

Destion



VISITATIERAPPORT Periode 2020-2023

Inhoudsopgave

- 3 HOOFDSTUK 1
Position paper Destion
- 6 HOOFDSTUK 2
Totaalbeeld
- 7 HOOFDSTUK 3
Inleiding
- 8 HOOFDSTUK 4
Recensie
- 10 HOOFDSTUK 5
Maatschappelijke waarde:
wat doet de corporatie?
- 17 HOOFDSTUK 6
Maatschappelijke verankering:
hoe verbonden is de corporatie?
- 19 HOOFDSTUK 7
Besturing: hoe doet de corporatie het?
- 20 HOOFDSTUK 8
Maatschappelijke capaciteit:
is de corporatie toegerust voor de opgave?
- 22 HOOFDSTUK 9
Verantwoording visitatie
- 24 HOOFDSTUK 10
Bestuurlijke reactie Destion



► 1 Position paper Destion

Inleiding

Het is een bijzonder jaar voor Destion. Met inbreng van belanghebbenden werken we aan een nieuw ondernemingsplan en daarmee een nieuwe koers voor Destion. In dezelfde periode kijken we met deze visitatie terug in de tijd naar de maatschappelijke prestaties die Destion behaald heeft. In de periode die deze visitatie bestrijkt is een geheel nieuw MT aangetrokken en zijn veel nieuwe medewerkers in dienst gekomen. Begin 2024 is er een bestuurswissel geweest. Twee derde van alle medewerkers is tijdens of na deze visitatieperiode gestart bij Destion. Dat betekent dat het collectieve geheugen beperkt is.

“Mensenwerk!”

Zo luidt de titel van het ondernemingsplan dat van 2018-2022 liep en ons gebracht heeft waar we nu staan. Destion heeft in dit ondernemingsplan de ambitie uitgesproken de beste woningcorporatie van Nederland te willen zijn. Een grensverleggende corporatie met een duidelijke focus op de huurders als belangrijkste stakeholders.

Missie

Destion blijft dé woningcorporatie van noordelijk Noord-Limburg! Wij zorgen op menselijke wijze voor goede woningen en buurten voor alle mensen die daar zelf niet in kunnen voorzien.

Maatschappelijke opgaven

Met inbreng van belanghebbenden heeft Destion in de visie in het ondernemingsplan een vijftal maatschappelijke opgaven geformuleerd.

Destion blijft dé woningcorporatie van noordelijk Noord-Limburg

Destion is werkzaam in de gemeenten Mook en Middelaar, Gennep en Bergen. Een werkgebied met veertien dorpskernen dat van noord naar zuid zo'n 50 kilometer bestrijkt. Slechts in één van de kernen, Gennep, is ook een andere corporatie actief; Mooiland. De drie gemeenten werken graag samen met ons en zien Destion (m.u.v. de kern Gennep) ook als logische en eerste partner die aanspreekbaar is op het realiseren van de maatschappelijke opgaven op het gebied van wonen en leefbaarheid. Voor de kern Gennep zijn met de gemeente, Mooiland en Destion heldere afspraken gemaakt over ieders werkterrein. Ook worden in Gennep gezamenlijke prestatieafspraken met Mooiland, de beide huurdersorganisaties en de gemeente gemaakt.

Periodiek rijst de vraag of Destion zelfstandig kan en moet blijven. Destion is een financieel gezonde corporatie, maar vanwege de omvang van de organisatie ook enigszins kwetsbaar. Het is belangrijk dat de organisatie aantrekkelijk is, zodat goed gekwalificeerde medewerkers zich willen binden en dat door intensivering van de samenwerking met partners ambities waargemaakt kunnen worden. In de afgelopen jaren zijn mooie stappen gezet in het aantrekken van nieuw personeel.

Destion heeft een klantgedreven en efficiënte werkorganisatie

Klantgedreven willen zijn en een sterke focus op de huurder heeft Destion vooral tot uitdrukking laten komen in de kwaliteit van dienstverlening. De eerstelijns medewerkers kennen onze huurders, hebben een luisterend oor en zijn gericht op het adequaat oplossen van vragen en reparatieverzoeken. De vakmannen van onze eigen onderhoudsdienst zijn bekend in iedere kern en makkelijk aanspreekbaar. Dat wordt gewaardeerd door onze huurders.

De ambitie om de beste corporatie van Nederland te willen zijn, is bekeken vanuit het perspectief van de Aedes benchmark. Destion heeft in 2020 en 2021 in de benchmark op alle onderdelen een A-score behaald. Een bijzondere prestatie! In de twee jaren daarna is op enkele onderdelen de score iets lager geweest, maar over de gehele linie bijzonder goede scores. De ambitie om een efficiënte werkorganisatie te zijn heeft zich vertaald in lage bedrijfslasten en een relatief beperkte kwantitatieve en kwalitatieve bezetting die gericht is op het adequaat vervullen van de primaire taak; het verhuren en beheren van woningen. De maatschappelijke opgaven zijn echter groot en kunnen we niet alleen invullen. Daarvoor is samenwerking met maatschappelijke partners en marktpartijen noodzakelijk, evenals een heldere koers en een actuele portefeuillestrategie. Om hier invulling aan te geven is een strategische laag in de organisatie van wezenlijk belang. In het proces om te komen tot een nieuw ondernemingsplan is uitdrukking gegeven aan de wens om 'de luiken open te zetten' en nadrukkelijk de samenwerking op te zoeken. Dat geldt ook voor de samenwerking met de Huurdersraad en (groepen) huurders; zij zijn slechts zeer beperkt bij de ontwikkeling van beleid en plannen betrokken. Dat gaan we anders doen, omdat juist hun inbreng van wezenlijk belang is. Ook onze zichtbaarheid en aanspreekbaarheid in de dorpen willen we versterken.

Destion transformeert haar vastgoedportefeuille verder

Om de transformatie van de vastgoedportefeuille te bewerkstelligen zijn in de nieuwbouw afgelopen jaren levensloopbestendige grondgebonden woningen en appartementen toegevoegd voor de doelgroep senioren. De verwachting was dat de woningen die achtergelaten werden, opnieuw verhuurd zouden worden aan een jongere doelgroep. De cijfers laten echter iets anders zien; 42% van de huurders is 70 jaar of ouder en slechts 14% van de huurders is 40 jaar of jonger. Bij het huidige toewijzingsbeleid, waarbij toegewezen wordt op basis van inschrijftijd, wordt veelal aan wat oudere huurders verhuurd en zijn er beperkte kansen voor gezinnen en starters op de woningmarkt. Met ingang van 2025 sluit Destion zich aan bij het woonruimteverdeelsysteem 'Thuis in Limburg'. Hiermee krijgen we managementinformatie beschikbaar, zijn verhuisbewegingen te monitoren en kunnen we verschillende toewijzingsmodellen hanteren om voor alle doelgroepen de bereikbaarheid te vergroten.

Jaarlijks zijn zo'n 15 grote, eengezinswoningen verkocht om de transformatie van de vastgoedportefeuille verder te realiseren. Om een koopwoning bereikbaar te maken voor mensen die minder draagkrachtig zijn, is het instrument 'slimmer kopen' ingezet.

We hebben behoefte aan een actuele portefeuillestrategie. De regio is niet langer een krimpregio en de vraag naar woningen is groot. Een nieuwe portefeuillestrategie wordt ontwikkeld op basis van de lokale woonzorgvisies en woonbehoefteonderzoeken.

Destion draagt zorg voor goede en betaalbare woningen

Noord-Limburg en in het bijzonder het zuidelijke deel van ons werkgebied stond jarenlang bekend als krimpregio. Het percentage sociale huurwoningen in de drie gemeenten is van noord naar zuid respectievelijk 15,8%, 22,5% (Gennepe) en 21,2% (Bergen). Inmiddels is ook in ons werkgebied de druk op de woningmarkt toegenomen en voldoet het aanbod niet meer aan de vraag. De wachttijd voor actief woningzoekenden is toegenomen en een betaalbare huurwoning is zeker niet voor iedereen makkelijk bereikbaar.

De woningvoorraad is zeer betaalbaar. Meer dan 85% van alle woningen heeft een huurprijs onder de huurtoeslaggrenzen. De gemiddelde huurprijs is 52% van maximale huur die een woningcorporatie mag vragen voor een bepaalde sociale

huurwoning. In vergelijking met andere corporaties in Nederland is dat laag. Huurders die lang huren bij Destion krijgen sinds 2018 korting op de huurprijs. Deze korting wordt na verhuizing ook toegepast op de nieuwe huurprijs. Of we op de langere termijn hiermee een duurzaam verdienmodel hanteren is de vraag die hierbij rijst. Vanuit de woonbehoefte onderzoeken blijkt een stevige uitbereiding van de sociale voorraad wenselijk en een uitbereiding naar een bredere doelgroep (met verschillende inkomenscategorieën) in het sociale segment, mogelijk aangevuld met beperkt middenhuur. Daarnaast hebben we forse opgaven in het (binnen)onderhoud.

Destion gaat verder met het verduurzamen van haar woningvoorraad

Al in 2013 had de woningvoorraad gemiddeld label B. Om zoveel mogelijk woningen naar label A te brengen is sinds 2020 geïnvesteerd in het aanbrengen van zonnepanelen. Op alle woningen plaatsen we, waar dat mogelijk is, zes zonnepanelen kosteloos. De bewoners krijgen daarbij de mogelijkheid om tegen een geringe huurverhoging extra zonnepanelen te laten plaatsen. Vrijwel alle woningen zijn inmiddels voorzien van zonnepanelen. Hiermee is de CO2 uitstoot fors gereduceerd. Gemiddeld heeft de woningvoorraad energielabel A en er zijn slechts enkele woningen die een label lager dan C hebben.

Zowel in 2023, als in 2024 hebben we duurzaamheidsprijzen gewonnen. In 2023 voor de woningvoorraad met het beste gemiddelde energielabel en dit jaar voor de hoogste CO2-reductie in de categorie kleine corporaties. Een mooie prestatie!

Als we kijken naar de isolatiestandaard waar we in 2050 aan moeten voldoen is er nog veel werk te verrichten. Slechts zo'n 10% van onze woningen voldoet aan deze standaard. De komende jaren wordt deze opgave planmatig aangepakt.

Lessen uit de vorige visitatie

De aandachtspunten uit de vorige visitatie zijn voor een belangrijk deel ook nu nog actueel. De belangrijkste thema's hebben betrekking op professionalisering van de organisatie en het vervullen van een eigentijdse rol in de samenleving die verder gaat dan verhuren en beheren. Daarvoor is een strategische visie en een actuele transformatieopgave nodig, heldere en realiseerbare

ambities die vertaald worden in prestatieafspraken, jaarplannen en begroting. Risicomanagement, periodieke monitoring en verantwoording zou hierbij vanzelfsprekend moeten zijn.

