



Destion

**“Mensenwerk!”**  
Ondernemingsplan 2018-2022



# Inhoud

1. **Inleiding**
2. **Missie en visie Destion**
3. **Externe factoren**
  - 3.1 Geografie
  - 3.2 Woningmarkt
  - 3.3 Demografie
  - 3.4 Economie
  - 3.5 Sociaal/cultureel
  - 3.6 Technologie
  - 3.7 Ecologie
  - 3.8 Politiek
4. **Belanghouders**
  - 4.1 Huurders en woningzoekenden
  - 4.2 Huurdersraad
  - 4.3 Gemeenten
  - 4.4 Autoriteit woningcorporaties
  - 4.5 Zorgaanbieders
  - 4.6 Welzijnsorganisaties
  - 4.7 Onderwijs en kindgerelateerde instellingen
  - 4.8 Overige belanghouders
  - 4.9 Doelstellingen belanghouders
5. **Voorraadbeleid**
  - 5.1. Strategisch Voorraad Beleid (SVB)
  - 5.2. Leefbare dorpen en wijken
  - 5.3. Onderhoud bestaande huurwoningen
  - 5.4. Nieuwbouwwoningen
  - 5.5. Multiwoningen
  - 5.6. Van zorgvastgoed naar beschermd wonen
  - 5.7. Huiskamers voor het welzijn
  - 5.8. Maatschappelijk vastgoed
  - 5.9. Slopen van huurwoningen
  - 5.10. Energie en Milieu
  - 5.11. Doelstellingen voorraadbeleid
6. **Klantvisie**
  - 6.1 Imago-onderzoek
  - 6.2 Persoonlijke aandacht
  - 6.3 Waardebesef
  - 6.4 Huurders
  - 6.5 Bereikbaarheid
  - 6.6 Digitalisering
  - 6.7 Kwaliteit dienstverlening
  - 6.8 Woningzoekenden
  - 6.9 Doelstellingen klantvisie

- 7. Huurbeleid**
  - 7.1 Huurprijsbeleid 2018 – 2022
  - 7.2 Lang hurende huurders
  - 7.3 Doelstellingen huurbeleid
  
- 8. Verkoopbeleid**
  - 8.1 Verkoop t.b.v. transformatie
  - 8.2 Koopproducten
  - 8.3 Doelstellingen verkoopbeleid
  
- 9. Organisatie**
  - 9.1 Doelstellingen "Meer... minder?!"
  - 9.2 Medewerkers
  - 9.3 Opleidingen en omscholing
  - 9.4 PR en Communicatie
  - 9.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
  - 9.6 Doelstellingen organisatie
  
- 10. Financieel beleid**
  - 10.1 Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties
  - 10.2 Financiële Meerjaren Prognose (FMP)
  - 10.3 Betaalbaarheid sociale huurwoningen (Daeb)
  - 10.4 Doelstellingen financieel beleid
  
- 11. Risicobeheer**
  
- 12. Alle doelstellingen van Destion in de tijd**



## 1. Inleiding

Dit is alweer het derde ondernemingsplan van Destion, dé woningcorporatie van Noordelijk Noord-Limburg. De corporatie die de beste van Nederland wil zijn en door haar grensverleggende beleid de afgelopen jaren heeft geprobeerd het verschil te maken voor een kwetsbare groep mensen, door hen adequate en passende betaalbare huisvesting en een prettige leefomgeving te bieden. Ondernemerschap is een groot goed en biedt mooie kansen om deze ambities te realiseren.

In die zin is het ondernemerslandschap door de invoering van de vernieuwde Woningwet aanzienlijk gewijzigd. Deze wet schrijft behoorlijk nauwgezet voor wat woningcorporaties wel en niet mogen en moeten doen. Hiermee is het ondernemerschap deels weggehaald, maar is ook het risico dat corporaties daarmee lopen aanzienlijk verlaagd. Destion heeft in het verleden - in het belang van haar huurders - projecten uitgevoerd, die in het licht van de huidige wet- en regelgeving niet meer zijn toegestaan. Zinnvolle projecten, uitgevoerd binnen aanvaardbare condities en risico's. Destion gaat nu ondernemen binnen de vastgestelde kaders. Dat vraagt om nieuwe uitdagingen en een andere focus. Toch zullen we, zoals u van ons gewend bent alles blijven doen om die grensverleggende corporatie te blijven met een duidelijke focus op haar belangrijkste stakeholders: de huurders.

Ook onder de nieuwe Woningwet hebben we als organisatie behoefte aan een 'roadmap' die de koers voor de volgende vijf jaren aangeeft. We zien dat de wereld snel verandert onder de invloed van moderne en technologische ontwikkelingen; de zogenaamde disruptieve ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen vormen dan ook een belangrijke basis voor onze toekomst. Met het ondernemingsplan zetten we een stip op de horizon en zijn we in staat de koers daarnaartoe vast te houden. Dit heeft ons in het verleden ook goed geholpen. Ondanks dat zich een omvangrijke crisis voltrok, hebben we bijna alle doelstellingen uit het vorige ondernemingsplan kunnen realiseren.

De focus van Destion komt nu nog meer dan voorheen op (individueel) maatwerk voor de huurder te liggen. Dit zal ook moeten als we de beste woningcorporatie van Nederland willen worden en om als kleinere woningcorporatie in de toekomst ons bestaansrecht te behouden. Belangrijk is dat we ons realiseren dat alles wat we doen mensenwerk is. De titel van dit ondernemingsplan is dan ook eenvoudigweg "Mensenwerk!" en de inhoud spreekt hopelijk voor zich. We hebben nog grote stappen te zetten om de "mens" binnen en buiten onze organisatie en in ons handelen als vanzelfsprekend in te voeren. Hierbij zullen we ons laten leiden door de zogenaamde disrupties die deze mensen van ons verwachten. Om een beeld van hun emoties te geven staan enkele quotes in de kaders vermeld.

Daarnaast zal het verder verduurzamen van de woningvoorraad van Destion een grote uitdaging zijn. Nadat we alle woningen zo optimaal mogelijk geïsoleerd hebben, moeten we aan de slag met het aanbrengen van fotovoltaïsche zonnepanelen en vervangen van gasgestookte cv-installaties naar elektrische verwarmingsinstallaties. Belangrijk is dat deze in de bestaande woningen kunnen worden aangebracht. De zoektocht daarnaar is inmiddels begonnen, maar er zullen de aankomende jaren zeker nog nieuwe ontwikkelingen gaan plaatsvinden. Wij zullen vooral op de momenten dat er planmatige vervanging of verbeteringen gepland zijn, deze aanvullende voorzieningen meenemen.

Er zijn in ieder geval nog heel veel uitdagingen voor Destion. Ik hoop dat we over vijf jaren weer kunnen concluderen dat we onze doelstellingen uit dit strategisch plan hebben gerealiseerd. Maar het belangrijkste is toch wel dat onze huurders dan concluderen dat we er vooral voor hen - de mensen - zijn geweest.

Wilbert Pothoff,  
directeurbestuurder

## 2. Missie en visie Destion

In 2016 heeft Destion zich voor de derde keer laten visiteren. De visitatie is uitgevoerd door Ecorys. Met een gemiddelde van 7,4 is er een goede prestatie geleverd. Ook blijkt hieruit dat de geformuleerde ambities uit het vorige ondernemingsplan "Meer...minder!?" voldoende zijn gerealiseerd. Rekening houdende met onder andere deze uitkomsten is nu gewerkt aan het ondernemingsplan 2018 – 2022 van Destion.

### *Missie Destion*

Tijdens de verschillende werksessies is geconcludeerd dat Destion toe is aan een nieuwe missie. De toekomstige missie richt zich nu volledig op de huurder; de klant! Deze is ook door wet- en regelgeving sterk genormeerd en betreft meer dan in het verleden de mensen die zelf niet in hun wonen kunnen voorzien. In onderstaande missie is onze nieuwe realiteit verwoord.

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.

