergen, Bedrijfsbeheer en Vastgoedbeheer en -ontwikkeling.

Zelfsturende teams zijn, binnen Destion, autonoom functionerende teams die binnen vastgestelde richtlijnen, zelfstandig opereren. Ieder team heeft een teamleider die deel uitmaakt van het MT. Destion stelt functie-inhoudelijke normen aan de medewerkers en bespreekt deze tijdens de functioneringsgesprekken. Bij afwijkingen worden afspraken gemaakt over verbeteringspunten en/of werkmethoden. Verder worden de individuele projectresultaten gedurende de projectperiode bewaakt door de teamleiders.

De interne belangenhouders classificeren de huidige werkorganisatie als suboptimaal, voornamelijk als gevolg van de fusie. De effectiviteit wordt als matig omschreven, gezien het gebruik van verschillende systemen en werkwijzen en de spreiding van de teams over verschillende vestigingen. De zelfsturende teams zijn in praktijk nog zoekend naar de invulling van hun rol en taken. Gevoelens over een te grote werkdruk blijven hierdoor in stand. Momenteel wordt in de organisatie de slag gemaakt om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden nader te bepalen. Hiertoe is reeds een RVB traject gevolgd. Bijzondere aandacht voor de bijbehorende competenties. Voor de medewerkers brengen de veranderingen onduidelijkheid met zich mee. Dit uit zich in onrust/onvrede. In de aanloop naar de fusie is aan de gewenste structuur van de organisatie te weinig aandacht besteed om als houvast voor de medewerkers te kunnen dienen.

Hoewel resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden deels reeds zijn vastgelegd in procedureschema's, beschrijvingen en in delegatie- en procuratieregelingen geven de interne belangenhouders aan dat bevoegdheden duidelijker omschreven behoren te worden. In het bijzonder de beschrijving van de bevoegdheden tussen het MT en de directeur/bestuurder. Het MT wil in toenemende mate betrokken worden bij het nemen van belangrijke besluiten en het ontwikkelen van beleid.

Hierbij geven de leden van het MT aan dat gekeken moet worden naar de huidige en gewenste tijdbesteding tussen uitvoerende en leidinggevende werkzaamheden. Op dit moment ligt de nadruk nog te zeer op de uitvoerende werkzaamheden, waardoor het daadwerkelijk leiding geven en beleid maken op het tweede plan komt te staan. De functie en positie van het MT is momenteel onderwerp van discussie in de organisatie waarbij niet alleen het mandaat van het MT, maar ook de kwaliteit van het MT in termen van kennis, kunde en vaardigheden een aandachtspunt is. Naast de mening van de leden van het MT zelf, de inbreng door de RvC en de gewenste positionering door de directeur/bestuurder, acht de commissie, gelet op de beperkte omvang van de organisatie, de visie van de medewerkers en de ondernemingsraad in het bijzonder, belangrijk. De medewerkers geven hierbij aan een duidelijk verschil in houding te ervaren bij de MT leden ten aanzien van het nut van de fusie.

Externe belangenhouders zien de werkorganisatie als slagvaardig en betrouwbaar. Destion is altijd bereid mee te praten en mee te denken over ideeën en relevante ontwikkelingen. De externe belangenhouders zijn van mening dat het fusietraject de interne slagkracht van de corporatie vergroot heeft. Dit wordt als groot pluspunt gezien. Ondanks dit gegeven blijven de externe belangenhouders de organisatie kwetsbaar vinden. Om de continuïteit te garanderen zien externe belangenhouders graag een 'achtervang' voor de directeur/bestuurder.

#### *Personeelsbeleid*

Op basis van de aangeleverde documentatie blijkt dat de corporatie in brede zin (nog) geen gestructureerd personeelsbeleid heeft. Er is bijvoorbeeld geen beleid ten aanzien van werving & selectie, functioneren, opleiden, beoordelen en belonen aangetroffen. De RvC heeft over het ontbreken van het personeelsbeleid zijn zorg over uitgesproken. De personeelsfunctie wordt hoofdzakelijk ingevuld door de directeur/bestuurder. De uitvoering is in de organisatie belegd.