Het ondernemingsplan “Mensenwerk” had een looptijd tot 2022. Een nieuw ondernemingsplan is op dit moment in ontwikkeling en zal eind 2024 gereed zijn. Met inbreng van belanghebbenden komen we tot de volgende speerpunten voor het ondernemingsplan; wonen (woningvoorraad en doelgroepen), klimaat gedreven duurzaamheid, leefbaarheid, zorg en welzijn, samenwerken, aantrekkelijke organisatie en duurzaam verdienmodel. Onze ambitie op deze thema's wordt in het ondernemingsplan uitgewerkt. Ook een nieuwe portefeuillestrategie op basis van actuele woon-zorgvisies is in ontwikkeling.

Destion is erin geslaagd de afgelopen jaren veel nieuwe medewerkers aan te trekken. Met al deze nieuwe medewerkers, een relatief nieuw management en bestuur zal het werken aan het realiseren van onze opgaven zowel intern, als met onze partners opnieuw invulling moeten krijgen.

Voor deze visitatie hebben we een drietal opgaven geformuleerd, waarbij we hopen dat de opbrengst van de visitatie ons mede richting geeft aan deze invulling voor de toekomst. De opgaven waarover we graag in gesprek willen gaan met belanghebbenden zijn:

- Leefbaarheid en de rol van de huiskamers hierin. In verschillende kernen is bij nieuwbouw een zogenaamde huiskamer toegevoegd ter bevordering van de leefbaarheid en om vereenzaming te voorkomen. De huiskamers worden gerund door een beheerstichting die bestaat uit vrijwilligers. Zij verzorgen een activiteitenprogramma om ontmoeting te stimuleren. De bijdrage van Destion bestaat tot op heden vooral uit het beschikbaar stellen van de huiskamer. De vragen die we hierbij hebben gaan over het maatschappelijk effect en de bestendigheid van de huiskamers, wie maken gebruik van de huiskamer en hoe wordt dit ervaren, waarin maakt Destion het verschil en kunnen we hier wellicht nog meer op inzetten?
- De toekomstbestendigheid van zorgvastgoed. Hoe beoordelen onze maatschappelijke partners onze inzet op vastgoed voor specifieke (zorg) doelgroepen? In hoeverre gaan wij in op hun wensen en wat is het effect hiervan op de langere termijn. Is er een eensluidende zienswijze als het gaat over wat aan de corporatie is en wat aan de zorgorganisatie? Kunnen

we met intensivering van de samenwerking maatschappelijk meerwaarde bereiken en zo ja, wat is daarvoor nodig?

- Betaalbaarheid in relatie tot duurzaam verdienmodel. Hoe wordt ons huurbeleid ervaren? Is duidelijk wat het effect van ons huurbeleid is op de (huidige) doelgroepen die we bedienen en de toekomstige opgaven van Destion? Zijn wij voldoende in gesprek over de varianten en keuzes die te maken zijn op het gebied van de huurprijzen?

We kijken uit naar de visitatiegesprekken en hopen van harte dat de opbrengst van de visitatie ons verder gaat helpen om als organisatie met betekenisvol werk maatschappelijke waarde toe te voegen.

augustus 2024
Germa Knuver
directeur-bestuurder

Maatschappelijke Waarde



Opgave 1 Betaalbaarheid in relatie tot duurzaam verdienmodel

- Destion had een gematigd huurbeleid met geringe huurverhogingen
- De huren zijn laag in relatie tot kwaliteit en grootte van woningen
- Huurbeleid met belanghebbenden herijken op basis van inzicht in effecten
- Huurbeleid integraal beschouwen in relatie tot de opgaven, woonlasten en woningbehoeften van de doelgroepen



Opgave 2 Leefbaarheid en rol huiskamers hierin

- Destion heeft vroeg de behoefte gezien en hierop ingespeeld
- De huiskamers worden gerund door enthousiaste en betrokken vrijwilligers en vervullen een goede rol in de kernen
- Resultaten monitoren
- Huiskamers gebruiken om meer in contact te komen met huurders



Opgave 3 Toekomstbestendigheid zorgvastgoed

- Destion heeft ingespeeld op opgaven in de regio
- Behoeften van zorgpartijen zijn gefaciliteerd, deels met specifiek zorgvastgoed
- Investeringen in vastgoed voor verschillende doelgroepen tegen elkaar afwegen
- Vastgoed voor zorg beoordelen in het geheel van de voorzieningen in een buurt



Maatschappelijke waarde: Naar behoren

Destion heeft resultaten gerealiseerd die in verhouding staan tot de maatschappelijk opgaven. Ze levert wat ze zich voorneemt. De integrale afweging samen met partners van de opgaven in het werkgebied en de behoeften van alle doelgroepen heeft verbetering. Destion zet stappen op dit pad en heeft de visitatie daar goed voor benut.



Maatschappelijke Verankering

- De belanghebbenden waarderen de relatie en samenwerking met Destion positief
- Ze zien toegenomen openheid en transparantie van Destion
- De samenwerking met partners verder verdiepen op alle niveaus
- Contacten, ook met huurders, intensiveren



Maatschappelijke verankering: Naar behoren

De belanghebbenden vinden Destion een goede partner. De invloed van partners op het beleid en de gelijkwaardigheid in de relatie zijn de laatste tijd toegenomen.



Besturing

- Strategie en doelen zijn gericht op de opgaven in het werkgebied
- Het interne en externe draagvlak voor planvorming en besturing verder ontwikkelen
- Relatie tussen opgaven, strategie, doelen en resultaten transparanter en beter navolgbaar maken



Maatschappelijke Capaciteit

- Destion heeft haar organisatie en manier van werken aangepast aan de veranderende opgaven
- Ze kijkt sinds enkele jaren integraler naar de inzet van vermogen
- De toegenomen werkdruk in de gaten houden
- Gesprekken blijven voeren met partners over de effecten van de inzet van vermogen



Algemene aanmoedigungen

- Zoek met partners naar een gedeeld beeld van de opgaven voor de toekomst als basis voor de strategie
- Maak samen met partners beleid op de verschillende facetten en maak consequenties daarvan helder
- Besteed in het portefeuilleplan aandacht aan de afstemming tussen kwaliteit, kwantiteit en huurprijzen om zodoende tot een duurzaam verdienmodel te komen
- Creëer flexibiliteit voor de toekomst in afspraken met partners om risico's te verminderen en bewegingsvrijheid te behouden

Position
paper

Bestuurlijke
reactie

▶ 3 Inleiding

Visitatie

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Destion. De visitatie is door Pentascope uitgevoerd volgens de richtlijnen in Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 van SVWN. De visitatie omvat de periode 2020-2023. De visitatiecommissie bestond uit Theo Dijt, voorzitter, Léon Polman en Germa Reivers, visitatoren.

De visitatie heeft zich gefocust op drie opgaven, te weten:

- betaalbaarheid in relatie tot een duurzaam verdienmodel;
- leefbaarheid en de rol van huiskamers hierin;
- toekomstbestendigheid van zorgvastgoed.

De visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering zijn gewaardeerd volgens de indeling: uitstekend, goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. In hoofdstuk 9 staat de toelichting van SVWN op deze indeling.

Bij Destion zijn tijdens de visitatieperiode veel personele wisselingen geweest. Daardoor hebben we in de visitatie niet met alle direct betrokkenen uit het verleden gesproken en zijn onze waarnemingen over die periode beperkt en gebaseerd op de verstrekte documenten.

Destion

Destion is een corporatie met ruim 2.300 woningen (excl. zorg- en groepswoningen) in de gemeenten Bergen, Genneep en Mook en Middelaar (2.778 gewogen vhe, Aw 2024). De collega-corporaties zijn Mooiland met 1200 woningen in de kern Genneep, en Woonzorg Nederland met 55 woningen in Mook en Middelaar.

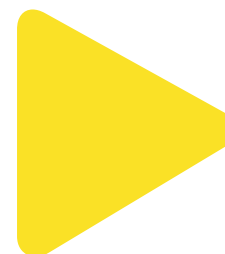
Bij Destion werken eind 2023 24,8 fte's, inclusief de onderhoudsdienst.

Opbouw rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

1. Position paper Destion
2. Het totaalbeeld met de beoordeling in het kort en per onderwerp een verwijzing naar de tekst in het rapport
3. Inleiding
4. Recensie
5. Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?
6. Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?
7. Besturing: hoe doet de corporatie het?
8. Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?
9. Verantwoording visitatie
10. Bestuurlijke reactie

Het eerste en het laatste hoofdstuk zijn van de hand van de corporatie. De andere hoofdstukken zijn geschreven door de visitatiecommissie.



► 4 Recensie: Een organisatie in transitie

Wat er was

Tijdens deze visitatie hebben we Destion leren kennen als een kleine zelfstandige corporatie met een maatschappelijke rol in haar werkgebied in Noord-Limburg. Dit langgerekte gebied tussen de Maas en de grens met Duitsland in de gemeenten Bergen, Gennep en Mook en Middelaar, kent veel kleine kernen. Destion heeft in 14 daarvan bezit. Ze is al sinds jaar en dag de vaste partner voor de gemeenten en andere partijen om te voorzien in sociaal en maatschappelijk vastgoed. En ze heeft die rol in alle kernen met verve opgepakt, zo hebben we gezien en gehoord in de gesprekken met haar huurders en partners.

Ze kent de mensen in de kernen en weet wat er volkshuisvestelijk en maatschappelijk nodig is. Op die behoeften en de mogelijkheden die zich aandienend heeft Destion ingespeeld. Dat zien we terug in het bezit: naast veel grondgebonden eengezinswoningen en seniorenwoningen omvat het ook het nodige maatschappelijk vastgoed (multifunctionele centra en schoolgebouwen) en relatief veel zorgvastgoed. Dit laatste is in samenspraak met en op maat voor zorgpartijen ontwikkeld. Destion stelde zich daarbij op als de sociale vastgoedpartner.

Het huurbeleid van Destion is tot 2023 primair gericht op zeer gematigde huurprijzen. Dat is zichtbaar aan de lage huren (gemiddeld 53% van de maximaal toegestane huur) en huurverhogingen die structureel lager zijn dan toegestaan. Al meer dan 10 jaar geleden heeft Destion onderkend dat deze doelgroep in de loop der jaren verder zou vergrijzen en daarop ingespeeld door haar bezit heel geleidelijk te transformeren. Ze heeft nieuwe multi-woningen (zowel inzetbaar voor senioren als kleine huishoudens) toegevoegd en grote eengezinswoningen verkocht. Tot enkele jaren geleden was het streven om de hoeveelheid woningen ongeveer gelijk te houden en op de langere termijn in lijn met de demografische ontwikkelingen licht te laten afnemen.