### *Visie Destion*

De verkenning van de zogenaamde DESTEP-factoren en een analyse van de huidige organisatie van Destion, hebben samen met interviews met belanghebbenden en de brainstormsessies van het MT en de RvC, geleid tot dit strategisch plan voor de volgende vijf jaren. Ook zullen we het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de brede zin van het woord, verder inhoud geven. Op basis daarvan is onderstaande visie gevormd.

- **Destion blijft dé woningcorporatie van noordelijk Noord-Limburg**  
Onze belanghouders kunnen Destion altijd aanspreken op het tot stand brengen van sociaal vastgoed en leefbare wijken. We werken verder aan onze ambitie om de beste woningcorporatie van Nederland te worden.
- **Destion heeft een klantgedreven en efficiënte werkorganisatie**  
We werken verder aan een kwalitatieve (proactieve) dienstverlening en inspireren onze medewerkers naar een klant(mens)gedreven handelswijze.
- **Destion transformeert haar vastgoedportefeuille verder**  
De in het verleden ingezette transformatie van de vastgoedportefeuille zetten we in de komende jaren voort. Dat betekent: bouwen van nieuwe multiwoningen en de verkoop van bestaande gezinshuurwoningen.
- **Destion draagt zorg voor goede en betaalbare woningen**  
We garanderen de beschikbaarheid en betaalbaarheid van het kwalitatief wonen in een huur- of zelfs eigen woning voor mensen met een laag inkomen.
- **Destion gaat verder met het verduurzamen van haar woningvoorraad**  
Beschikken we al jaren over een gemiddeld EPA-label B, nu gaan verder met het energiezuinig (neutraal) maken van onze woningvoorraad en doen dit bij nieuwbouw en geplande onderhoudsactiviteiten.

### 3. Externe factoren

Voor het opstellen van een zorgvuldig overwogen strategisch plan is het van groot belang om inzicht te hebben in de zogenaamde externe factoren. Deze factoren hebben we hieronder op basis van de bekende DESTEP-methodiek verzameld. Aanvullend daarop is ook gekeken naar de geografische positie van Destion en de woningmarkt waarin wij actief zijn.

Hieronder staan al deze omgevingsfactoren welke van invloed zijn beschreven. De beschreven factoren vormen een goede basis voor een toekomstige oriëntatie en de te volgen strategie van Destion.

#### 3.1 Geografie

Destion is de meest noordelijke woningcorporatie in Limburg. In de kop van Limburg zijn we actief in de drie gemeenten Bergen, Gennep en Mook en Middelaar. Sinds 2016 zijn we ook actief in de gemeente Heumen, provincie Gelderland. Deze uitbreiding was nog net voor de regionalisering, waarbij op basis van de herziene Woningwet de gemeenten een regio konden vormen. In samenspraak met de provincie Limburg hebben alle gemeenten in Limburg gekozen voor één regio Limburg. Hierdoor zijn we in onze regio ingeklemd en kunnen we bijvoorbeeld wel woningen bouwen in Vaals, maar niet meer in Heumen aan de overkant van de N271 bij Molenhoek.

##### *Concurrentie woningcorporaties*

Destion is niet als enige corporatie actief in deze drie gemeenten. Er is echter geen sprake van enige concurrentie tussen de woningcorporaties in de regio Noord-Limburg. In de gemeente Mook en Middelaar verhuurt Woonzorg Nederland 55 seniorenwoningen en in Gennep worden ruim 1.200 woningen door Mooiland verhuurd. Door de Woningwet mag Mooiland haar bestaande woningen in Gennep blijven beheren en exploiteren, en alleen met een vrijstelling nieuwe woningen bijbouwen.

#### 3.2 Woningmarkt

De woningmarkt is vanaf 2016 weer volop aan het herstellen. De vraag naar koopwoningen is in navolging van het stedelijk gebied toegenomen en de vraag naar huurwoningen in de regio is stabiel. Dit alles is natuurlijk het gevolg van de lage rente en de condities waaronder banken instemmen met de financiering van een eigen woning. Doordat de vluchtelingenstroom halverwege 2016 is afgenomen, nam ook de vraag naar woningen voor vluchtelingen en statushouders af. We kunnen concluderen dat de huurwoningmarkt weer redelijk genormaliseerd is.

##### *Koopwoningmarkt*

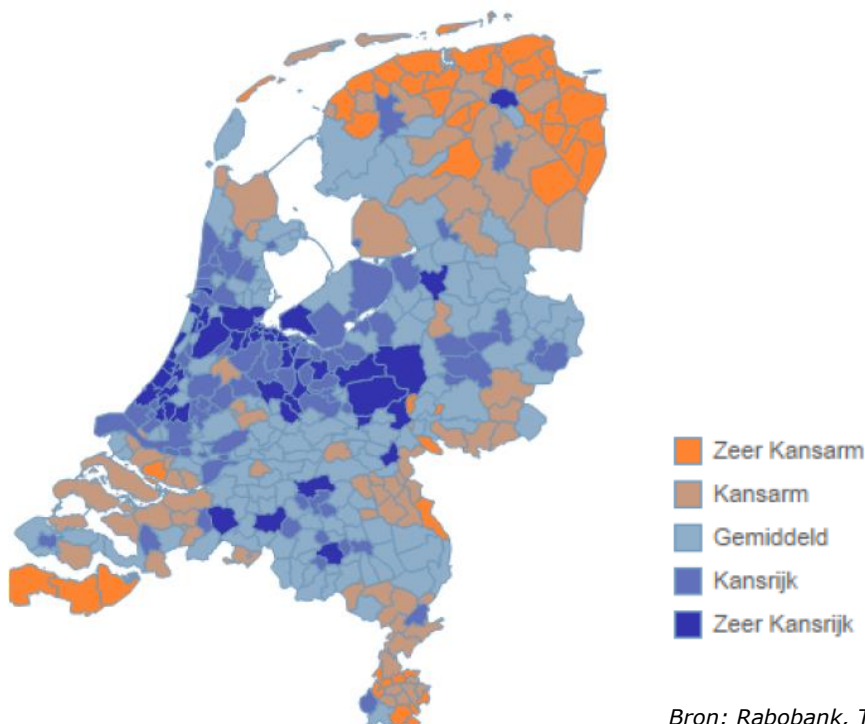
De prijs van betaalbare koopwoningen is hier relatief laag te noemen. De koopwoningmarkt in onze regio is hierdoor voor de huursector een serieuze concurrent. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de zeer lage rente, de geïsoleerde ligging van het marktgebied, maar zeker ook door het grote aanbod koopwoningen. Met een aandeel van ongeveer 80% koop en 20% huur is dit ten opzichte van stedelijk gebied erg hoog. In de kernen Gennep en Nieuw Bergen is het aandeel koop lager.

Banken zijn nog steeds voorzichtig met het verstrekken van leningen, maar zijn al veel soepeler geworden ten opzichte van de jaren daarvoor. De huurwoningprijzen zijn voor aspirant-kopers van betaalbare koopwoningen een ijkmeter of de woning een faire prijs/kwaliteit verhouding heeft. Het kopen van een woning was relatief gezien, nog nooit zo aantrekkelijk én goedkoop als op dit moment.

### Huurwoningmarkt

Door het aantrekken van de koopwoningmarkt zou men veronderstellen dat de huurwoningmarkt ontspant. Op dit moment is dat nog niet het geval. Voor mensen zonder vaste baan of met een uitkering, is het kopen van een woning niet mogelijk omdat men geen lening krijgt. Deze doelgroep is nog steeds aangewezen op de woningcorporaties.

De Rabobank heeft een trendanalyse huurwoningmarkt uitgevoerd naar de aantrekkelijkheid van de huurwoningmarkt in Nederland. Daarbij zijn variabelen als: betaalbaarheid, huishoudensgroei, inkomens, vergrijzing, leefbaarheid en stedelijkheid gehanteerd. Op basis daarvan wordt de gemeente Bergen als Zeer Kansarm gezien en de gemeenten Gennep en Mook en Middelaar als Kansarm. Al met al geen rooskleurige vooruitzichten voor de huurwoningmarkt in deze regio.