De ondernemingsraad van Wonen Maasduinen is bij de fusie betrokken geweest, doordat ze door de directeur/bestuurder is geïnformeerd over de plannen. Er is advies uitgebracht over het sociaal plan. De ondernemingsraad heeft geen gebruik kunnen maken van het adviesrecht omtrent het voorgenomen fusiebesluit, aangezien de intentieovereenkomst reeds getekend was alvorens dit werd voorgelegd. Hoewel de ondernemingsraad achter het fusiebesluit staat heeft dit proces geleid tot een gevoel van teleurstelling. De ondernemingsraad geeft aan niet tijdig te zijn geïnformeerd.

Gezien de beperkte omvang van de organisatie ervaart de ondernemingsraad dat zij vaak gelijktijdig met de rest van de medewerkers van besluiten op de hoogte gebracht wordt. Door deze gelijke informatiepositie ziet de ondernemingsraad weinig meerwaarde gelegen in de communicatie met haar achterban. De communicatie wordt hierbij omschreven als eenzijdig. Er worden medewerkerbijeenkomsten gehouden waarvan het verslag doorgestuurd wordt naar de medewerkers.

De medewerkers van De Vuurkuul zijn geïnformeerd door de toenmalige directeur. De medewerkers hebben kanttekeningen geplaatst bij de fusie maar hebben niet het gevoel daadwerkelijk inspraak te hebben gehad. Van formeel advies is geen sprake geweest. Uiteindelijk is ook nut en noodzaak van de fusie overwegend positief gewaardeerd.

### *Cultuur*

Destion ambieert een cultuur met zelfstandige medewerkers, die hun taken serieus oppakken, veelal in teamverband, maar soms ook alleen. De nadruk ligt daarbij op draagvlak, teamwerk en een goede mix van team en taak. Humor, openheid en begrip voor elkaar zijn daarbij onontbeerlijk.

In de organisatie is het merkbaar, dat het nut en de noodzaak van de fusie niet door een ieder op een gelijke wijze ervaren wordt. Het zijn voornamelijk medewerkers van Wonen Maasduinen die de meerwaarde van de fusie (nog) niet inzien en dit ook uitstralen in de organisatie. De huidige cultuur wordt omschreven als relatief gesloten. Merkbaar is dat de aandacht voor collega's onderling minder is geworden. De organisatie probeert aandacht te schenken aan de cultuur door het onderwerp bespreekbaar te maken op medewerkerbijeenkomsten en hiernaast activiteiten te organiseren die de groepsbinding versterken. Een toekomstig anoniem medewerkers tevredenheidonderzoek moet in de toekomst deel gaan uitmaken van de beleidscyclus.

## **6.2 Conclusies**

### *Meetbaarheid van de doelstellingen*

Ten aanzien van de meetbaarheid van de doelstellingen concludeert de commissie, dat de activiteiten slechts ten dele SMART zijn geformuleerd. Ten aanzien van leefbaarheid en wijkontwikkeling blijft er een aandachtspunt. Hiernaast zijn er weinig concrete prestatienormen geformuleerd waardoor de meetbaarheid van de prestaties niet objectief plaats kan vinden.

Een uitzondering hierop is het door Wonen Maasduinen behaalde KWH label hetgeen gezien de plaats waarop Wonen Maasduinen voorkomt zeker waardering behoeft en ook niet zonder goede interne verankering tot stand heeft kunnen komen.

#### *Interne verankering*

Voor de interne verankering van beleid is een basis gelegd. Activiteiten van de organisatie worden vertaald naar doelstellingen voor de medewerkers. Er is echter, als gevolg van de fusie, onduidelijkheid bij de medewerkers over het takenpakket. Hiernaast zijn de verschillende systemen in de organisatie nog niet goed ingericht. De huidige werkorganisatie is dan ook beperkt effectief.

De zelfsturende teams zijn, net als het MT, zoekend naar de invulling van hun rol en taken. De commissie is er niet van overtuigd dat zij in de praktijk de juiste middelen en afdoende mandaat hebben om daadwerkelijk zelfsturend te functioneren. Dit is naar het oordeel van de commissie ook niet geheel vreemd in het licht van de algehele delegatie van bevoegdheden zoals ook al verwoord in de relatie directeur/bestuurder en de RvC. Naast het oordeel over het mandaat is de kwaliteit van het MT in termen van kennis, kunde en vaardigheden een aandachtspunt.

De directeur/bestuurder draagt primair zorg voor de ontwikkeling van beleid. Zijn betrokkenheid wordt door de belangenhouders gewaardeerd. Zijn "solistisch" optreden brengt echter een groot risico met zich mee ten aanzien van de interne verankering en de continuïteit van de organisatie.