De woningen staan er over het algemeen goed bij en de nieuwe multi-woningen zijn ruim van opzet, zeker in relatie tot de bescheiden huur. Dat Destion goed voor haar huurders zorgt blijkt daarnaast ook uit de verduurzamingsmaatregelen die niet worden doorberekend in de huur, keuzevrijheid bij groot onderhoud aan keuken, badkamer en toilet en de bijzondere huurverlaging voor lang zittende huurders bij het 100-jarig bestaan in 2018.

Om de leefbaarheid in de kernen ook in de toekomst te ondersteunen heeft Destion in de nieuwbouwprojecten 'huiskamers' gerealiseerd. Zij heeft al vroeg ingezien dat de doelgroep behoefte zou krijgen aan meer ontmoeting. We hebben tijdens de visitatie een aantal vrijwilligers ontmoet en over een aantal huiskamers enthousiaste verhalen gehoord. De meeste huiskamers voorzien duidelijk in een behoefte.

Destion is op dit moment financieel gezond, mede omdat er altijd bescheiden is omgegaan met investeringen in de eigen organisatie, zowel in personele formatie als in andere bedrijfslasten.

Verandering extern en intern

Gedurende de visitatieperiode 2020-2023 zien we dat de druk op de woningmarkt ook in Noord-Limburg verder is opgelopen. Door de afname van de goedkope koopmarkt en de stijging van de huren in de vrije sector, doen meer starters en middeninkomens een beroep op de schaarse woningen in de sociale huur en middenhuur. Mede onder invloed van de nationale prestatieafspraken en regionale woondeals is er een toename van de voorraad sociale woningen in Noord-Limburg voorzien van 300 à 350. Destion heeft er in de periode 2021 tot en met 2023 zo'n 200 in de meerjarenbegroting opgenomen. Daarbij zet ze meer in op kleinere appartementen voor 1- en 2-persoonshuishoudens en flexwoningen.

Door deze ontwikkeling in de vraag, in combinatie met de onderhoudsopgave van Destion komen de financiële grenzen van de corporatie op de middellange termijn in zicht. Er ontstaat een beeld dat Destion langere periode goed voor huurder gezorgd heeft in de vorm van lage huren en keuzevrijheid bij onderhoud in de woning, maar hierbij zichzelf en de toekomstige huurder tekort heeft gedaan.

Daarnaast staan bestaande afspraken met zorgpartijen onder druk omdat enkele partners aangeven dat de accommodaties die voor hen zijn gerealiseerd, niet meer passend zijn, mede door een veranderde visie op de invulling van de zorg. Hiermee staat Destion voor de vraag hoe deze locaties aangepast of anders ingezet kunnen worden. Dat onderzoekt ze nu samen met partners. Al deze wijzigingen bij elkaar stellen zwaardere eisen aan de volkshuisvestelijke

investeringen van Destion en roepen de vraag op of een en ander binnen het huidige bedrijfsmodel te realiseren is.

Ook binnen Destion zelf is meer beweging gekomen. Sinds 2020 zijn veel van de oudgedienden gepensioneerd of om een andere reden vertrokken. Onder de titel Destion 2.0 is een campagne gestart om nieuwe medewerkers te werven met een brede mix aan achtergrond en ervaring. Daardoor is in de visitatieperiode ongeveer de helft van medewerkers gewisseld. Daarmee is enerzijds veel kennis die 'in de hoofden zat' uit de organisatie weggevloeid. Anderzijds is door de komst van nieuwe mensen ook een schat aan kennis en ervaring aan Destion toegevoegd.

Daarnaast is het proces in gang gezet om het primaire systeem te vervangen, een omvangrijk project voor de organisatie. Begin 2024 is er ook nog een bestuurswissel geweest, waarbij gezocht is naar een persoon met een profiel dat paste bij de nieuwe ontwikkelingen.

Op zoek naar een nieuwe invulling

Door al deze veranderingen is Destion in transitie en op zoek naar een nieuwe invulling van haar visie en maatschappelijke waarde. Dat zien we gereflecteerd in de onderwerpen die zij heeft gekozen voor deze visitatie. Het zijn onderwerpen die medebepalend zijn voor de richting die Destion in haar nieuwe ondernemingsplan wil inslaan en de keuzes die daarin voorliggen. Dat is waar ze zowel intern als extern met alle betrokkenen over in gesprek is en nog verder wil gaan.

Het was mooi om te zien dat Destion de visitatie zeer actief heeft benut om het gesprek over deze onderwerpen te voeren. Binnen het management en met de medewerkers zijn in aanloop naar de visitatie de nodige gesprekken gevoerd. Destion geeft aan daarmee in de voorbereiding van de visitatie intern al veel geleerd te hebben en daarvan praktisch gebruik te maken.

Destion en haar partners zijn sinds begin 2024 in dialoog met elkaar over de vragen voor de toekomst. Voor zowel Destion als de partners is het wennen om de relatie op deze manier vorm te geven. Iedereen herkent dat de vraagstukken in deze tijd complexer zijn geworden en vragen om meer samenwerking en meer onderlinge openheid over elkaars achterliggende beweegredenen en

motieven. Op die manier ontstaat de basis voor meer gelijkwaardigheid in de samenwerking. We zien dat Destion en haar partners in die de ontwikkeling met elkaar de juiste stappen zetten.

Deze ontwikkeling is voor Destion belangrijk, en misschien ook moeilijk, omdat ze naar ons idee last heeft van een soort tegenstrijdigheid. We hebben tijdens de visitatie bij Destion een aantal zaken waargenomen die we niet goed met elkaar konden rijmen. Allereerst de neiging om goed voor haar huurders te zorgen: zowel voor de individuele huurders als voor de zorgpartijen als huurder. En daarbij de eigen toekomst wat uit het oog te verliezen. De opgaven zijn minder realiseerbaar zijn vanwege een gebrek aan voldoende financiële middelen. Anderzijds had ze een sterke eigen visie op hoe zaken behoren te worden aangepakt, waardoor er weinig invloed vanuit de buitenwereld op de keuzes lijkt te zijn geweest en er sterk vanuit eigenbelang werd geredeneerd. Een voorbeeld hiervan is dat Destion als een van de weinige corporaties geen bijdrage heeft geleverd aan de oplossing van de problemen bij Vestia. Dit wekt de indruk van eigengereidheid, niet openstaan voor een uitwisseling van ideeën met partners die misschien iets anders vinden.

We wensen Destion voor de toekomst meer flexibiliteit en wederkerigheid in de afstemming met haar partners toe, zodat de gezamenlijk te bereiken maatschappelijke waarde kan worden vergroot.

Aandachts- en aanmoedigingspunten

- Zoek met partners naar een gedeeld beeld van de opgaven voor de toekomst als basis voor je strategie.
- Maak samen met partners beleid op de verschillende facetten en maak de keuzes en de consequenties daarvan helder.
- Besteed in het portefeuilleplan aandacht aan de afstemming tussen de kwaliteit, de kwantiteit en de huurprijzen om zodoende tot een duurzaam verdienmodel te komen.
- Bouw waar mogelijk flexibiliteit in de afspraken met partners richting de toekomst in, om risico's te verminderen en bewegingsvrijheid te behouden.

► 5 Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

In dit hoofdstuk zijn de prestaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven beschreven.

Welke opgaven liggen er?

Destion is een corporatie met ruim 2300 sociale huurwoningen en ongeveer 30 bijzondere gebouwen waaronder zorgvastgoed, scholen en multifunctionele accommodaties. Ze is actief in 3 gemeenten in Noord-Limburg: Gennepe, Bergen en Mook en Middelaar.

Het werkgebied van Destion is langgerekt en ligt tussen de Maas en de grens met Duitsland. De drie gemeenten hebben een verschillend karakter. Het noordelijk gelegen Mook en Middelaar is de kleinste met ongeveer 8.000 inwoners en is georiënteerd op de regio Nijmegen/Arnhem. De beide andere gemeenten hebben resp. 13.000 (Bergen) en 18.000 (Gennepe) inwoners en richten zich meer op het zuiden. De gemiddelde inkomens in Mook en Middelaar liggen ook flink hoger dan in beide andere gemeenten. Het percentage sociale huurwoningen ligt in alle drie de gemeenten (ruim) onder de 30%: in Mook en Middelaar is het 16% en in de beide andere gemeenten ongeveer 24% (uit alle cijfers.nl 2024). Waar aanvankelijk in de regio op termijn een afname van de woningbehoefte werd voorzien, is de laatste jaren de druk op de sociale huursector toegenomen, mede door de beperkte toegankelijkheid van de koopsector voor starters en andere doelgroepen. Het vraagt dan ook meer inzet van de corporatie en de gemeenten om de (sociale) huurvoorraad uit te breiden.

Het bezit Destion ligt verspreid over veel kleine kernen. Nieuwbouwprojecten zijn daardoor veelal klein van omvang en daardoor bewerklijker. In het verleden heeft Destion al gedaan aan verduurzaming van haar bezit. Er zijn vrijwel geen woningen met E-, F- en G-labels meer. Wel is er nog een forse duurzaamheidsslag te maken bij bestaande woningen om te voldoen aan de isolatiestandaard en op termijn naar gasloos over te gaan.

Destion heeft deze opgaven naast andere, opgenomen in haar strategie. In overleg is gekozen om de volgende drie opgaven in de visitatie te onderzoeken.

- Betaalbaarheid in relatie tot een duurzaam verdienmodel
- Leefbaarheid en de rol van huiskamers daarin
- Toekomstbestendigheid van zorgvastgoed



Betalbaarheid in relatie tot een duurzaam verdienmodel

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Destion heeft jarenlang een zeer gematigd huurbeleid gevoerd, waardoor zij veel woningen onder de eerste aftoppingsgrens verhuurt. Destion geeft in haar Ondernemingsplan 2018-2022 aan zorg te willen dragen voor goede en betaalbare woningen. Ze garandeert de beschikbaarheid en betaalbaarheid van kwalitatief goede woningen voor mensen met een laag inkomen. Ze hanteert daartoe een gematigd huurverhogingsbeleid op maximaal inflatieniveau. Ook wordt onderzoek gedaan naar mogelijkheden om huurders voordeel te bieden voor de jaren dat men huurder is. De aanvangshuren bij mutaties liggen op 59% en 67% van de maximale huur voor respectievelijk grondgebonden woningen en appartementen. Destion doet investeringen in de energetische kwaliteit van de woningen, zonder de huurprijs te verhogen. Er werd voorzien dat de woonvoorraad stabiel zou blijven.