Bron: Rabobank, Trendanalyse huurwoningmarkt 2017

Gezien de verdergaande vergrijzing zijn nu, maar ook op de langere termijn, de senioren de grootste doelgroep voor Destion. Deze doelgroep groeit verder door en wil ook nog als het kan, zorgeloos en comfortabel (sociaal) gaan huren. Het zijn veel eigen woningbezitters die deze stap willen maken door de eigen woning – vaak zonder restschuld - te verkopen en vervolgens te gaan huren. Doordat het vermogen van deze groep bij de woningtoewijzing niet mee mag worden genomen, worden dus vaak sociale huurwoningen aan vermogende ouderen verhuurd. We zijn van mening dat de woningcorporatie er niet voor deze mensen zou moeten zijn en deze op een andere manier in hun woonbehoefte zouden kunnen voorzien. Investeerders in de duurdere huursector dienen zich hier nog niet aan en het is de vraag – rekening houdende met de Rabobank huurwoningmarktanalyse – of dit ooit zal komen. Corporaties mogen deze woningen op basis van de Woningwet niet zonder meer bouwen en exploiteren.

### Hogere inkomens

Uit onderzoek van de TU Delft blijkt dat huurders met een hoog inkomen door hogere huren niet vertrekken. Ze blijven zitten in hun woningen en nemen (moeten) de extra huurverhogingen voor lief. Het beleid om deze doelgroep te laten doorstromen is niet doeltreffend geweest.



Ten eerste zitten veel mensen met een hoger inkomen klem omdat ze te oud zijn om een financiering van een eigen woning te krijgen. Maar daarnaast ontbreekt het ook aan voldoende aanbod van koopwoningen en dan met name levensloopbestendige woningen voor ouderen.

#### *Gemeentelijke woningmarkten*

We zien grote verschillen in de woningmarkten van de drie gemeenten waar we actief zijn. We kunnen concluderen dat de noordzijde van het werkgebied van Destion meer in trek is dan de zuidzijde. Dit zien we ook bij de verkoop van bestaande gezinswoningen van Destion. Deze worden aan de noordkant sneller verkocht dan in het zuiden. Daar hebben we de laatste jaren regelmatig te koop aangeboden woningen terug moeten nemen en weer in de verhuur gezet. Ook bij de toewijzing van huurwoningen zien we deze vraagverschillen.

### **3.3 Demografie**

De demografische ontwikkelingen spelen al tientallen jaren een belangrijke rol bij het formuleren van het strategisch voorraadbeleid van Destion. Op basis daarvan is het verkoopbeleid van 550 gezinswoningen vastgesteld en ligt de focus bij nieuwbouwwoningen vooral op multiwoningen. Deze transformatie zorgt ervoor dat de woningenportefeuille van Destion beter aansluit bij de toekomstige bevolkingsamenstelling.

Deze demografische ontwikkelingen hebben grote invloed op de toekomstige vastgoedontwikkelingen, maar ook het bestaansrecht van Destion. Bij een overaanbod van woningen dalen de prijzen waarschijnlijk en neemt ook de vraag naar huurwoningen af.

<b>Regio Maasduinen</b>				
<i>Bevolking op 1 januari</i>	<i>2017</i>	<i>2027</i>	<i>2037</i>	<i>2046</i>
0 tot 20 jaar	7.836	6.529	6.417	6.018
20 tot 65 jaar	21.401	18.873	15.380	14.030
65 tot 75 jaar	5.138	5.728	5.798	4.008
75 tot > 90	3.499	5.411	6.996	7.913
<b>Totaal</b>	<b>37.874</b>	<b>36.540</b>	<b>34.592</b>	<b>31.969</b>

*Bron: CBS Statline en Etil (Prognose 2016)*

#### *Vergrijzing*

De bevolkingsomvang van de regio Maasduinen (gemeenten Bergen, Gennep en Mook en Middelaar) krimpt. Volgens de CBS en Etil neemt deze vanaf 2017 in dertig jaar af van 37.874 naar 31.969 inwoners. Een afname van ruim 15,5%. De grootste daling is in de leeftijdscategorie 20 tot 65 jaar te verwachten. De groep 75-plussers zal in deze periode groeien met 126%. De grootste stijging zit in de groep 90-plussers, deze groeit van 255 naar 1.150, een groei van maar liefst 350%.

#### *Ontgroening*

Tegenover deze vergrijzing staat de forse afname van de groep tot 65 jaar. Deze neemt in dezelfde periode af van 29.237 naar 20.048 mensen. Dit is een relatieve afname van 31,5%. Het aandeel jongeren van 0 tot 20 jaar neemt tot 2046 af met 23%.

#### *Huurders Destion*

Deze ontwikkelingen gaan niet aan Destion voorbij. Ook hier is sprake van een vergrijzing, maar wel aanzienlijk groter dan landelijk het geval is. Op dit moment is 25% van de huurders van Destion ouder dan 75 jaar, en 45% ouder dan 65 jaar.

Ervan uitgaande dat de ontgroening zich ontwikkelt zoals verondersteld, neemt dit aantal alleen maar toe, neemt de vraag naar gezinswoningen verder af en de vraag naar multi- en zorgwoningen toe.

Onderstaande tabel laat de bezettingsgraad van de huurwoningen van Destion in 2000, 2007, 2011 en 2017 zien.

<b>Huurders Destion</b>				
<i>Leeftijdscategorie</i>	<i>2000</i>	<i>2007</i>	<i>2011</i>	<i>2017</i>
18 tot 35 jaar	11,6 %	10,1 %	8,5 %	9,3%
35 tot 45 jaar	19,5 %	12,9 %	10,7 %	9,0%
45 tot 55 jaar	19,7 %	18,8 %	17,3 %	14,8%
55 tot 65 jaar	49,2 %	58,2 %	63,5%	20,2%
65 tot 75 jaar				21,7%
75-plussers				25,0%

Bron: Destion (2017)

### *Huishoudensontwikkeling*

Volgens dezelfde onderzoekers stijgt het totale aantal huishoudens onder invloed van de ingezette gezinsverdunding tot 2028 naar het hoogste niveau van 16.560, een toename van ongeveer 400. In 2013 had de regio Maasduinen gemiddeld nog 2,49 personen per huishouden. In 2017 is dit afgenomen tot 2,34 en tot 2028 neemt dit verder af tot 2,19 personen per huishouden en blijft daarna tientallen jaren ongeveer gelijk. De belangrijkste oorzaak van deze huishoudensverdunding komt door de toename van vooral alleenstaanden (overwegend ouderen).

<b>Regio Maasduinen</b>				
<i>Particuliere huishoudens op 1 januari</i>	<i>2017</i>	<i>2027</i>	<i>2037</i>	<i>2047</i>
20 tot 65 jaar	10.609	9.326	7.684	7.018
65 tot 75 jaar	3.109	3.456	3.542	2.343
75-plussers	2.449	3.771	4.874	5.537
<b>Totaal</b>	<b>16.167</b>	<b>16.553</b>	<b>16.099</b>	<b>14.898</b>

Bron: CBS Statline en Etil (Progneff 2016)

### *Verdere afname beroepsbevolking*

Door de demografische ontwikkelingen neemt ook de omvang van de beschikbare beroepsbevolking verder af. Hierdoor blijft de zorg voor de bedrijfscontinuïteit van Destion op het gebied van personeelsplanning bestaan. Maar niet alleen Destion krijgt met deze ontwikkeling te maken. Dit geldt voor alle sectoren, dus ook de dienstverlenende, onderhouds- en bouwbedrijven welke voor ons werken. Deze ontwikkeling is zorgelijk, omdat het binnenhalen van personeel in een aanbiedersmarkt moeilijker en ook duurder wordt.

## **3.4 Economie**

Ondanks de komst van enkele grote distributiebedrijven, kenmerkt de regio Maasduinen zich nog steeds als toeristisch en agrarisch gebied. Industriële bedrijven zijn er nu niet en zullen er in de toekomst waarschijnlijk ook niet meer komen. De regio is deels een mooi woongebied waarbij de werkgelegenheid in de nabije omgeving te vinden is. De grote steden Venlo en Nijmegen met de grotere plaatsen Boxmeer en Venray zijn erg belangrijk voor de werkgelegenheid in de regio. Het binnenhalen van nieuwe inwoners op basis van werkgelegenheid is dan ook niet voor de hand liggend.