Op basis van bovengenoemde concludeert de commissie dat de interne verankering van zowel beleid als uitvoering momenteel niet toereikend is om het gewenste veranderproces te kunnen dragen.

#### *Personeelsbeleid*

De corporatie heeft nog geen structureel personeelsbeleid. Personeel behoort, naast financiën, tot het primaire kapitaal. Het goed functioneren van de organisatie is immers afhankelijk van de kwaliteit en de inzet van de medewerkers. Het ontbreken van een specifieke personeelsfunctionaris speelt wellicht een rol in het beeld, dat de medewerkers rond het personeelsbeleid hebben.

Meer specifiek is tijdens het fusieproces te weinig aandacht besteed aan de interne organisatie en de positie van de medewerkers. De ondernemingsraad van Wonen Maasduinen is in de fusie onvoldoende gekend, terwijl de fusie toch een besluit van aanmerkelijk belang is. Ook de medewerkers van De Vuurkuul hadden steviger geconsulteerd kunnen worden in het fusieproces.

### *Cultuur*

Naast personeelsbeleid is ook de cultuur en de cultuurbeleving van groot belang voor het goed functioneren van de organisatie; zelfs doorslaggevend bij het al dan niet welslagen van de fusie. Destion wenst een cultuur waarin draagvlak, teamwerk en een goede mix team/taak bestaan. Humor, openheid en wederzijds begrip zullen hierbij wellicht niet misstaan. De commissie constateert echter dat er sprake is van een relatief gesloten cultuur, waarbij de medewerkers niet allen overtuigd zijn van nut en noodzaak van de fusie. De huidige inspanningen vanuit de organisatie om hierin veranderingen aan te brengen hebben nog onvoldoende tot resultaat geleid.

## **6.3 Aanbevelingen**

- De commissie adviseert Destion aandacht te besteden aan de interne verankering van het beleid. In de uitvoering moet het MT in staat zijn als 'achtervang' voor de directeur/bestuurder te fungeren. Dit door het feitelijk optimaal verdelen van tijd, taken en bevoegdheden en een goede afstemming van kennis, kunde, vaardigheden en affiniteiten.
- De commissie raadt het bestuur van de corporatie aan om de visie op de zelfsturende teams, samen met het MT en de medewerkers, goed tegen het licht te houden. Worden wel alle doelen bereikt en functioneert het geheel zoals verwacht en gewenst. Hierbij is het raadzaam de bevoegdheden, competenties, taakopvatting en taakvervulling duidelijk in kaart te brengen, opdat de teams de ruimte en middelen hebben om de beoogde verantwoordelijkheid in de praktijk te kunnen nemen.
- De commissie raadt de corporatie aan voldoende aandacht te schenken aan expliciet personeelsbeleid. De medewerkers geven aan dit houvast nodig te hebben. Dit mede in het licht van het daadwerkelijk welslagen van de fusie. Destion kan de identiteit van de corporatie alleen dan voor het voetlicht brengen, als de gehele organisatie dit uitstraalt.

## 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**<sup>18</sup>

Welke stakeholders betreft de corporatie 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?

---

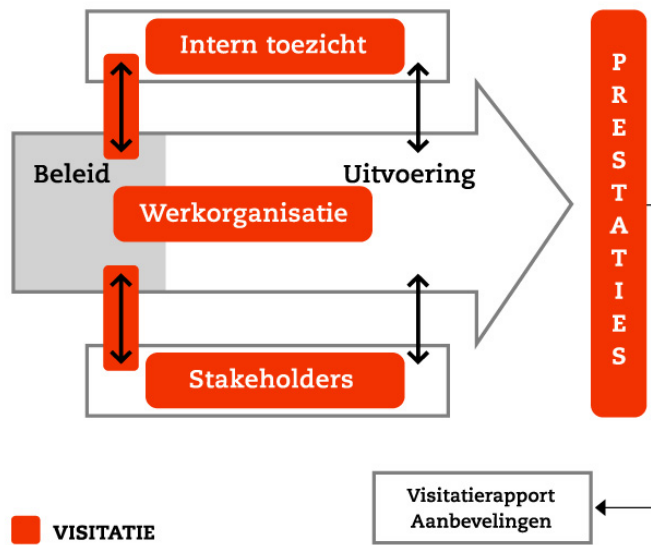
<sup>18</sup> Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers van de corporatie) en externe stakeholders (bijvoorbeeld huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