Het laatste jaar is duidelijk geworden dat voor de komende jaren nog een flinke investeringsopgave voor verdere verduurzaming en kwaliteit is te verwachten. Met name ook omdat in veel woningen het mutatieonderhoud omvangrijk is vanwege de noodzakelijke aanpassingen aan keukens, badkamer en toilet. Daarnaast is de behoefte aan nieuwbouw in het werkgebied fors toegenomen door de druk op de woningmarkt.

Tegen deze achtergrond heeft Destion momenteel de uitdaging om betaalbare woningen voor een diverse groep huurders (starters, senioren en gezinnen met verschillende inkomens) te bieden in combinatie met voldoende financiële ruimte voor onderhoud, verduurzaming en nieuwbouw en een toekomstvaste bedrijfsvoering.

2. Wat zijn de resultaten

Destion heeft jaarlijks de huren verhoogd met een lager percentage dan was toegestaan. De jaarlijkse verhoging was 0,6 tot 1% onder het toegestane maximum percentage. Veel woningen (gemiddeld 93%) worden onder de eerste aftoppingsgrens verhuurd.

In 2018 is in het kader van het 100-jarig bestaan van Destion een eenmalige maar daarna blijvende huurverlaging van 0,1% aan de huurders gegeven voor ieder jaar dat men huurder is.

De gemiddelde huurprijs per maand steeg in de periode 2020 tot en met 2023 met totaal 4,4% van €525 tot €548. Het gemiddeld percentage van de maximale huur daalde van 59% in 2020 naar 53% in 2023. De huurachterstand bedraagt minder dan 0,5% per jaar, en er zijn jaarlijks 1 of 2 ontruiming vanwege betalingsachterstanden in combinatie met overlast.

De woningvoorraad van Destion staat er over het algemeen goed bij. De grondgebonden woningen in de voorraad zijn gemiddeld groot voor de huurdersgroep, die voor een fors deel uit ouderen met een laag inkomen bestaat. De huurprijs is vaak laag in relatie tot de energetische kwaliteit van de woning.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De Huurdersraad herkent de inspanningen van Destion om de huurverhogingen te beperken. Hij waardeert het huurbeleid als 'goed'. De huurverhoging is steeds lager dan maximaal toegestaan, waardoor er tussen de Huurdersraad en Destion nauwelijks discussie over was. Ook is er sprake van verduurzaming van de woningen, waarvoor de huur niet werd verhoogd. Alleen voor extra zonnepanelen moet een beperkt bedrag worden bijbetaald. Dat wordt als positief gezien. De Huurdersraad ziet dat de huren nu soms laag zijn in relatie tot de kwaliteit en ligging van de woningen. Hij vraagt zich af of de lage huren op de lange termijn wel haalbaar zijn voor Destion, om de opgaven voor de toekomst aan te kunnen. De Huurdersraad staat ervoor open om in gesprek te gaan met Destion over aanpassingen van het huurbeleid, waarbij er meer ruimte wordt geboden voor andere doelgroepen (starters, hogere inkomens, middenhuur). Inkomensafhankelijke huurverhoging kan in dat gesprek als een van de opties meegenomen worden.

Partners

De vertegenwoordigers van gemeenten herkennen dat Destion de huurverhogingen laag houdt en relatief lage huren heeft en waarderen de prestaties met 'goed'. Ze zien dat deze aanpak voor de meeste huurders goed uitpakt. De bevolkingsopbouw van bijvoorbeeld Bergen laat zien dat er veel mensen met een laag inkomen wonen. Het beleid van Destion is dus positief, zoals ook blijkt uit de lage huurachterstand. Aan de andere kant zien de gemeenten dat er investeringen in nieuwbouw, onderhoud en renovatie nodig

zijn, en dat er behoefte is aan meer kleine woningen. Het verdienmodel van Destion moet daarvoor wel de ruimte bieden. Daarom zou het in hun ogen goed zijn om meer te differentiëren in huur, zodat mensen met sterke schouders ook meer huur betalen. Ze vinden het belangrijk de effecten van de veranderingen te volgen. Als het doel doorstroming is, dan moet het alternatief (middenhuur of goedkope koopwoningen) wel voor handen zijn. De gemeenten willen vaker over het huurbeleid met Destion in gesprek gaan.

De andere partners waarderen de prestaties als zeer 'goed' en 'uitstekend'. Een partner geeft aan dat een hogere en inkomensafhankelijke huurprijs nog steeds zeer betaalbaar kan zijn. De vraag wordt gesteld of 1 à 2 ontruiming per jaar bij de omvang van Destion niet te veel is. Een andere partner geeft aan dat Destion altijd een zeer zorgvuldig traject bij huurachterstanden aflegt. In de enkele gevallen van ontruiming die er in de afgelopen jaren zijn geweest, ging het vaak niet alleen om huurachterstand, maar ook om overlast.

4. Destion aan het woord

Destion is van mening dat het huurbeleid met de gematigde huurverhogingen in de afgelopen jaren vooral goed voor de zittende huurders is geweest. Daarbij heeft ze primair gekeken naar de huur, de laatste jaren wordt er ook breder gekeken naar de woonlasten inclusief energielasten.

De toekomstige opgaven voor nieuwbouw en renovatie maken dat Destion snel tegen haar financiële grenzen aan gaat lopen. Het huurbeleid heeft tevens geleid tot beperkte beschikbaarheid van woningen boven de aftoppingsgrens, waardoor er weinig ruimte is voor huurders met hogere inkomens. Ze geeft aan weinig te hebben gestuurd op doorstroming.

Destion waardeert haar huurbeleid van de afgelopen jaren van 'voor verbetering vatbaar' tot 'goed', en gemiddeld genomen 'naar behoren'. Het was goed voor de bestaande huurders, maar ze mist een integrale afweging tussen betaalbaarheid, kwaliteit en beschikbaarheid voor toekomstige huurders. Ze vindt dat het huurbeleid moet worden aangepast aan het vermogen dat voor toekomstige investeringen nodig is. Voor de gewenste kwaliteit van de woningen moet daarbij een bewuste keuze gemaakt worden.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van Destion was: Hoe ervaren huurders en partners de effecten van het huurbeleid (voor een diverse groep huurders, de kwaliteit van de woningen en de nieuwbouw)?



De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Diversiteit in woningen en huren stimuleren
- Blijven investeren in duurzaamheid ook in relatie tot woonlasten. Kijk naar huurbeleid op basis van woonlasten in breder perspectief.
- Door huurprijsbeleid proberen om meer gemêleerde wijken te krijgen.
- Er ligt een opgave voor kleinere woningen. Zorg voor differentiatie in aanbod, zoals toevoegen van echte starterswoningen. Desnoods tijdelijke woonoplossingen voor een paar jaar.
- Zoek aansluiting bij welke lasten bewoners kunnen dragen, durf te differentiëren en maatwerk te leveren waar nodig. Naar boven toe, maar ook zeker ook naar beneden toe (bijv. voor statushouders).
- Kijk ook naar het belang van de bredere gemeenschap, de mensen die in een buurt wonen, wat is goed voor de veerkracht. Het is meer dan alleen een huurprijs.

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de resultaten van Destion voor de opgave Betaalbaarheid in relatie tot een duurzaam verdienmodel gemiddeld met 'naar behoren'. Het huurbeleid was in de afgelopen jaren vooral 'goed' voor haar bestaande huurders, door de lage huurverhogingen en aanvangshuren die zijn toegepast. De keerzijde van dit huurbeleid is dat de doelgroep die Destion bedient zich beperkt tot mensen met de laagste inkomens en dat de lage huurprijs niet altijd past bij de kwaliteit van de woning. We waarderen het beleid met betrekking tot toekomstige huurders en de realisatie van de opgaven van Destion voor de komende jaren met 'voor verbetering vatbaar'.

Om een duurzaam verdienmodel voor de toekomst te realiseren is een herijking van het huurbeleid samen met belanghebbenden van belang. We zien dat Destion dit is gestart en dat de belanghebbenden daar ook nadrukkelijk voor open staan. We merken in de gesprekken dat er nog veel aanvullend inzicht bij zowel Destion als belanghebbenden nodig is over de (gewenste) effecten van een nieuw huurbeleid zodat daar samen bewuste keuzes in gemaakt kunnen worden. Dat vraagt om brede beschouwing van het beleid vanuit totale woonlasten, de toekomstige woningbehoefte en de vernieuwingsopgaven.

Leefbaarheid en de rol van huiskamers hierin

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Binnen de regio en de huurders van Destion is er sprake van vergrijzing. Het aandeel huurders in de leeftijd van 65-plus is 45% en dit percentage zal de komende jaren verder oplopen. De groeiende groep ouderen brengt een zorgvraag, en ook een vraag naar welzijn met zich mee. Veel ouderen hebben behoefte aan ontmoeting en een daginvulling, maar behoren niet tot de doelgroep voor professionele dagbesteding.

Destion wil al sinds 2011 de leefbaarheid positief beïnvloeden door huiskamers te creëren voor ouderen. Deze plekken moeten laagdrempelig toegang geven tot activiteiten met als doel om eenzaamheid te voorkomen en de sociale cohesie te vergroten. De corporatie wil haar inzet op dit gebied vergroten. Ze wil de continuïteit waarborgen door voldoende vrijwilligers te vinden, meer zicht te krijgen op de effecten en vooral de huiskamers zelf te gebruiken om meer in contact te komen met haar huurders.

2. Wat zijn de resultaten

Destion heeft in 6 kernen huiskamers gerealiseerd, daarnaast staan nog 2 huiskamers in de planning. Ze doet dit door een ruimte beschikbaar te stellen die in de toekomst weer omgevormd kan worden tot woning. Deze ruimte verhuurt ze voor het symbolische bedrag van €1 per maand aan een stichting met vrijwilligers die het beheer van een huiskamer regelt.

De vrijwilligers zijn zeer actief om van de huiskamers een succes te maken. Er worden veel activiteiten georganiseerd, denk aan bingo, creatieve workshops en samen eten. De huiskamers worden druk bezocht, vooral door ouderen. De vrijwilligers zijn ook actief met het betrekken van jongeren en kinderen. Zo zijn er kookmiddagen met kinderen en wordt er samengewerkt met de lokale school om kunstwerken van kinderen te exposeren in de huiskamer. Een ander mooi resultaat is een samenwerking met een huisarts in Afferden. Die geeft aan dat hij patiënten doorverwijst naar de huiskamer voor ontmoeting. Het gevolg is dat deze mensen zich minder eenzaam voelen en minder vaak op zijn spreekuur komen.