### *Strategische regiovisie herleeft*

In de strategische regiovisie welke in 2010 door Riek Bakker in opdracht van de provincie Limburg in samenwerking met de drie gemeenten, de ondernemers en de maatschappelijke organisaties is opgesteld, is ook ingezet op een kwalitatief woongebied, waarbij de sectoren recreatie en landbouw worden versterkt.

Na de realisatie van enkele majeure projecten zoals de verbetering van de N271 en de ontwikkelingen rondom het Maaspark, is het stil geworden rondom deze regiovisie. De drie gemeenten heroriënteren zich nu op het weer oppakken ervan. Overigens zien we grote verschillen in de inrichtings- en omgevingskwaliteit van de drie gemeenten.

#### *Zorgen over/voor zorg economie*

De verdergaande vergrijzing in combinatie met de afname van de beroepsbevolking wordt een groot knelpunt in de zorgverlening. De vraag naar zorg neemt door de groeiende groep ouderen fors toe, terwijl het aantal zorgverleners en de financierbaarheid ervan zal afnemen. Dit zal zeker tot andere oplossingen in zorg- en welzijnssfeer gaan leiden. Ouderen zullen in ieder geval nog langer zelfstandig thuis moeten blijven wonen en thuiszorgdiensten anders georganiseerd moeten worden.

In deze regio zijn diverse zorginstellingen actief op het gebied van zorg voor ouderen en mensen met een verstandelijke beperking. Zij leveren al een bijdrage aan het langer zelfstandig wonen van deze ouderen en andere mensen met een zorgvraag.

De zorgbedrijfstak brengt veel werkgelegenheid met zich mee en blijft ook zeker voor een groot deel bestaan. Wel zien we dat het aantal mensen met een verstandelijke beperking afneemt dat gebruik maakt van intramurale zorg. Door veranderende regelgeving komen mensen met een lichtere zorgvraag (ZZP 1 tot 3) niet meer in aanmerking voor intramurale zorg. De vraag naar beschermd wonen in een reguliere huurwoning, neemt hierdoor toe.

De vraag naar beter gekwalificeerd personeel in de ouderenzorg neemt toe. We zien dat door de oplopende leeftijd van de ouderen, de zorgvraag bij de intramurale zorg steeds complexer wordt. Dit vraagt meer kwalificaties van de zorgverleners. Van de zorgorganisaties horen wij dat deze zeer schaars zijn en daardoor de zorgcomplexen niet optimaal kunnen worden geëxploiteerd.

Naast de ouderenzorg, de gehandicaptenzorg hebben we ook nog met de geestelijke gezondheidszorg/verwarde personen te maken. Per 1 januari 2020 wordt het principe van 'centrum gemeenten' losgelaten. Gemeenten zijn dan zelf verantwoordelijk voor het opvangen van hun burgers. De gemeenten in de regio Maasduinen zijn momenteel beleid aan het formuleren hoe hiermee om te gaan. Uitgangspunt is zo 'normaal' mogelijk wonen met een passende vorm van begeleiding.

#### *Terug naar aanbiedersmarkt*

De economische crisis die in 2008 uitbrak, lijkt nu definitief voorbij te zijn. De berichten over een aantrekkende economie en de stijging van woningverkoop en koopprijzen, duiden erop dat het weer goed gaat met Nederland. We zijn van een vragersmarkt weer veranderd in een aanbiedersmarkt! We zien dat ook al terug in de inkoop van onze diensten en producten. Door de stijgende vraag hiernaar, stijgen de prijzen aanzienlijk en komt waarschijnlijk ook de kwaliteit ervan weer onder druk te staan.

### **3.5 Sociaal/cultureel**

Woningcorporaties zijn er voor de mensen die niet in hun eigen wonen kunnen voorzien. De doelgroep huurders van Destion is in de tijd veranderd van gezinnen naar senioren. Zoals al bij de demografische verkenningen te lezen was, is bijna 67% van de huurders van Destion ouder dan 55 jaar. Deze huishoudens bestaan veelal uit een- en tweepersoonshuishoudens en de kinderen hebben vaak al het ouderlijk huis verlaten. De mensen die al vanaf hun beginjaren een woning huren, zijn vaak 'veroordeeld' tot het huren van een woning. Zij hebben geen andere mogelijkheden om in een woning te voorzien. Anders is het met de ouderen die op latere leeftijd de eigen woning verkopen en daarna zorgeloos willen gaan huren.

Deze doelgroep kan ook op anderen manieren in hun woonbehoefte voorzien. Zij zouden bijvoorbeeld hun eigen woning kunnen aanpassen of een nieuwe gelijkvloerse woning kunnen laten bouwen.

Het betaalgedrag van senioren is over het algemeen beter dan dat van gezinnen. Deze laatste hebben vaak te maken met onvoorziene en hoge uitgaven door de kinderen en alle daarbij behorende kosten. Dat kan op momenten wel eens tot betalingsproblemen leiden. Senioren daarentegen hebben over het algemeen een steeds hoger inkomen als gevolg van aanvullende pensioenen en stabiele lagere uitgaven. We zien dan ook dat deze doelgroep over het algemeen geen huurbetalingsproblemen kent.

#### *Participatie maatschappij*

Op verschillende fronten trekt de overheid zich terug. De overheid 'faciliteert' in plaats van dat ze het voor de burgers 'regelt'. Er wordt verwacht van de burger dat hij zijn zaakjes zelf regelt. Dit zien we op het terrein van zorg, bij dorpsactiviteiten, maar bijvoorbeeld ook op het terrein van energie (oprichting energie coöperaties). Veel ouderen zijn in het dagelijkse leven aangewezen op vrijwillige inzet van familie of vrienden (mantelzorgers).

Aan deze participatiemaatschappij bijdragen is voor steeds meer oudere mensen niet goed meer mogelijk. De mobiliteit en vitaliteit zijn vaak een belemmering om een bijdrage te leveren. Wel dragen ze door hun aanwezigheid in de wijken bij aan een veiligere wijk, omdat ze veel thuis zijn en zien wat er in de wijk gebeurt.

#### *Veranderende doelgroepen*

Behalve dat het aandeel ouderen een belangrijke rol speelt binnen Destion, veranderen ook de overige doelgroepen. De laatste jaren zien we dat de toegang van hulpvragers tot intramurale verzorgings- en wooncomplexen steeds moeilijker is geworden en deze veelal zijn aangewezen op woonruimte bij sociale verhuurders. Dit betekent een groter aandeel huurders die zelfstandig bij ons huren, maar in meer of mindere mate ook begeleiding daarbij nodig hebben. Maar ook statushouders en buitenlandse arbeidsmigranten zijn over het algemeen op zoek naar betaalbare huurwoningen. De huisvesting van statushouders wordt via de overheid geregeld en de vraag naar woonruimte voor arbeidsmigranten is tot op heden relatief erg laag geweest. Het is ook maar de vraag of deze groep mensen voor een zogenaamde 'long stay' in het werkgebied van Destion toeneemt.

### **3.6 Technologie**

De ontwikkelingen van technische woninginstallaties in en rondom de woningen gaan snel. In de afgelopen jaren zijn de toepassingen van bijvoorbeeld PV-zonnepanelen en warmtepompen enorm toegenomen en worden deze steeds beter én betaalbaarder. Het moment lijkt aangebroken om met de toepassing van deze nieuwe technologieën verder aan de slag te gaan.

#### *Internet en social media*

Internet is niet meer weg te denken in deze samenleving. Het biedt de mogelijkheid om diverse diensten aan de huurders aan te bieden en de communicatie strategieën te veranderen. De traditionele communicatie zal plaats gaan maken voor de zogenaamde sociale media kanalen en de directe benadering van de doelgroep. Waren deze ontwikkelingen in beginsel vooral weggelegd voor jongeren, nu zie we dat ook steeds meer ouderen hiervan gebruik maken.