**Beleid en opgaven**

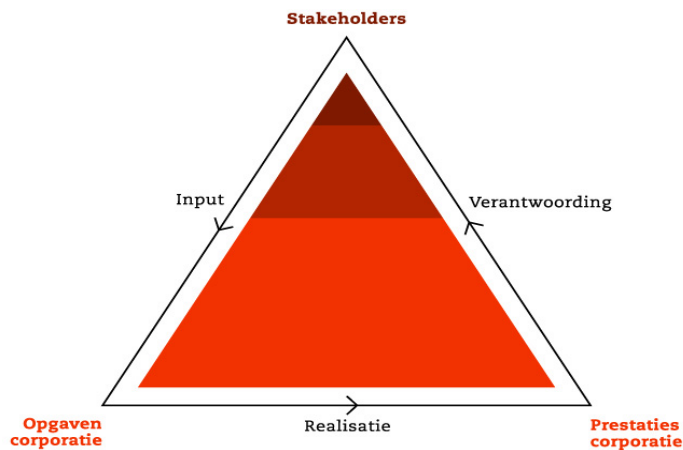
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

**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

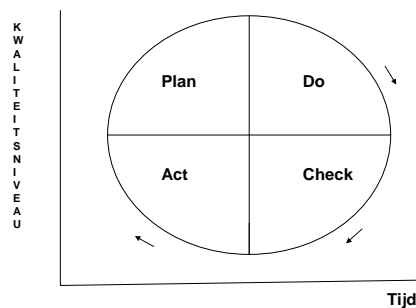


Als referentiekader voor het handelen van de corporatie gebruikt de visitatiecommissie (hierna: commissie) de AedesCode, het BBSH en andere relevante wetgeving.

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.

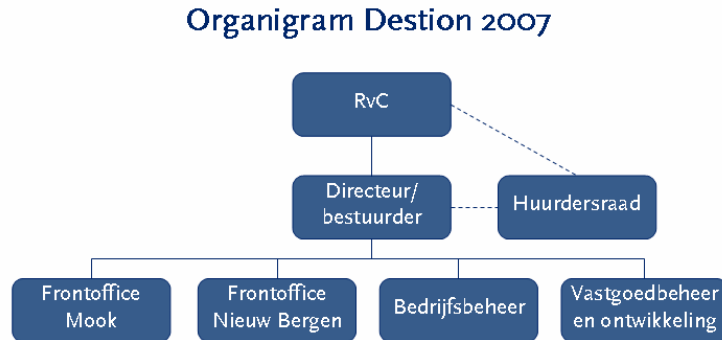
De visitatiecommissie licht in een eindgesprek haar conclusies en aanbevelingen toe aan de directie en/of bestuur van de corporatie. Met het visitatierapport heeft de corporatie een onafhankelijk oordeel over haar prestaties in handen. Een prima aanknopingspunt om de dialoog aan te gaan met de stakeholders.

## **1.3 Het verloop van de visitatie**

Tijdvak	Onderdeel van visitatie
Maart 2007	Stap 1: opstellen van de Zelfevaluatie
April 2007	oplevering Zelfevaluatie
April 2007	Stap 2: visitatiegesprekken met stakeholders (bijlage)
Juni 2007	Stap 3: oplevering visitatierapport

## Bijlage 2 Organigram en Quickscan

### Organigram Destion 2007



### Resultaat Quickscan (uit de Zelfevaluatie)

#### Overzicht stand van zaken Destion

Destion heeft <b>wel</b> :	Eventuele toelichting
Afspraken met huurdersorganisatie	
Communicatieplan	
Financiële meerjarenraming	
Financierings- beleggingsstatuut	
KWH-Huurlabel	
Ondernemingsplan	
Organisatie en functiebeschrijvingen	
Procesbeschrijvingen	
Privacyprotocol (WBP)	
Prestatieafspraken gemeente	Met de gemeente Bergen zijn in 2003 prestatieafspraken gemaakt.
Verkoopbeleidsplan	
Woningmarktonderzoek	
Destion heeft <b>geen</b> :	Eventuele toelichting
Automatiseringsaudit laten uitvoeren	
Balance score card	
Corporatie vastgoedindex	
Huurbeleidsplan	Geïntegreerd in bedrijfsplan
ISO-primaatcertificaat	
INK-audit laten doen	
Interne prestatieafspraken managers	
Klantwaardering, systematisch registratie	
Opleidingsplan	
Strategisch voorraadbeheerplan	Geïntegreerd in bedrijfsplan
SWOT analyse	Geïntegreerd in bedrijfsplan
In ontwikkeling heeft Destion:	Eventuele toelichting
ARBO risico-inventarisatie	