De exacte aantallen aan bezoekers en de concrete effecten hiervan zijn niet bekend. Destion heeft tot nu toe de resultaten van de huiskamers niet gemonitord.

Daarnaast heeft Destion in de afgelopen periode meer aandacht gegeven aan de leefbaarheid. In 2021 heeft ze een medewerker buitenruimte en plantsoenen en een wijk- en gebiedsbeheerder aangenomen. Dit heeft zichtbaar geleid tot een nettere buitenruimte.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De Huurdersraad waardeert de huiskamers met 'uitstekend'. Ze geeft aan dat het nuttige plekken zijn, er komen veel mensen en het is een belangrijke ontmoetingsplek voor de bewoners. Als verbeterpunt wordt benoemd dat de term 'eenzaamheid' niet meer genoemd moet worden in de stukken. Dit kan mensen juist weerhouden om langs te komen. Daarbij aansluitend geeft een van de leden aan dat de huiskamers wel in een moderner jasje gestoken kunnen worden.

De aanwezige bewoners bij de dialoog waarderen de effecten van de huiskamers met 'goed'. Ze zijn blij met de vele verschillende activiteiten en de samenwerking met andere partijen zoals de dorpsondersteuner en de Katholieke Bond voor Ouderen. Daarnaast geven ze aan dat Destion haar rol als verhuurder van vastgoed goed pakt. Als belangrijkste verbeterpunt wordt genoemd dat Destion vaker op bezoek kan komen bij de huiskamers om contact en verbinding te maken met de vrijwilligers en andere bewoners.

Partners

De partners zijn positief over de realisatie van de huiskamers en waarderen de inzet van Destion op dit vlak met 'goed'. De gemeente waardeert dat Destion een voortrekkersrol heeft gepakt om de huiskamers te realiseren. Ze ziet dat de huiskamers voorzien in een behoefte van de bewoners. Een kleinschalige huiskamer is volgens de gemeente ook een geschiktere plek voor ouderen dan een multifunctionele accommodatie, waar veel verschillende activiteiten plaatsvinden. Als verbeterpunten geeft de gemeente aan dat de resultaten beter kunnen worden gemeten en de samenwerking met de gemeente kan worden versterkt. De andere sociale partners zien ook het nut van de huiskamers. Het is goed voor de bewoners en biedt een kans om de zelfredzaamheid te bevorderen. Er worden verschillende partners genoemd die ook betrokken zouden kunnen worden bij de huiskamers, waarmee de functie

ervan wordt uitgebreid. Ten slotte geeft een van de partners aan dat de corporatie goed moet kijken naar de andere voorzieningen en activiteiten in de buurt van de huiskamers. Zorg dat je hierin niet concurreert.

4. Destion aan het woord

Destion is tevreden over de resultaten van de huiskamers op het gebied van de leefbaarheid. Ze waardeert dat als 'goed'. Ze ziet de vooruitstrevende rol die Destion heeft gepakt door 13 jaar geleden al de eerste huiskamer te realiseren. Verder hoort ze positieve verhalen over de activiteiten die worden georganiseerd. Ze ziet ook veel kansen om meer positieve impact te creëren. Ten eerste geeft ze aan onvoldoende op de hoogte te zijn wat de daadwerkelijke effecten en resultaten zijn. Dit wordt niet gemeten. Daarnaast ziet ze kansen om vaker de huiskamers te bezoeken om meer in contact te komen met de huurders en om mogelijk de huiskamers in te zetten voor een bredere doelgroep dan alleen ouderen.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag voor Destion was: Hoe borgen we de continuïteit en het optimale gebruik van de huiskamers voor de leefbaarheid?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Zorg dat Destion vaker aanwezig is in de huiskamers, bijvoorbeeld met een spreekuur.
- Organiseer activiteiten in samenwerking met de basisschool. Daarmee haal je ook ouders en grootouders naar de huiskamer.
- Biedt maatjes projecten voor de bezoekers van de huiskamers aan, zodat ze hun netwerk uit kunnen breiden.
- Doe onderzoek naar de behoeften onder jongere generaties.
- Maak gebruik van de dorpsondersteuner.
- Zorg voor breder eigenaarschap in de huiskamers, zodat meer vrijwilligers aansluiten.
- Werk samen met andere (zorg)partijen.
- Stem de invulling van de huiskamer af op het lokale aanbod aan activiteiten en voorzieningen.

6. Waardering visitatiecommissie

Destion heeft al 13 jaar geleden een groeiende behoefte geconstateerd en in de afgelopen periode structureel huiskamers gerealiseerd in kernen waarin ze bezit heeft. Waar andere corporaties nu eerste pilots draaien met een vorm van ontmoeting in de buurt, heeft Destion al 6 huiskamers gerealiseerd en staan

er nog twee in de planning. Daarnaast hebben we tijdens de dialoog met de belanghebbenden heel veel enthousiaste en gedreven vrijwilligers gezien. De vrijwilligers maken van de huiskamers een succes. Er wordt tijd, zorg, liefde en inventiviteit gestoken in het organiseren van activiteiten en het draaiend houden van de huiskamers.

Destion heeft op een goede manier de locaties ter beschikking gesteld en daarmee de gelegenheid gecreëerd voor de huiskamers. Dit was tot nu toe de enige manier om haar rol in te vullen. In de toekomst kan de corporatie meer doen. Te beginnen bij het monitoren van de resultaten. Ze kiest ervoor een woning in te zetten als gezamenlijke huiskamer in plaats van als woning in een tijd van grote schaarste. Dan is het van belang om te weten dat dit resulteert in positieve effecten. Wanneer zijn de effecten van de huiskamer nog positief? En wanneer beslis je dat de maatschappelijke meerwaarde van de ruimte groter is als een woning voor een woningzoekende? Het is van belang dat Destion zich hier een beeld van vormt.

Een ander verbeterpunt is de betrokkenheid van Destion bij de huiskamers. De belanghebbenden geven aan regelmatig contact te missen. De corporatie kan in de komende periode de huiskamers vaker bezoeken, om op die manier meer in contact te komen met huurders en ook om de continuïteit van de huiskamers te waarborgen.

Tot slot willen we meegeven dat Destion samen met partners verkent in hoeverre het wenselijk is de functie van de huiskamers uit te breiden. Daarbij is helderheid over de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de verschillende partijen van groot belang.

Alles overziend waarderen we de prestaties van Destion met 'goed'. Ze heeft een hele mooie fundering gelegd in de afgelopen periode en er zijn nu volop kansen om daarop door te bouwen.



Toekomstbestendigheid van zorgvastgoed

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Destion heeft relatief veel zorgvastgoed. Het betreft ruim 300 eenheden op een totaal van 2300. Dit vastgoed is voor meer dan de helft specifiek ontworpen volgens de behoefte van een zorgorganisatie. Dit deel is niet makkelijk te

transformeren naar wooneenheden voor algemene verhuur. Een aantal contracten met zorgpartijen lopen binnen enkele jaren af, waaronder een contract voor ruim 100 eenheden. Momenteel oriënteert Destion zich op de mogelijkheden en risico's van dit vastgoed en de manier waarop ze daar in de toekomst mee om wil gaan. Haar doel is om in samenwerking met zorgpartners woonzorgoplossingen te bieden aan huurders met flexibiliteit naar de toekomst toe. Een belangrijke overweging is om zorgvastgoed beschikbaar te hebben dat multi-inzetbaar is. Voor bestaand vastgoed wil ze samen met partners toekomstscenario's maken.

2. Wat zijn de resultaten

Een gedeelte van het vastgoed voldoet door veranderde inzichten niet meer aan de eisen van zorgpartijen. Door de vele personeelsswisselingen in de afgelopen twee jaren is er weinig kennis in de organisatie over dit vastgoed en de specifieke afspraken met zorgpartijen. Die kennis wordt nu weer opgebouwd.

Met een aantal partijen vinden gesprekken plaats over de toekomst van een aantal locaties. De locatie met de meeste eenheden is Maasduinen Staete. Sinds 2019 is bekend dat de zorgpartij het contract (gedeeltelijk) op wil zeggen. Destion heeft onlangs samen met de betreffende zorgpartij opdracht gegeven om een toekomstscenario voor het complex te maken samen met betrokkenen. Een ander complex staat nu leeg en ook daarmee wil de betreffende zorgpartij na afloop van de huurtermijn niet verder. Het vastgoed is heel specifiek gebouwd voor deze partij en de vraag ligt op tafel wat Destion er verder mee kan. In overleg met meerdere partijen wordt een oplossing gezocht.

Naast het specifieke zorgvastgoed heeft Destion veel seniorenwoningen gerealiseerd. Deze woningen zijn vaak best ruim en daarmee ook als woning voor een klein gezin inzetbaar.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De Huurdersraad geeft aan dat hij geen zicht heeft op deze ontwikkelingen en er tot nu toe weinig bij betrokken is. Tijdens de dialoog gaf hij aan de inbreng van de zorgpartijen als huurders in de Huurdersraad te missen.

Partners

Een aantal partners geeft aan dat de visie op wat geschikt zorgvastgoed is, de laatste tijd erg is veranderd en dat de visie van dit moment meer aansluit bij de behoefte van Destion aan vastgoed dat voor meerdere doelgroepen geschikt is. Een zorgpartij voor jongeren geeft aan dat ze in de toekomst minder cliënten

verwacht in het werkgebied van Destion, met uitzondering van de kern Gennep. Jongeren willen liever in grotere plaatsen wonen en de organisatie zelf kan in kleinere kernen moeilijk aan personeel komen. De partners zijn positief dat Destion openstaat voor een heel andere visie op zorgvastgoed. Sinds eind 2023 wordt er tussen twee zorgpartijen, de gemeente en Destion overlegd wat binnen één van de gemeenten de behoefte is aan zorgvastgoed. Op het moment van de visitatie is dat niet helder. Een locatie die specifiek voor de zorg is ontwikkeld, is in de ogen van de zorgpartij nooit optimaal geschikt geweest, omdat de doelgroep tijdens de bouw al is veranderd.