### 3.7 Ecologie

Het milieu, de beschikbaarheid van natuurlijke bronnen, het klimaat en de sterk veranderende weersomstandigheden geven een andere kijk op de inrichting en het gebruik van de woonomgevingen. Duurzaamheid is dan ook de grootste en belangrijkste ontwikkeling waarmee we momenteel, maar zeker ook in de toekomst mee te maken hebben. Behalve de zorg over de beschikbaarheid van fossiele brandstoffen, gaat ook de beschikbaarheid van andere materialen een grote rol spelen. De eerste 'cradle to cradle' pilotprojecten zijn door andere partijen opgeleverd en er volgen er zeker meer. Duurzaamheid in de woningbouw kan heel eenvoudig worden bereikt wanneer er goede en mooie woningen worden gebouwd en geen sobere of saaie woningen. De ervaring heeft geleerd dat de mensen niet graag in een zogenaamde doorzonwoning wonen, maar wel in een karakteristieke woning met sfeer. Maar ook wanneer de levensduur van de woningen bij renovaties of groot onderhoud wordt verlengd, is er sprake van een duurzame ontwikkeling.

### 3.8 Politiek

Vanaf juli 2015 is er een nieuwe Woningwet. Deze wet is aanzienlijk herzien en heeft grote gevolgen voor de woningcorporatiesector. Woningcorporaties dienen zich vooral te richten op het bouwen en beheren van huurwoningen voor mensen met lagere inkomens. Belangrijkste punten uit de Woningwet zijn onder andere:

- Woningcorporaties moeten zich vooral bezig houden met hun belangrijkste taak: betaalbare woningen bouwen voor mensen met een smalle beurs.
- Corporaties moeten maatschappelijke activiteiten scheiden van commerciële activiteiten. Reden: voorkomen dat corporaties in commerciële projecten stappen die, als het mis gaat, ten koste kunnen gaan van huurders.
- Gemeenten en huurdersorganisaties hebben meer invloed op het beleid van corporaties. Zo maken deze drie partijen onder meer elk jaar afspraken over het aantal te bouwen woningen.
- Een onafhankelijke toezichthouder (de Autoriteit Woningcorporaties) houdt toezicht op de woningcorporaties.
- Voor leden van het bestuur en van de raad van toezicht van de woningcorporatie geldt een 'geschiktheidstoets'. Hierbij wordt gekeken naar competenties en antecedenten.
- Huurdersorganisaties kunnen een huurdersraadpleging houden. Dit kan gebeuren in de vorm van een schriftelijke enquête of een bijeenkomst. Ook gemeenten en corporaties kunnen dit middel inzetten.
- Woningcorporaties moeten 80% van hun voorraad aan betaalbare woningen toewijzen aan huishoudens onder een bepaalde inkomensgrens.
- 95% huurders met een laag inkomen, wordt een woning toegewezen die betaalbaar is (passend toewijzen).

#### *Verhuurdersheffing*

Verhuurders met meer dan 25 sociale huurwoningen krijgen een verhuurdersheffing opgelegd. Door deze omvangrijke heffingen neemt de investeringsruimte van de woningcorporaties met ongeveer 1,8 miljard euro per jaar, fors af.

#### *Vennootschapsbelasting*

Woningcorporaties betalen over hun sociale woningverhuuractiviteiten vennootschapsbelasting. De eerste jaren kon de betaling ervan worden voorkomen door de waardedalingen in de WOZ-waarden te compenseren. Maar uiteindelijk gaan de daarbij gevormde belastinglatenties op en moet er belasting betaald worden. Uiteindelijk gaat het daarbij eveneens om grote bedragen.

### *Saneringsfonds*

Woningcorporaties staan via het Waarborgfonds voor de Woningbouw voor elkaar borg. Als een collega-woningcorporatie in financiële problemen komt, helpt de sector deze er bovenop. Mede hierdoor kunnen woningcorporaties tegen een gunstiger tarief geld lenen. Het WSW bekijkt van jaar tot jaar of, en zo ja welke saneringssteunbijdrage daarvoor minimaal nodig zijn.

### *Regionale en lokale woonvisie*

Op initiatief van de provincie Limburg is er voor de regio Noord-Limburg een regionale woonvisie vastgesteld. Hierin is bepaald dat de gemeenten in de regio in hun gemeentelijke woonvisies hun woningbouwplannen moeten afstemmen op de autonome groei van de gemeenten. Wanneer daar geen gehoor aan wordt gegeven grijpt de provincie in met het invoeren van zogenaamde woningbouwcontingenten.

De gemeenten Bergen, Gennep en Mook en Middelaar hebben hun woonvisies vastgesteld. In die visies wordt rekening gehouden met de regionale woonvisie en het aantal toe te voegen woningen is daarin beperkt tot de autonome vraag. Hiervoor wordt het aantal nieuwe bouwplannen dat in ontwikkeling was gereduceerd. Eventuele nieuwe plannen dienen te voldoen aan het afwegingskader dat door de gemeenten is vastgesteld.

Destion brengt op basis van deze woonvisies een bod uit welke worden opgenomen in de prestatieafspraken, welke in samenspraak met gemeente en huurdersorganisatie tot stand komt. In deze afspraken worden de beschikbaarheid en betaalbaarheid van sociale huurwoningen vastgelegd.

## 4. Belanghouders

We hechten veel waarde aan de relatie met onze belanghouders en hun inbreng. Alleen als we weten wat deze wensen zijn en waaraan behoefte bestaat, kunnen we zo mogelijk onze producten en diensten daarop afstemmen. Maar wie zijn onze belangrijkste belanghouders en in hoeverre kunnen we ons richten op die doelgroep? Want voor een maatschappelijk organisatie lijkt het wel of iedereen belanghouder is. Hoe we het ook bekijken, de huidige en toekomstige huurders zijn echter onze belangrijkste belanghouders. In dit hoofdstuk beschrijven we de rol en positie van de diverse belanghouders waarmee we te maken hebben.

### *Visitatie 2016*

In 2016 is door Ecorys een maatschappelijke visitatie uitgevoerd naar het functioneren van Destion. De score voor de volledige visitatie kwam uit op een 7,4. Bij deze visitatie is ook aan de belanghouders van Destion gevraagd wat zij van de prestaties van Destion vonden. Opvallend was daarbij dat de huurdersvertegenwoordigers met gemiddeld een 8, de hoogste score aan Destion gaven, gevolgd door de gemeenten. De overige belanghouders zoals zorgorganisaties en onderwijsinstellingen gaven met gemiddeld een 7,6 een lager cijfer.

Onderstaande verbeterpunten uit deze visitatie zijn inmiddels opgepakt of gerealiseerd:

- Zet de laatste stap in de beleidscyclus door de rapportages vollediger te maken:
  - Maak bewust werk van de externe verantwoording van de geleverde prestaties in relatie tot de voorgenomen opgaven en ambities.
  - Geef de Loan To Value structureel een plek in de rapportages.
- Probeer de betrokkenheid van belanghebbenden bij het tot stand komen van beleid eerder te organiseren waardoor belanghebbenden meer ruimte krijgen om invloed uit te oefenen op het beleid.
- Maak werk van het strategisch voorraadbeleid. Hoewel we zien dat Destion voor zichzelf duidelijke kaders heeft geformuleerd helpt het de organisatie om deze laatste stap ook te zetten. Dit vergemakkelijkt wellicht ook de communicatie naar buiten.

### *Interviews belanghouders*

Ter voorbereiding op dit ondernemingsplan en in lijn met het bovenstaande advies van de visitatiecommissie, hebben we veel belanghebbenden geïnterviewd. Zo zijn door het managementteam gesprekken gevoerd met Huurders, Huurdersraad, medewerkers, Raad van Commissarissen, gemeenten, oud bestuursleden, zorginstellingen, onderwijsorganisatie en diverse bouw- en advies gerelateerde bedrijven.

De opmerkingen en adviezen die we daar hebben meegekregen zijn meegenomen in dit ondernemingsplan. We hopen dan ook dat deze belanghebbenden zich herkennen in dit strategisch plan.

### **4.1 Huurders en woningzoekenden**

Huurders zijn voor Destion de belangrijkste belanghouders.