### Kengetallen

Kengetallen woningbezit	Kengetallen			
Aantal huurwoningen				2.448
Aantal huurwoningen per gemeente	Bergen	Gennep	Mook	
	1391	505		552
Procentuele onderverdeling naar huurklasse	Goedkoop	Betaalbaar	Duur	
	13%	84%		3%
Overige verhuureenheden				22
Aantal woningen in aanbouw				52

Kengetallen financiële positie	Kengetallen			
Eigen vermogen per woning				11.100
Huur per woning				5.000
Boekwaarde per woning				30.000
Jaarresultaat per woning				1.731
Onderhoudsuitgave per woning				1.000
Solvabiliteit				24,5%

Kengetallen omzetspotentie	Kengetallen			
Huur als percentage maximaal redelijke huur				66%
Bedrijfswaarde als percentage van boekwaarde				Nog niet mogelijk op te nemen
Aantal te verkopen woningen eerste vijf jaar				50
Aantal te herstructureren woningen eerste vijf jaar				253
Gemiddelde onrendabele top bij nieuwbouw				30.000

Kengetallen organisatie	Kengetallen			
Aantal voltijd formatieplaatsen				17
Aantal medewerkers				21 (incl. directie)
Percentage ziekteverzuim				1%
Beheerkosten per woning				625
Eigen technische onderhoudsdienst				Ja (3 fte's)

Kengetallen verhuur	Aantal			
Aantal klachten bij klachtencommissie afgelopen jaar				0
Aantal klachten bij klachtencommissie afgelopen twee jaar				0
Aantal huisuitzettingen afgelopen jaar				3
Aantal huisuitzettingen afgelopen twee jaar				5

## Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

Tijdens de visitatie zijn 11 (groep)gesprekken gevoerd. De volgende personen hebben aan deze gesprekken deelgenomen:

### Raad van commissarissen

- Dhr. J.H.M. Vullings
- Dhr. R.M.G. Vermaaten
- Dhr. M.C.W. Janssen (voorzitter)
- Dhr. J.T. Halmans

### Directeur/bestuurder

- Dhr. W.H.A. Pothoff

### Managementteam

- Dhr. F.H.T.M. Jeuken
- Mw. A.B.M. Peters
- Dhr. P.A. Zonneveld
- Dhr. Th.H.J. Vullings

### Medewerkers en ondernemingsraad

- Mw. W.H.M. Derksen
- Mw. T.A.G.M. van de Linden
- Mw. L.L.C. Salden

### Huurders

- Dhr. C.H.G.W. van Ginkel
- Dhr. F.J. Peters
- Dhr. G.J.H. Bernards

### Dorpsraden

- Dhr. Ger Koch (Dorpsraad Well)
- Mw. E. Boomers (DOP Middelaar)
- Dhr. P. Derckers (Dorpsraad Wellerlooi)
- Dhr. T. Deckers (Dorpsraad Wellerlooi)
- Mw. M. Thijssen (Dorpsraad Wellerlooi)
- Mw. H. Maalsté (KBO en zorgvragersoverleg)
- Mw. J. Smeets (Wellsforum)
- Dhr. D. Sonneveld (Wellsforum)
- Dhr. A. Suikerbuik (KBO Mook)

### Seniorenraad

- Dhr. J. Willems

Basisschool St. Jozef

- Dhr. A.P.T.M. Broekman

Dorpservicecentrum

- Dhr. J. Bartels

Gemeente Bergen

- Dhr. C.W.H.M. Klaverdijk (burgemeester)
- Dhr. P. Peters

Gemeente Gennep

- Dhr. A. Jansen (wethouder)
- Mw. M. Seegers (wethouder)
- Dhr. J. Driessen

Bemoeizorg

- Dhr. F. Jeurissen (GGZ NML)

Synthese

- Mw. C. Hopman
- Dhr. M. Willems
- Dhr. J. van Lieshout

Pantein (zorg)