De helft van de deelnemers waardeert de prestaties van Destion als 'goed'. Ze zijn tevreden over de herontwikkeling van een locatie (Libermannhof), het vastgoed (hoeveelheid en kwaliteit), en de samenwerking. Een aantal deelnemers waardeert het als 'naar behoren' en 'voor verbetering vatbaar' omdat Destion in hun ogen geen vastgoed had moeten bouwen dat alleen voor zorg geschikt is. Ook zou Destion in hun ogen meer hebben kunnen doen voor andere doelgroepen zoals jongeren en statushouders.

Ze geven als tip om dit soort projecten niet als losstaande projecten te beoordelen maar meer de maatschappelijke waarde in het geheel van de voorzieningen te beoordelen, en om tijdens de verhuur al kosten voor latere aanpassingen in de huur mee te rekenen.

4. Destion aan het woord

Destion geeft aan dat ze tot op heden heeft geprobeerd samen met zorgpartijen de maatschappelijke behoeften aan zorgvastgoed in te vullen. En dat ze zich momenteel heroriënteert op haar strategie met betrekking tot zorgvastgoed. Ze constateert dat de manier waarop die in het verleden is ingevuld voor de organisatie te risicovol was, zowel wat betreft het vastgoed als financieel. Waar dat nodig is, wil ze samen met andere partijen zoeken naar creatieve oplossingen voor bestaand zorgvastgoed, ook gezien de behoefte aan woonruimte in de regio.

Destion waardeert haar inzet heel verschillend van 'voor verbetering vatbaar' naar 'goed'. Ze is positief over haar inzet op dit vlak en de maatschappelijke waarde die ze heeft geleverd. Ze vindt dat ze te weinig rekening heeft gehouden met de risico's die ze daarbij op langere termijn daarbij loopt.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van Destion tijdens de visitatie was: Hoe kunnen we met zorgpartners toekomstbestendig samenwerken met een juiste balans tussen

de risico's voor de betrokken partijen? Dat is vertaald naar: wat is jullie ideaalplaatje voor de samenwerking, welke risico's zien jullie, hoe kan je daarmee omgaan en zijn er andere zaken van belang.

De aanwezigen in de dialoog hebben daarover de volgende opmerkingen gemaakt.

- Een gezamenlijk woon-zorgvisie is van belang, gericht op de ontwikkeling van gemeenschappen en bekeken vanuit bewoners en gebied in plaats van vanuit de organisaties.
- Sluit samenwerkingsovereenkomsten waarin de gedeelde meerwaarde is benoemd, evenals de rollen en verantwoordelijkheden. Regel de betrokkenheid op bestuurlijk niveau en blijf met elkaar in gesprek.
- Ontwikkel een gezamenlijke visie op wat geschikt, haalbaar en verantwoord vastgoed is en hoe andere vastgoed hierbij kan worden ingezet. De corporatie moet daarbij een goede afweging maken over de verdeling van de middelen over de verschillende doelgroepen waar ze voor werkt. Het vastgoed wordt zo gemaakt dat het flexibel inzetbaar is. Hierbij is veranderende, landelijke regelgeving in de zorg een groot risico.
- Denk bij de kosten-baten analyse niet alleen aan de financiën maar ook aan de maatschappelijke baten en onderzoek wat elke partij kan bijdragen.
- Experimenteer op kleine schaal met gebouwen en samenwerkingsvormen en leer van (andere) projecten.

6. Waardering visitatiecommissie

We hebben gezien dat Destion in de visitatieperiode heeft klaargestaan om zorgpartijen te faciliteren. Ze heeft relatief veel zorgvastgoed, waarbij ongeveer de helft specifiek is en de andere helft zonder al te veel ingrepen inzetbaar is voor andere doelgroepen. De hoeveelheid vastgoed voor de zorg is gedeeltelijk verklaarbaar omdat in de gemeente Gennep van oudsher veel zorg is geconcentreerd. Daarmee sluit dit goed aan bij de maatschappelijke behoeften in deze gemeente.

Anderzijds wordt Destion nu geconfronteerd met aflopende huurcontracten, maatwerkafspraken, vastgoed dat niet meer geschikt is voor zorgpartijen en ook niet voor andere doelgroepen kan worden ingezet. Hierdoor kan ze minder maatschappelijke waarde toevoegen dan zichzelf en haar partners wensen. Bovendien loopt ze hiermee financieel risico. Ze stelt zich momenteel de vraag hoe haar strategie er in de toekomst uit moet zien om wel waarde te kunnen toevoegen en de risico's te minimaliseren.

Alles overziend waarderen we de prestaties met 'naar behoren'. Dat is een

gemiddelde van 'goed' voor de prestaties en inzet op dit gebied, en 'voor verbetering vatbaar' voor het ontbreken van een lange termijnvisie op het zorgvastgoed in combinatie met een adequate en tijdige aanpak van de bijbehorende risico's.

Maatschappelijke waarde: conclusies en reflectie visitatiecommissie

Destion heeft op de opgaven 'betaalbaarheid in relatie tot een duurzaam verdienmodel' en 'toekomstbestendigheid van zorgvastgoed' 'naar behoren' gepresteerd volgens de waardering van methodiek 7. Dit is een mix van 'goed' en 'voor verbetering vatbaar'. Op de opgave 'leefbaarheid en de rol van de huiskamers hierin' is de prestatie 'goed'.

We constateren dat Destion levert wat ze zich voorneemt; de prestaties en de maatschappelijke waarde daarvan zijn in die zin in orde. Maar de prestaties lijken niet steeds tot stand te zijn gekomen op basis van expliciet beleid dat door belanghouders is ondersteund. Daarnaast wordt de maatschappelijke waarde van de bereikte resultaten door Destion niet gemeten. De vraag is dan ook of Destion wel voldoende integrale afwegingen heeft gemaakt en oog heeft gehad voor:

- de volle breedte van de opgaven in haar werkgebied en behoeften van alle doelgroepen;
- de lange termijn effecten en risico's bij de ontwikkeling en het beheer van specifiek zorgvastgoed;
- de balans tussen de maatschappelijke waarde die nu wordt gerealiseerd aan de ene kant en de mogelijkheden om ook in de toekomst maatschappelijke waarde te realiseren.

Alles overziend beoordelen we de maatschappelijke waarde van Destion daarom als 'naar behoren', de geleverde resultaten staan in verhouding tot de maatschappelijk opgaven, met de hiervoor genoemde kanttekeningen.

Aandachtspunten

- Zet de maatschappelijke waarde die je wil realiseren centraal en maak de keuzes daarin met je belanghebbenden
- Formuleer waar mogelijk gedeelde opgaven, vooral met de gemeenten en waar nodig andere maatschappelijke organisaties



▶ 6 Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?

In dit hoofdstuk is de invloed beschreven die huurders, huurdersorganisatie en andere belanghebbenden ervaren op het beleid en de prestaties van Destion.

Situatie

De Huurdersraad is de huurdersorganisatie van Destion. Tot 2023 was in het reglement van de Huurdersraad opgenomen dat er een vertegenwoordiger in de raad moest zitten uit alle 14 kernen waar Destion bezit heeft. In 2023 is het reglement aangepast omdat dit in de praktijk niet meer haalbaar was. De raad moet nu uit 7 à 9 leden bestaan, met een dagelijks bestuur van 3 leden. De bestuurder van Destion staat bij de Kamer van Koophandel geregistreerd als bestuurder van de Huurdersraad. Met de komst van de nieuwe bestuurder worden de verhoudingen tussen de Huurdersraad en Destion opnieuw bepaald waarbij de raad meer zelfstandig wordt.

Destion heeft met de Huurdersraad in 2009 een samenwerkingsovereenkomst opgesteld. Hierin zijn de rechten en plichten van de Huurdersraad en Destion ten opzichte van elkaar beschreven.

Destion en de Huurdersraad maken met alle drie gemeenten prestatieafspraken. Deze zijn op dezelfde manier ingedeeld, maar specifiek ingevuld per gemeente. Voor twee gemeenten is Destion de belangrijkste partner op het gebied van de volkshuisvesting. In Mook en Middelaar verhuurt Woonzorg Nederland nog 55 seniorenwoningen. In de kern Gennep heeft Destion bijna geen bezit en verhuurt Mooiland ruim 1200 woningen.

Tijdens de visitatie hebben we behalve de huurdersorganisatie, vertegenwoordigers van de gemeenten Gennep, Bergen, Mook en Middelaar, ook gesproken met partijen die betrokken waren bij de drie opgaven: een aantal zorgorganisaties, een welzijnsorganisatie, een deurwaarder, een collega-corporatie en een architect.

Huurders over de samenwerking met Destion

De Huurdersraad heeft de samenwerking met Destion altijd positief beoordeeld en waardeert deze over het algemeen als 'goed'. Hij ziet dat met de komst van de nieuwe bestuurder er veel verandert, ook richting de Huurdersraad. Er is meer openheid in de communicatie, hij wordt eerder betrokken bij onderwerpen en de samenwerking is goed. In het verleden was de relatie en samenwerking ook goed maar was zijn invloed op het beleid minder. De raad is hoopvol gestemd over alle vernieuwingen in beleid.

Er zijn ook punten waarop Destion in de ogen van de Huurdersraad kan verbeteren. Dat betreft vooral inhoudelijke onderwerpen: de toewijzing van woningen (aantal bewoners beter passend bij de grootte van de woning), leefbaarheid breder beschouwen dan alleen de aspecten die belangrijk zijn voor een A-score in de Aedes-benchmark, en het goedkoop wonen van mensen met vermogen.

De huurders bij de dialoog over de huiskamers zijn positief over de samenwerking met Destion. De meesten beoordelen die als 'goed' en een paar vinden dat de contacten goed zijn maar intensiever mogen zijn.

Partners over de samenwerking met Destion

De partners waarderen de samenwerking in het algemeen als 'goed' of 'naar behoren'. Een paar komen op 'uitstekend' en één geeft 'voor verbetering vatbaar'.

De gemeenten waarderen de samenwerking met Destion positief: ze waarderen de inzet en betrokkenheid van Destion bij de opgaven die er liggen in het werkgebied, met name bij het onderwerp 'betaalbaarheid'. Bij de dialoog over 'huiskamers en leefbaarheid' gaf een gemeente aan dat de samenwerking intensiever mocht zijn om elkaar meer te versterken. Bij de dialoog over zorgvastgoed was de waardering gemengd: de ene gemeente was heel positief omdat er goed overleg was, de andere twee waren iets minder positief omdat er moeilijke keuzes voorliggen waarbij intensief overleg tussen alle partners nodig is.