Hoewel er in de buitenwereld het beeld bestaat dat de woningcorporaties met overheidsmiddelen tot stand zijn gebracht, zijn het juist deze (vooral lang hurende) mensen die het kapitaal van de woningcorporatie tenslotte bij elkaar hebben gebracht en nog steeds brengen. Weliswaar is er tientallen jaren vanuit de overheid een aanvullende woningwet-subsidie verstrekt, maar deze zijn in 1995 met de bruteringsoperatie stopgezet. Uiteraard zijn woningzoekenden ook belangrijk voor Destion. Alleen zien we dat deze groep redelijk vrijblijvend inschrijft en geen verplichtingen heeft naar Destion.

### *Reguliere huurders*

Vanuit het ontstaan van Destion bestaat het grootste aandeel huurders uit reguliere gezinnen met kinderen. Deze mensen zijn in de naoorlogse jaren gaan huren omdat of koopwoningen niet beschikbaar waren, of men geen woning kon kopen. Het waren oorspronkelijk gezinnen met kinderen die uiteindelijk de kinderen het huis hebben zien verlaten en nu achterblijven in een grote gezinswoning. Het zijn juist deze reguliere huurders die het vermogen van Destion mee hebben gevormd en daarom dan ook alle aandacht verdienen voor hun toekomstige woongenot bij Destion.

Vaak wordt verondersteld dat deze mensen tegen lage woonlasten met forse (huur)subsidies wonen of hebben gewoond. Daarbij gaat men voorbij aan het feit dat de huren door de jaren heen flink zijn gestegen, en dat deze mensen ook geen vermogen uit een eigen woning hebben opgebouwd. Hiermee ontstaan t.o.v. de eigen woningbezitters grote sociale en financiële verschillen. Veelal nemen de woonlasten van huurders ook nog jaarlijks toe, terwijl bij de eigen woningbezitters deze over het algemeen juist afneemt.

### *Primaire doelgroep*

De omvang van de primaire doelgroep die is aangewezen op een sociale huurwoning is lastig te kwantificeren. Behalve door een laag inkomen kan het ook zijn dat men om gezondheidsredenen of andere beperkingen niet in staat is een eigen woning te verwerven.

Door de nieuwe Woningwet en de daarin opgenomen toewijzingsnorm en passendheidstoets mag 80% van de woningen alleen nog maar worden toegewezen aan mensen met een laag inkomen. Woningzoekenden met een laag inkomen mogen niet meer in (iets) duurere woningen wonen. Dus vaak ook niet in bijvoorbeeld nieuwbouwwoningen. Woningcorporaties moeten jaarlijks minimaal 80% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 36.165 (2017). Hoogstens 10% mogen ze toewijzen aan huishoudens met een inkomen tussen de € 36.165 en € 40.349. De overige 10% mogen woningcorporaties vrij toewijzen. Hierbij dienen we wel voorrang te geven aan kwetsbare huishoudens, oftewel mensen die extra dringend op woonruimte wachten (bijvoorbeeld om medische redenen of vanwege hun eigen veiligheid). Door deze maatregel zitten huurders met een te hoog inkomen 'vast' in hun huidige woning en kunnen niet verhuizen naar bijvoorbeeld een levensloopbestendige woning. Met deze maatregelen wordt de segregatie in de huurwoningmarkt versterkt en kan ook de sociale samenhang van de wijken teruglopen. Bij het samenstellen van onze producten en diensten, is het voor ons belangrijk om de vrije ruimte zo optimaal mogelijk te benutten. We willen ervoor zorgen dat iedereen in kwalitatieve woningen kan blijven wonen of komt te wonen. Onze sociale doelstellingen en vooral ook huurderstrouw zijn hierbij leidend.

### *Secundaire doelgroep*

Als gevolg van deze wetgeving komen woningzoekenden met een inkomen boven de inkomensnorm nog maar moeilijk in aanmerking voor een sociale huurwoning. Van alle woningtoewijzingen mogen we 10% vrij toewijzen aan mensen met een hoger inkomen. We kiezen ervoor om naast de genoemde doelgroep, deze 10% in te zetten voor senioren met een inkomen boven de maximale norm.

Graag zouden we ook grenzen willen stellen aan het vermogen dat nieuwe (senioren) huurders hebben. Bijvoorbeeld verkregen bij de verkoop van de eigen woning. Hier hebben we geen zicht op en het kan voor komen dat vermogende oudere mensen met een laag inkomen, toch in een sociale huurwoning terecht komen. Voor de jongere woningzoekenden met een te hoog inkomen, bestaat de mogelijkheid een bestaande woning van Destion met korting te kopen, voor ouderen is dat minder voor de handliggend.



### *Vergrijzing en ontgroening*

Zoals al bij de demografische factoren is aangegeven, heeft Destion te maken met een hoog aandeel oudere huurders. Het aandeel 75-plussers is op dit moment ongeveer 25% en zal de eerstvolgende jaren gegarandeerd verder oplopen. Deze ontwikkeling trekt ook zijn wissel op de vastgoedvoorraad van Destion. De vraag naar gezinswoningen neemt verder af en de vraag naar levensloopbestendige multiwoningen blijft toenemen.

### *Acute huisvestingsvraag*

Helaas heeft Destion voor woningzoekenden en gezinnen in probleemsituaties met een acuut huisvestingsprobleem nog onvoldoende oplossingen. Wel is er inmiddels met de drie gemeenten een acute huisvestingsafpraak gemaakt voor situaties waarin de veiligheid van mensen in gevaar komt. De drie burgemeesters van Bergen, Gennep en Mook en Middelaar hebben gezamenlijk de bevoegdheid om een woning in deze situatie op te eisen.

Voor mensen die door een echtscheiding, huisuitzetting of gedwongen woningverkoop op straat komen te staan, bieden we geen adequate huisvestingsoplossing. Deze doelgroep moet voorlopig nog zijn weg in andere vormen van huisvesting vinden. We zijn wel met gemeenten in overleg over woonruimte voor deze mensen die op hele korte termijn, tijdelijk, woonruimte nodig hebben. Samen met de gemeenten onderzoeken we op welke wijze en onder welke voorwaarden we in een eerste opvang voor deze doelgroep kunnen voorzien.

### *Beschermd wonen*

Per 1 januari 2020 vervallen de centrumgemeenten Nijmegen en Venlo als regionale opvang gemeenten voor mensen die een vorm van bescherming nodig hebben bij het wonen. Vooruitlopend hierop moeten gemeenten hun opvangbeleid ten aanzien van deze groep gaan vormgeven. Destion is als (sociale) huisvester betrokken bij deze opgave. Wat daarbij komt, is een straffere scheiding van wonen en zorg. Mensen moeten zo 'normaal' mogelijk in zelfstandige woningen kunnen wonen, met ambulante begeleiding. Zorginstellingen anticiperen hier al op door minder mensen op te nemen in de instellingen en mensen te laten uitstromen. Deze primaire doelgroep zal in toenemende mate een beroep doen op onze woningen. Bij de toewijzing van de woningen zal met name gekeken worden naar de geschiktheid van de woning en de beschikbaarheid.

### *Asielzoekers en vergunninghouders*

Afhankelijk van de instroom van het aantal vluchtelingen, worden ook periodiek asielzoekers en vergunninghouders gehuisvest. Met de drie gemeenten hebben we afgesproken dat wij de vergunninghouders huisvesten die gekoppeld zijn aan de betreffende gemeente. Deze taak vervullen we, ondanks dat daarvoor relatief weinig woningen op korte termijn beschikbaar zijn. De wetgeving is op dit punt per 1 juli 2017 veranderd. Vergunninghouders hoeven dan niet meer met voorrang gehuisvest te worden. Destion heeft met de drie gemeenten afgesproken dit wel blijvend te doen.