- Dhr. E.E.J. Franssen
- Mw. A. Dubbers

Zorggroep Noord Limburg

- Dhr. J.W. Aveskamp

Maatschappelijk werk Mook

- Mw. J. van der Voort

Woonmaatschappij Maasland

- Dhr. B.J.A. Wouters

Wonen Venray

- Mw. L. van Beek

Woonservice Urbanus

- Dhr. J.T.G. van den Bercken

## **Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten**

- Accountantsverslag Woningstichting de Vuurkuil, Boekjaar eindigend op 31 december 2005, juni 2006
- Activiteitenplan en begroting 2007, Wonen Maasduinen, november 2006
- Beoordeling financiële positie verslagjaar 2005, Woningstichting de Vuurkuil, CFV, september 2006
- Beoordeling financiële positie verslagjaar 2005, Wonen Maasduinen, CFV, augustus 2006
- Delegatie-/procuratieschema Destion, januari 2007
- Directiestatuut Destion 17 januari 2007
- Functieprofielen raad van commissarissen Destion, januari 2007
- Informatievoorziening raad van commissarissen Destion, januari 2007
- Jaarverslag en Jaarrekening 2005, Wonen Maasduinen, mei 2006
- Kwaliteit van dienstverlening, resultaten meting KWH-huurlabel 2005, Wonen Maasduinen
- Kwaliteit van dienstverlening, bijlagen resultaten meting KWH-huurlabel 2005, Wonen Maasduinen
- Kwaliteit van dienstverlening, resultaten meting KWH-huurlabel 2006, Wonen Maasduinen
- Kwaliteit van dienstverlening, Bijlagen resultaten meting KWH-huurlabel 2006, Wonen Maasduinen
- Kwaliteit van dienstverlening, resultaten onderzoek telefonische bereikbaarheid KWH-Huurlabel 2005, Wonen Maasduinen
- Management informatie 3<sup>e</sup> kwartaal 2006, Wonen Maasduinen

- Prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2005, Woningstichting De Vuurkuil, VROM, november 2006
- Prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2005, Woonstichting Wonen Maasduinen, VROM, november 2006
- Prestatieafspraken gemeente Bergen, november 2003
- Rechtspositieregeling raad van commissarissen Destion, januari 2007
- Reglement raad van commissarissen Destion, januari 2007
- Statutenwijziging stichting 2006
- Stichting Wonen Maasduinen, Uitkomsten controle 2005 en overige informatie, Rapportage aan raad van commissarissen en directeur/bestuurder, mei 2006
- Vitaal tot in de kern, een integrale visie op wonen, welzijn en zorg in de regio Maasduinen, Laagland Advies, februari 2005
- Voorstel tot fusie De Vuurkuil / Wonen Maasduinen, oktober 2006
- Wonen Maasduinen, Bedrijfsplan 2002-2007: van klantgericht naar klantgestuurd, maart 2002
- Woningstichting de Vuurkuil, Begroting 2006-2015, oktober 2006
- Woningstichting de Vuurkuil, Jaarverslag 2005, juni 2006
- Woningstichting de Vuurkuil, Jaarrekening over het boekjaar 2005, juni 2006
- Zelfevaluatie Destion, visitatietraject Raeflex, april 2007



## Bijlage 5 Overzicht beleidsvoornemens Wonen Maasduinen

Overzicht beleidsvoornemens Wonen Maasduinen zoals opgenomen in het bedrijfsplan 2002-2007.

Uitsplitsing van beleid en beleidsvoornemens naar prestatieveld	
Maatschappij	Herstructurering van buurten en sociale structuren
	Vernieuwing, verbetering en differentiatie van het woningbezit
	Leefbaarder en veiliger maken van buurten en dorpen
	Aanbieden van kerndiensten aan andere partijen in de regio
Klanten	Ontwikkeling van aanvullende woondiensten en -producten
	Klantgerichte en professionele dienstverlening
	Sociale en actieve betrokkenheid bij klanten
	Aanbieden van aantrekkelijke alternatieven voor koopwoning
	Wonen betaalbaar houden
Bedrijfsvoering	Verbeteren van herkenbaarheid in de regio
	Formuleren van heldere beleidlijnen en procedurebeschrijvingen
	Creëren van organisatiecultuur met optimale prestatie en resultaten
	Permanente aandacht voor aard en kwaliteit dienstverlening
Product/markt	Aanbieden van zorgarrangementen
	Ontwikkelen hybride producten
	Aanbieden assurantieproducten
	Bemiddelen van woningen in de koopsector
	Leveren van totaalproduct "Ontzorgd wonen"
	Leveren van energie en andere nutsvoorzieningen
Financiën	Kostenbewaking en –beheersing door effectief kasstroombeleid
	Ontwikkelen van actief treasurybeleid
	Investeringsbeslissingen op basis van verantwoord risicoprofiel