De andere partners waarderen de samenwerking overwegend als 'goed'. Met name de zorgpartijen zijn positief over de samenwerking rondom de ontwikkeling van zorgvastgoed. Ook als er verschil van inzicht is, wordt daar door Destion snel op gereageerd. Ze vinden dat Destion een betrouwbare partner is, makkelijk bereikbaar is en dat de lijnen kort zijn. Een collega-corporatie geeft aan dat de samenwerking intensiever mag zijn en er meer beleid mag worden gedeeld.

Destion over de samenwerking met huurders en partners

Destion is zelf tevreden over de samenwerking met huurders en andere partijen en vindt ook dat veel zaken voor verbetering vatbaar zijn. Op operationeel niveau wordt de samenwerking als goed beoordeeld en zijn er korte lijntjes.

Op strategisch niveau kan de samenwerking worden uitgebreid naar andere terreinen dan alleen het vastgoed en de stenen, zoals bijvoorbeeld over het beheer en de doorontwikkeling van de huiskamers en het zorgvastgoed.

Maatschappelijke verankering: conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Destion als 'naar behoren'.

De Huurdersraad is heel tevreden over de samenwerking en de transparantie. We hebben gehoord dat de samenwerking meer gelijkwaardig wordt en waarderen dat als een noodzakelijke en positieve ontwikkeling.

De gemeenten en de andere partners zijn ook tevreden over de samenwerking. Ook daar horen we dat er de laatste tijd meer openheid en overleg is.

We hebben de indruk dat Destion tot voor kort een organisatie was die vooral zelf haar koers bepaalde en weinig invloed van andere partijen toeliet. Het beeld van de belanghebbenden over de relatie met Destion was weinig uitgesproken. We zien en horen dat er inmiddels een andere wind waait. Dat ziet er positief uit maar zal zich in de komende jaren nog moeten bewijzen. Daarom waarderen we maatschappelijke verankering als 'naar behoren'.





► 7 Besturing: hoe doet de corporatie het?

Dit hoofdstuk richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

Strategievorming en sturing op prestaties

“Destion blijft dé woningcorporatie van noordelijk Noord-Limburg! Wij zorgen op menselijke wijze voor goede woningen en buurten voor alle mensen die daar zelf niet in kunnen voorzien”, aldus de missie van Destion in haar ondernemingsplan 2018-2022 getiteld ‘Mensenwerk!’. Deze missie leidt in het ondernemingsplan tot een visie op het werkgebied, de werkorganisatie, de vastgoedportefeuille, de beschikbaarheid en betaalbaarheid en de verduurzaming. De visie is vertaald in doelstellingen op de verschillende gebieden van beleid en organisatie. Ongeveer de helft van de doelen zijn in specifieke jaren ingepland, de rest heeft een continu karakter. De doelstellingen zijn deels meetbaar en concreet uitgewerkt. In 2022 is besloten het ondernemingsplan ook voor 2023 te hanteren, en het in 2024 te vernieuwen, na de bestuurswisseling.

In de geïntegreerde begroting en het activiteitenplan worden de geplande activiteiten en projecten voor het komende jaar uiteengezet. De documenten zijn zeer omvangrijk waardoor de verbinding met het ondernemingsplan niet eenvoudig is te leggen. Daarmee zit de sturing vooral op activiteiten en minder op doelstellingen en resultaten. Er werd vooral gestuurd op lage huur voor de doelgroep van (bestaande) huurders, onder wie veel ouderen met een laag inkomen.

Gedurende het jaar worden de ontwikkelingen gerapporteerd aan de hand van een drietal quadrimesterrapportages. Deze rapportages zijn eveneens omvangrijk van aard en geven een opsomming van de gang van zaken van de activiteiten en vastgoedprojecten en de financiële prognose voor het lopende jaar. Daarnaast is een overzicht van de risico's en een risicoanalyse toegevoegd. In de rapportages is niet eenvoudig vast te stellen of de jaardoelen en activiteiten gerealiseerd zullen worden, en of er bijsturing op activiteiten of doelstellingen plaatsvindt. De quadrimesterrapportages staan op de agenda van de RvC.

Begin 2023 heeft de Aw een opmerking gemaakt dat het risicomanagement binnen Destion verbetering behoeft en gevraagd een plan van aanpak voor de herijking hiervan te overleggen. Er is in 2023 een gesprek met een extern bureau over het onderwerp geweest. In overleg met de Aw is meer tijd genomen om het risicomanagement goed op te zetten.

In 2024 zien we in de quadrimesterrapportage een verbetering in de overzichtelijkheid. De organisatie is nu breder betrokken bij de samenstelling en verbetering van de rapportage.

Elk jaar maakt Destion een jaarverslag met jaarrekening, dat in grote lijn de indeling van de begroting en de quadrimesterrapportages volgt. In het jaarverslag zijn de financiële resultaten inzichtelijk vastgelegd. Maar net als bij de begrotingen en quadrimesterrapportages is de verbinding met de doelstellingen van het ondernemingsplan en de realisatie daarvan moeilijk te leggen.

Concrete plannen en kansen voor investeringen in vastgoed zijn opgenomen in de (meerjaren-) begrotingen. De investeringen zijn gebaseerd op het Strategisch Voorraadbeleidsplan, dat in 2018 is vastgesteld. De meerjarenbegrotingen geven een beperkt zicht op de lange termijn financiële situatie omdat een aantal zaken niet zijn meegenomen, zoals stijgende kosten voor mutatieonderhoud, woningverbetering en zachtere nieuwbouwplannen. Individuele investeringsbeslissingen voor projecten worden genomen aan de hand van investeringsvoorstellen en de criteria uit het investeringsstatuut. In de loop van 2022 is daarop door middel van de notitie ‘verantwoord investeren’ bijgestuurd, omdat de stijging van renteniveaus, inflatie en bouwkosten ertoe leidden dat de criteria van het investeringsstatuut niet meer haalbaar waren. Als er zich projectkansen aandienen speelt Destion daar gelet op de druk op de sociale woningmarkt waar mogelijk op in, ook als ze (nog) niet in de begroting gepland zijn. Een voorbeeld daarvan is het project in Molenhoek van 50 woningen. Daarover is met een beroep op de notitie ‘verantwoord investeren’ positief besloten.

Besturing: conclusies en reflectie visitatiecommissie

De planvorming en besturing bij Destion had in de afgelopen jaren een hiërarchisch karakter. Er is intern en extern beperkt naar draagvlak gezocht. Hoewel de documenten voor handen zijn is daarin de relatie tussen opgaven, strategie, doelen en resultaten onvoldoende zichtbaar en behoeft verbetering. De opmerkingen in het voorgaande visitatierapport over de besturing zijn slechts in beperkte mate opgepakt. Destion is momenteel het nieuwe ondernemingsplan in dialoog met de eigen organisatie en input van externe partijen samen te stellen. Ook de keuze van de onderwerpen en uitkomsten van deze visitatie spelen daarin een rol. Hopelijk kan Destion richting de toekomst de besturing en de transparantie verbeteren.

► 8 Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?



Dit hoofdstuk richt zich op de organisatorische en financiële randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren.

Destion komt uit jaren van een stabiele en smalle formatie. De organisatie was voornamelijk hiërarchisch en van binnenuit gestuurd. Deze manier van werken past niet meer bij de opgaven van Destion anno nu. De afgelopen jaren is de organisatie aan het veranderen.

2021 was de start van deze verandering, onder het programma 'Destion 2.0' zijn veel nieuwe medewerkers geworven. Dit was min of meer noodgedwongen omdat relatief veel medewerkers in die periode met pensioen gingen. Ongeveer de helft van de medewerkers zijn de afgelopen 3 jaar in dienst getreden. Het afgelopen jaar heeft Destion ook expliciet aandacht voor wat de opgaven in haar werkgebied betekenen voor de organisatie inrichting en de manier van werken. Destion ziet dat de opgaven complexer worden en om meer samenwerking vraagt, zowel in de eigen organisatie als ook met partners. De eerste stap hierin was de selectie van de nieuwe bestuurder, hierin is expliciet gekeken naar een profiel dat past bij de opgaven die voorliggen.

In de organisaties lopen nu verschillende acties. Ten eerste wordt de formatie uitgebreid, zodat medewerkers meer tijd hebben om de samenwerking met externe partijen op te zoeken.

Daarnaast is Destion bezig met de implementatie van een nieuw ERP-systeem. Dit moet helpen om klantgerichter te werken en om de kennis in de organisatie beter te borgen. Na het vertrek van veel oudgedienden sinds 2021 is veel kennis verloren gegaan. Voor de implementatie van het ERP-systeem is ervoor gekozen om dit met eigen mensen te doen; ook dit vergt veel tijd van medewerkers en leidt tot uitbreiding van de formatie.

Verder besteedt Destion ook aandacht aan een cultuuromslag. Het vraagt een andere manier van denken om buiten je eigen afdeling en organisatie te treden en meer te delen en te overleggen met partners. Daarnaast wordt van de medewerkers intern ook gevraagd om meer mee te denken met de strategie, visie en keuzes van de eigen organisatie. De corporatie maakt op beide vlakken stappen. Zo wordt het ondernemingsplan nu opgesteld samen met partners uit de buitenwereld en worden de overleggen met de Huurdersraad echt als dialoog gevoerd. Intern wordt medewerkers vaker gevraagd om voorstellen zelf uit te werken en ook de personeelsbijeenkomst wordt anders ingestoken. Tenslotte is Destion verplicht om

een ondernemingsraad in te richten, ook dat wordt dit jaar geregeld. We zien dat medewerkers worden uitgedaagd en dat ze nog moeten wennen aan hun rol.

De vele ontwikkelingen maken dat de werkdruk voor de medewerkers op dit moment hoog is. Dit heeft consequenties voor de ambities op de verschillende opgaven. Zo leeft de wens om nu al vaker bij de huiskamers langs te gaan, maar ontbreekt de tijd daarvoor. Destion is zich hiervan bewust en dit is een belangrijke reden om in te zetten op een grotere formatie.

Inzet financiële middelen

Destion is financieel gezond. Ze hanteerde intern strengere financiële normen en ook daar voldeed ze altijd ruim aan. Destion was zuinig en hield haar bedrijfslasten laag. Haar vermogen heeft ze de afgelopen jaren vooral ingezet om de huren laag te houden. Dit was voor Destion tot voor kort het belangrijkste uitgangspunt. In de recente meerjarenbegroting komt de ICR-norm dichterbij. Enerzijds omdat in de nieuwe begroting naast de zekere nieuwbouwprojecten ook de verder in de toekomst liggende projecten zijn ingerekend. Anderzijds is de onderhoudsopgave van Destion groot voor de komende periode. Het lijkt erop dat in het verleden weinig integraal is gekeken naar het vermogen: met de focus op de lage huren en bedrijfslasten was er minder aandacht voor haar opgaven op de lange termijn zoals investeringen in nieuwbouw en woningverbetering. En bij nieuwbouw ging het om grote nieuwbouwwoningen die voor een relatief lage prijs werden verhuurd.