## **4.2 Huurdersraad**

De belangenbehartiging van onze huurders en woningzoekenden is in handen van de Huurdersraad Destion. De Huurdersraad bestaat uit maximaal veertien leden, vertegenwoordigd uit iedere kern waar Destion werkzaam is. Er wordt samengewerkt op basis van een samenwerkingsovereenkomst waarin alle taken en bevoegdheden van de raad zijn vastgelegd. Ook bij het opstellen van de prestatieafspraken met de gemeenten heeft de Huurdersraad wettelijke bevoegdheden. De raad heeft een huishoudelijk reglement vastgesteld waarin de zittingsduur, etc. is vastgelegd. Destion draagt zorg voor de secretariële ondersteuning van de Huurdersraad en draagt bij aan de verdere ontwikkeling van de benodigde kennis en kunde.

De Huurdersraad vraagt vooral aandacht voor de trouwe (oudere) huurders, de mensen die al vele jaren huurder zijn en door hun situatie of leeftijd geen kant meer op kunnen: wees voorzichtig met huurverhogingen en denk aan de betaalbaarheid.

Verder zien ze net als wij ook een terugloop van de kwaliteit van de wijken en de woonomgevingen. Ook de sociale samenhang van de wijk vraagt om meer aandacht. Het bij elkaar huisvesten van meerdere vergunninghouders, kan de sociale samenhang van een buurt verstoren.

### **4.3 Gemeenten**

Uiteraard zijn de drie gemeenten Bergen, Gennep en Mook en Middelaar belangrijke relaties voor Destion. Op basis van de Woningwet hebben de gemeenten meer invloed gekregen op het beleid van de woningcorporaties. Zo hebben ze onder andere samen met de provincie Limburg het werkgebied van de woningcorporaties bepaald. Daarnaast worden ze door de overheid geïnformeerd over de financiële situatie van de lokale woningcorporatie(s) en hun investeringscapaciteit. De samenwerking met de gemeenten is in prestatieafspraken verder geconcretiseerd.

De vertegenwoordigers van de gemeenten zien Destion als een integere en toegankelijke organisatie. Opgemerkt wordt dat men een projectmanager voor nieuwbouwprojecten mist en de directeur daardoor (te) veel projectmatige zaken uitvoert. Er is veel waardering voor de woningkwaliteit en de prestaties die Destion realiseert. Ook de samenwerking wordt over het algemeen als erg positief ervaren.

#### *Prestatieafspraken*

Met alle drie de gemeenten en de huurdersvertegenwoordiging, zijn in 2017 prestatieafspraken gemaakt waarin de wederzijdse afspraken zijn vastgelegd. Afspraken zijn gemaakt over de nieuwbouw van sociale huurwoningen, de betaalbaarheid en beschikbaarheid ervan, de huisvesting van specifieke doelgroepen en de kwaliteit en duurzaamheid van de woningen.

#### *Leefbaarheid*

De gemeenten zijn in eerste instantie verantwoordelijk voor de leefbaarheid in de dorpen en wijken. De kwaliteit van de woonomgevingen in veel dorpen is niet op orde. We zien dat het bij enkele gemeenten ontbreekt aan een strategische beeld/kwaliteitsvisie voor de inrichting van de openbare ruimte. Er zijn weliswaar woonvisies opgesteld, maar deze gaan niet over het wonen (beleven) maar over woningen. Terwijl voor de inwoners leefbare en aantrekkelijke wijken van groot belang zijn. Maar vooral ook voor de bedrijfscontinuïteit en het risicobeheer van Destion en de inwoners is dit belangrijk. We blijven daarom met de gemeenten meedenken en zijn bereid mee te betalen aan het bevorderen of verbeteren van de leefbaarheid in de wijken waar we actief zijn als er sprake is van een integrale kwaliteitsvisie op het dorp. Uiteraard moeten deze investeringen wel passen binnen de kaders en richtlijnen van de Woningwet.

### **4.4 Autoriteit woningcorporaties**

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) voert het integraal risicogericht toezicht op woningcorporaties uit, zoals verwoord in de Woningwet. Zij valt onder de politieke verantwoordelijkheid van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en is onder gebracht bij de Inspectie Leefomgeving en Transport. De Aw bewaakt en beschermt de maatschappelijke middelen van woningcorporaties, zodat deze rechtmatig, effectief en efficiënt worden ingezet in het belang van de volkshuisvesting. De Aw is ook belast met het verlenen van de zienswijze geschiktheid en betrouwbaarheid van een bestuurder of lid Raad van Commissarissen.

#### **4.5 Zorgaanbieders**

In het verleden hebben we de nodige zorg- en verpleeggebouwen voor diverse zorgorganisaties gerealiseerd. Voor deze maatwerkcomplexen zijn over het algemeen langlopende huurovereenkomsten afgesloten. In deze periode expireren diverse huurcontracten en moeten keuzes gemaakt worden over de voortzetting of aanpassingen ervan.

Met de zorgorganisaties op het gebied van ouderenzorg en verstandelijke zorg is gesproken over de ontwikkelingen waarmee we rekening moeten houden. Zo wijst men op de toename van kwetsbare huurders als gevolg van wijzigingen in het zorgstelsel en de vereenzaming. Ook willen ze de goede samenwerking handhaven en zo mogelijk versterken. Met name het delen van kennis over de huurders achter de voordeur biedt kansen, maar vraagt ook om de juiste competenties van de betreffende medewerkers.

Op dit moment wordt al overlegd over enkele wooncomplexen waarvan de huurovereenkomst is geëxpireerd of binnenkort expireert. De uitkomsten daarvan variëren van beëindiging huurovereenkomst of verlenging ervan met aanpassingen in het complex. Per object worden samen met de zorgpartijen de mogelijkheden en exploitatievoorwaarden zorgvuldig onderzocht.

#### **4.6 Welzijnsorganisaties**

Het welzijn van onze steeds ouder wordende huurders vinden wij erg belangrijk. Een optimale welzijnssituatie is ook van groot belang voor een goede gezondheid en willen we niet onderschatten. Destion wil, eventueel samen met welzijnsorganisaties, onderzoeken waarbij ondersteuning voor de versterking ervan van Destion gewenst is. Het gaat daarbij veelal om de realisatie van vastgoed dat van belang is voor een optimale woon-zorg-welzijn-keten in de kernen waar we actief zijn.

#### **4.7 Onderwijs en kind gerelateerde instellingen**

Destion is eigenaar van de brede scholen in Nieuw Bergen en Molenhoek. In deze brede scholen zijn naast de basisonderwijsinstellingen ook andere kind gerelateerde organisaties gehuisvest zoals: kinderdagopvang, buitenschoolse opvang en peuterspeelzalen. Voor deze organisaties worden in het verlengde van de verhuur van de ruimtes, ook de facilitaire diensten geleverd. Voor deze diensten bepalen de gebruikers zelf de kwaliteit en omvang. In lijn met de demografische ontwikkelingen nemen ook de leerlingenaantallen van de scholen af. De leegstand die hierdoor in de schoolgebouwen ontstaat, vraagt om een andere invulling. Daarbij moeten bij herbestemmingen creatieve oplossingen worden gezocht.

De onderwijsinstelling gaf in het interview aan ze het jammer vinden dat corporaties als gevolg van de Woningwet diverse beheertaken niet meer mogen uitvoeren. Ook vindt men dat door Destion de beheertaken professioneler en duidelijker kunnen worden opgepakt. Onduidelijk is wat hiermee bedoeld wordt.

#### **4.8 Overige belanghouders**

Destion staat midden in de samenleving en wordt daardoor ook benaderd door dorpsraden, ouderenbonden en andere participatiegroepen. Daarbij is het vaak de vastgoedkennis waarbij de corporatie betrokken wordt. Destion maakt hier graag tijd voor vrij.

De overige belanghouders geven over het algemeen aan dat ze Destion een vooruitstrevende corporatie vinden. Op het gebied van duurzaamheid is in de afgelopen jaren veel geïnvesteerd. Opvallend is dat zij de kleine schaal van Destion juist krachtig vinden. Men adviseert de korte lijnen en het hoge ambitieniveau vast te houden.