Meer concreet gaat het om de volgende doelstellingen:

- Wonen Maasduinen wil in de periode tot 2007 in Heijen en de gemeente Bergen tenminste 125 nieuwe woningen realiseren.
- De kwaliteit en het uitrustingsniveau van de bestaande woningvoorraad wordt verbeterd. Het streven is in een periode van 15 jaar 600 woningen aan te pakken. Per woning is een gemiddeld investeringsbedrag nodig van 36.250,-- euro.
- Wonen Maasduinen streeft niet naar de groei van de voorraad. Voor iedere nieuwe huurwoning die wordt toegevoegd aan het bezit is men bereid een bestaande woning te verkopen.
- Wonen Maasduinen voelt zich verantwoordelijk voor de woonomgeving en is bereid in de kwaliteit er van te investeren.
- Boekwinsten worden volledig ingezet voor volkshuisvestelijke doeleinden.
- Wonen Maasduinen gaat haar kerndienst vastgoedbeheer aanbieden aan derden.
- Het kantoor van Wonen Maasduinen wordt verplaatst naar Nieuw Bergen.
- Met voortvarendheid worden nieuwe producten ontwikkeld die 'ontzorgt wonen' dichterbij brengen.

## Reactie Destion op het visitatierapport



Het was geen alledaagse opdracht die we aan Raeflex hebben meegegeven, toen we om visitatie van Destion vroegen. Tenslotte was Destion op dat moment nog maar amper twee maanden jong. Destion is ontstaan uit de fusie van De Vuurkuul uit Mook en Wonen Maasduinen uit Nieuw Bergen. Desalniettemin vonden bestuurder en raad van commissarissen het een goed moment om een visitatie uit te laten voeren. Met het oog op het opstellen van het strategisch beleidsplan voor Destion was het namelijk van groot belang dat we van de belangenhouders te horen kregen wat men van ons vond, vindt en verwacht. Wij zijn de belangenhouders die met de commissie gesprekken hebben gevoerd, erg dankbaar voor het feit dat ze hun schaarse tijd hebben vrijgemaakt om de visitatiecommissie te woord te staan.

Een mooie bijkomstigheid is uiteraard dat we met deze visitatie al in een vroeg stadium inhoud geven aan de AedesCode en de Governancecode woningcorporaties.

Ondanks deze lastige klus om het reilen en zeilen van een fusiecorporatie te doorgronden, is de visitatiecommissie er bijzonder goed in geslaagd de prestaties van Destion inzichtelijk te maken. Ondanks de zeer korte voorbereidingstijd heeft de commissie de 'zwakke' plekken uit het verleden en het heden bloot kunnen leggen en de verwachtingen van belangenhouders in kaart gebracht.

De uitkomsten van het visitatierapport bevatten eenduidige bevindingen en conclusies. Uiteraard komen hierin de naar tevredenheid geleverde prestaties aan de orde, maar op enkele onderdelen heeft de commissie zich echter ook kritisch uitgelaten over Destion. Het zijn juist deze kritische opmerkingen die het leerproces van Destion kunnen bevorderen én belangrijke input zijn voor het te ontwikkelen strategisch plan.

We gaan aan de slag met de aanbevelingen van de commissie. We hopen dat we dan over vier jaar - als we ons weer laten visiteren - kunnen concluderen dat deze aanbevelingen goed zijn opgepakt. Ongetwijfeld zullen er in deze periode nieuwe ontwikkelingen in de corporatiesector plaatsvinden, waarvan we dan eveneens weer kritische opmerkingen kunnen verwachten. Dat is juist het doel dat we als Destion nastreven; de lerende organisatie. Een oud adagium luidt: "zijn fouten dingen waar je van leert?".

Wij zijn in ieder geval erg ingenomen met deze visitatie en hopen dat onze belangenhouders de bijdrage die ze hieraan hebben verleend, in dit visitatierapport herkennen.

Wilbert Pothoff  
Directeurbestuurder