De nieuwe realiteit maakt dat Destion ook anders is gaan kijken naar haar vermogen. De komende periode gaat ze scherper aan de wind varen. Naast betaalbaarheid wordt beschikbaarheid en de kwaliteit van de woningen belangrijker.

Maatschappelijke capaciteit: conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat Destion zich bewust is van de noodzaak om zich zo te organiseren dat de maatschappelijke opgaven goed kunnen worden bediend. Daarvoor is ze bezig om de organisatie aan te passen. Het is bewonderenswaardig om te zien hoeveel er nu gebeurt op dit vlak. Dit laat echter ook zien dat er te lang weinig ontwikkeling is geweest. Destion moet

oppassen dat ze niet te veel en te snel wil gaan en dat ze door de werkdruk minder maatschappelijke waarde bereikt dan ze beoogt.

Destion krijgt ook een steeds beter beeld van haar financiële mogelijkheden. De visitatiecommissie waardeert de ontwikkeling om integraal te kijken naar de inzet van het vermogen. Niet alleen het vermogen inzetten voor de zittende huurder, maar ook voor de woningzoekende en de toekomstige huurder. Hierin is het belangrijk om het gesprek over de effecten van de inzet van vermogen te blijven voeren met medewerkers, partners en huurders.



► 9 Verantwoording visitatie

Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Extern	Naam	Organisatie	Functie	Intern	Naam	Functie
	Wim Wijnhofen	Huurdersraad	Voorzitter		Nanda de Wilde	RvC, voorzitter
	Jos Koenen	Huurdersraad	Vice voorzitter		Michel Gunsing	RvC, lid
	Riet van de Louw	Huurdersraad	Secretaris		Jan van Baars	RvC, lid
	Chris de Graaf	Huiskamer Heijen	Vrijwilliger huiskamer Heijen		Germa Knuver	Directeur-bestuurder
	Gwen ten Haaf	Huurdersraad	Lid		Diana Geene	Manager Mens en omgeving
	Ingrid Hendrix	Huurdersraad Destion	Lid		Henk Francissen	Manager bedrijfsvoering
	Wilma Cornelissen	Huiskamer Milsbeek	Vrijwilliger		Robert Weijers	Manager Gebouw en omgeving
	Henri Banken	Huurdersraad	Lid		Tanja van der Linden	Bedrijfscontroller
	Dirk Kropman	Gemeente Bergen	Beleidsmedewerker welzijn		Rob Vermeulen	Portefeuillemanager/strategisch adviseur
	Peter Stevens	Gemeente Gennep	Beleidsadviseur ruimtelijke ordening en wonen		Marjoleine Alberse	Bestuurssecretaris a.i.
	Bram Lucassen	Gemeente Gennep	Beleidsadviseur en coördinator Welzijn		Willem van der Zandt	Relatiebeheerder vastgoed
	Peter Kuijs	Gemeente Gennep	Wethouder		Edwin Gijsbers	Wijkconsulent
	Ton Herings	Gemeente Mook en Middelaar	Consulent Werk en Inkomen		Ralph Koers	Medewerker bedrijfsvoering
	Ivo Verploegen	Gemeente Mook en Middelaar	Beleidsadviseur leefbaarheid en welzijn		Mieke Derksen	Relatiemedewerker
	Marc van Ooijen	De Zorggroep	Wethouder		Janneke Loermans	Verkoopmedewerker
	Han Laumen	Proteion	WMO		Alex Willems	ICT en dataspecialist
	Jolanda Wijen	Proteion	Bestuursvoorzitter		Rene Martens	Onderhoudsvakman
	Nicole Dijcks	Dichterbij	Bestuurder			
	Bob Soberjé	Dichterbij	Manager Facility			
	Rob van de Weijer	Dichterbij	Manager Regio Zuid			
	Mathieu Kastelijn	KAW	Vastgoedregisseur			
	Esther van Kempen	Mooiland	Vastgoedregisseur			
	Claudia Ruther	Deurwaarder	Architect			
	Peter Sanders	Stichting BLOA (Afferden)	Gebiedsregisseur			
	Heleen Geurts	Stichting BLOH (Heijen)	Deurwaarder			
	Enny Hoenselaar	Stichting BLOM (Milsbeek)	Bestuurslid			
	Saskia Beuving	Stichting BLOV				
	Amber Baak	Proteion	Coördinator vrijwilligerszorg			
	Lotte Kemps	Proteion	Projectleider thuiszorg			
	Sabine van Thiel	Synthese	Dorpsondersteuner Ottersum			

Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals het ondernemingsplan, beleidsdocumenten, jaarplannen, begrotingen, jaarverslagen, T-rapportages, prestatieafspraken en woonvisies, verslagen van het bestuurlijk overleggen in de gemeenten (voor zover aanwezig), verslagen van het overleg met de Huurdersraad, Aedes-benchmark, oordelen Aw en WSW, RvC- verslagen en zelfevaluaties.

Daarnaast documenten per opgave over de ambities, voortgang en prestaties, netwerken, overleggen met belanghebbenden, en documenten voor investeringsbeslissingen, voor zover aanwezig.

Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.

Waardering in visitatiemethodiek 7

De waardering van de maatschappelijke waarde en de maatschappelijke verankering is gedaan aan de hand van de volgende indeling.

Maatschappelijke waarde

- De corporatie presteert uitstekend, de corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren waarde en zo maatschappelijke waarde toe te voegen; de visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert goed, de geleverde resultaten zijn beter dan de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet wel verbeterpunten en benoemt deze;
- De corporatie presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De prestaties van de corporaties zijn voor verbetering vatbaar, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ruimte ligt;

- De corporatie presteert onvoldoende, de resultaten van de corporatie zijn op nagenoeg alle terreinen niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

Maatschappelijke verankering

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als uitstekend, er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en wederkerige invloed op beleid en handelen, dit wordt door alle betrokkenen ook zo beleefd en gewaardeerd; de visitatiecommissie ziet in de manier van samenwerken een voorbeeld voor andere corporaties;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is goed; er is sprake van een robuuste samenwerking en de corporatie laat stakeholders invloed hebben op haar beleid en er is sprake van een mate van wederkerigheid; de visitatiecommissie ziet wel enige ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is naar behoren, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als voldoende; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is voor verbetering vatbaar, de samenwerking verloopt met enige regelmaat moeizaam en de corporatie is beperkt beïnvloedbaar; betrokkenen zijn kritisch over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ligt;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als onvoldoende, de samenwerking verloopt moeizaam en de corporatie opereert solistisch; betrokkenen uiten zich negatief over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie benoemt waar urgent actie gewenst is

Uit: Mail SVWN over aangepaste waardering, d.d. 25-1-2024



► 10 Bestuurlijke reactie Destion

Bestuurlijke reactie op de visitatie 2020-2023

Destion heeft Pentascope gevraagd om de visitatie over de periode 2020-2023 uit te voeren, waarbij we vooral in dialoog met onze belanghebbenden wilden gaan. Zoals aangegeven in het positionpaper hoopten we dat de opbrengst van de visitatie ons verder zou helpen om als organisatie met betekenisvol werk maatschappelijke waarde toe te voegen.

Een organisatie in transitie

Zo luidt de titel van de recensie van de visitatiecommissie. De commissie geeft aan dat Destion door interne en externe ontwikkelingen op zoek is naar een nieuwe invulling van de visie en de maatschappelijke bijdrage.

“Destion en haar partners zijn sinds begin 2024 in dialoog met elkaar over de vragen voor de toekomst. Voor zowel Destion als de partners is het wenselijk om de relatie op deze manier vorm te geven. Iedereen herkent dat de vraagstukken in deze tijd complexer zijn geworden en vragen om meer samenwerking en meer onderlinge openheid over elkaars achterliggende beweegredenen en motieven. Op die manier ontstaat de basis voor meer gelijkwaardigheid in de samenwerking. We zien dat Destion en haar partners in die de ontwikkeling met elkaar de juiste stappen zetten”.

Aangenaam verrast

Voor de visitatie hebben we een drietal opgaven geformuleerd, waarbij we hoopten dat de opbrengst van de visitatie mede richting zou geven aan de invulling voor de toekomst, omdat we in die periode ook met belanghebbenden in gesprek waren over de nieuwe koers van Destion. Tegelijkertijd is dus in het kader van de visitatie veel kennis en informatie bij elkaar gebracht over de opgaven; leefbaarheid en de rol van de huiskamers hierin, de toekomstbestendigheid van ons zorgvastgoed en betaalbaarheid in relatie tot een duurzaam verdienmodel. We waren aangenaam verrast over de bereidheid van onze partners om deel te nemen aan de dialogen én over hun inbreng en betrokkenheid. Zonder uitzondering zijn het leuke en leerzame gesprekken geweest, waarbij wij in de praktijk hebben kunnen ervaren hoe waardevol deze ontmoetingen en het goede gesprek zijn.

Herkenbaar en treffend

De conclusies en aandachtspunten van de visitatie geven een herkenbaar beeld en zijn zeker treffend te noemen. We zien bevestigd dat Destion mooie prestaties heeft geleverd over de visitatieperiode en dat Destion het graag goed heeft willen doen voor de huidige huurders. Het lange termijn perspectief is daarbij

niet altijd even helder in beeld geweest. Daar werken we aan, omdat we graag nu én in de toekomst maatschappelijk willen (blijven) presteren. Daarbij hoort goed rentmeesterschap. De samenwerking met en de invloed van partners kunnen we beter benutten om te komen tot gedragen keuzes. De dialogen hebben daartoe zeker een mooie aanzet gegeven.

Aan de slag

Fijn dat de commissie opmerkt dat het bewonderenswaardig is hoeveel er nu in de organisatie gebeurt. Deze ontwikkeling is ook nodig om invulling te geven aan de maatschappelijke opgaven. De komende jaren gaan we hier graag met een versterkte organisatie mee aan de slag. De opbrengst en aanbevelingen uit deze visitatie nemen we daarbij zeker ter harte.

Tot slot

We willen de visitatiecommissie bedanken voor de prettige samenwerking en de begeleiding van de gesprekken. De maatschappelijke partners willen we hartelijk danken voor hun inbreng. Daarnaast hebben we veel waardering voor alle mensen die deze visitatie op diverse locaties mogelijk hebben gemaakt.

Germa Knuver
directeur-bestuurder