#### **4.9 Doelstellingen belanghouders**

- We kiezen ervoor om 10% van de woningen toe te wijzen op basis van maatwerk en in te zetten voor senioren en vooral ook (trouwe) huurders met een inkomen boven de maximale inkomensnorm.
- Samen met de gemeenten onderzoeken we op welke wijze en onder welke voorwaarden we in een eerste opvang voor de mensen die door een echtscheiding, huisuitzetting of gedwongen woningverkoop op straat komen te staan, kunnen voorzien.
- We huisvesten de lokale opgave die er ligt ten aanzien van beschermd wonen, mits het geschikte woningen zijn, die beschikbaar zijn.
- We huisvesten met voorrang vergunninghouders die gekoppeld zijn aan de gemeenten, maar willen daarover wel begeleidingsafspraken met de gemeenten maken.
- Destion denkt met de gemeenten mee over het bevorderen of verbeteren van de fysieke leefbaarheid in de wijken en als er sprake is van een integrale dorpsvisie, betalen we er zo mogelijk aan mee.
- Om de zorg en het welzijn van onze steeds ouder wordende huurders te ondersteunen, onderzoeken we - zo nodig - samen met zorg- en welzijnsorganisaties, de vraag naar ondersteuning en versterking ervan. Destion neemt het initiatief om met de organisaties hierover in gesprek te gaan.

## 5. Voorraadbeleid

De kwaliteit van de woningvoorraad van Destion is behoorlijk goed. De staat van het gebouwen en installatieonderhoud, de algemene kwaliteit en het voorzieningenniveau is zodanig op orde dat de exploitatierisico's met betrekking tot het vastgoed erg laag zijn. Dat neemt niet weg dat de gebouwen en installaties ouder worden en uiteindelijk om vervangingsonderhoud vragen. Aan de zuidkant van het werkgebied is al jarenlang op intensieve wijze geïnvesteerd in groot onderhoud, renovaties en vernieuwingen. Bij het maken van de keuzes hebben we ons daarbij laten leiden door strategische overwegingen. De noordkant is vooral in stand gehouden door middel van prestatiecontracten met onderhoudsbedrijven. De investeringen daarvoor en de aard en duur van deze contracten met veelal een 15-jarige looptijd, waren na de fusie de reden om deze afspraken uit te dienen.

Door het verkoop- en nieuwbouwbeleid is de samenstelling van de woningportefeuille in de afgelopen jaren verder veranderd. In 2012 bestond deze nog uit 26% multiwoningen en 64% gezinswoningen. Eind 2016 is dit getransformeerd naar respectievelijk 29% en 58%. Daarbij is verder gewerkt aan de jaren geleden ingezette transformatieopgave van de vastgoedportefeuille. Gezien de toekomstige demografische ontwikkelingen, zetten we deze transformatiestrategie verder voort om aan te sluiten bij de veranderende doelgroepen.

### 5.1 Strategisch Voorraadbeleid (SVB)

De woningmarkt is voortdurend in beweging en bijna onvoorspelbaar. We hebben dit duidelijk gezien tijdens de economische crisis die in 2008 ontstond. Met name de verkoopbaarheid én de financierbaarheid van woningen was daarbij een belangrijke factor. De huur- en koopsector zijn contrair aan elkaar; bij meer vraag naar koopwoningen neemt de vraag naar huurwoningen uiteindelijk af. Bij afname van de koopvraag zal die naar huurwoningen toenemen. Om op basis van deze ontwikkelingen een wensportefeuille op te stellen blijft lastig.

Het is steeds belangrijker om een goed strategisch voorraadbeleidsplan (SVB) te hebben. In 2017 is door Destion een SVB opgesteld waarin rekening is gehouden met de actuele vastgoedportefeuille en de te verwachten woningmarktontwikkelingen. In dit plan zijn de kernvoorraadwoningen benoemd. Ook is aangegeven welke woningen verkocht of eventueel gesloopt moeten worden. Per complex zijn de strategielabels voor de komende vijf jaar benoemd. De transformatie van de bestaande woningvoorraad maakt deel uit van deze strategie. We zetten voor een groot deel de koers voort die we de afgelopen jaren hebben gevaren.

#### *Strategisch onderhoudsbeleid*

Behalve het SVB geven we ook verder vorm aan een strategisch onderhoudsbeleid. Zo maken we keuzes op het gebied van onderhoudsarme materialen, maar ook bij de vervanging en mutatiwerkzaamheden rondom cv-installaties worden de mogelijkheden van lage temperatuur verwarmingsinstallaties onderzocht. De tijd om over te stappen naar duurzame woningen waarbij gasloos de norm wordt, dient zo snel mogelijk te worden ingezet. Ook onderzoeken we verder de mogelijkheden van fotovoltaïsche zonnepanelen en warmtepomp cv-installaties. Vooral de momenten waarop we dat doen, moeten nog worden bepaald. Gedacht wordt natuurlijk aan de combinatie met groot onderhoudsprojecten, maar ook bij mutaties kunnen activiteiten worden gecombineerd. In de meerjaren onderhoudsplanning krijgt het strategisch voorraadbeleid en – onderhoudsbeleid zijn beslag.

## 5.2 Leefbare dorpen en wijken

De leefbaarheid in de dorpen en wijken is voor de bewoners, maar vooral ook het bedrijfsbelang van Destion erg belangrijk. De Woningwet schrijft voor waarbij woningcorporaties kunnen bijdragen aan de leefbaarheid van het dorp of de wijk. We mogen werken aan de leefbaarheid in de directe nabijheid van onze onroerende zaken en voor de mensen die deze woongelegenheden huren. De bijdrage is onder te verdelen in drie categorieën:

1. Woonmaatschappelijk werk (achter-de-voordeur programma's);
2. Aanleg en onderhoud van kleinschalige infrastructuur;
3. Projecten ter bevordering van een schone, veilige leefomgeving zonder overlast.

In lijn met het verleden blijven we met de gemeenten mee investeren in de fysieke infrastructuur van de wijk bij renovaties of vernieuwingen. Ook rondom nieuwbouwprojecten zullen investeringen gedaan worden om kwalitatieve wijken te krijgen.

### *Woonomgevingen*

De kwaliteit van de woonomgevingen is erg belangrijk voor een fijn woongevoel. Daarom willen we mee investeren in de kwaliteit van de wijken waar onze woningen staan. Hiervoor zijn we afhankelijk van de initiatieven en dorpsvisies van gemeenten en zullen we zo mogelijk met hen samenwerken. Maar het gaat bij de kwaliteit rondom de woningen niet alleen om de ruimtelijke kwaliteit, ook vooral ook het huurdersonderhoud rondom de woning is een belangrijk punt van aandacht. De praktijkvoorbeelden van slecht onderhouden en verwaarloosde tuinen bij de woningen vraagt om een aangepast handhavingsbeleid. We zien namelijk dat onwelwillende huurders vaak moeilijk te bewegen zijn de tuin in orde te brengen. De nabije omgeving is dan van dit huurdersgedrag de dupe en begrijpt vaak niet dat Destion dit accepteert. We gaan dan ook verder nadenken over handhavingsinstrumenten bij nalatig onderhoud van de tuin en omgeving, maar ook de woning zelf.

## 5.3 Onderhoud bestaande huurwoningen

De meeste woningen aan de zuidkant van het werkgebied van Destion zijn al grootschalig gerenoveerd of vernieuwd en voor de noordkant worden in de komende jaren nog enkele omvangrijkere integrale onderhoudsprojecten gepland. Al met al is het gebouwenbeheer in control en wat nu nog te doen is, is planmatig onderhoud met eventueel esthetische verbeteringen. De verduurzaming van de woningen buiten beschouwing gelaten, zijn er geen onvoorziene investeringen meer te verwachten.

### *Groot onderhoud en herstructurering/herontwikkeling*

Per dorp of wijk zijn in het SVB strategische ontwikkelingskeuzes gemaakt. In de onderhoudsbegroting zijn de strategie labels vertaald in activiteiten per complex. Deze variëren van groot onderhoud tot herstructurering/herontwikkeling. Voor dit soort projecten ligt de focus de eerstvolgende jaren op de noordzijde van ons werkgebied. In de meerjaren onderhoudsbegroting is rekening gehouden met deze investeringen.

*"We vinden alles prima zoals het is en zijn tevreden over Destion. Als er wat is, lossen we het meestal zelf op."*

### *Serviceonderhoud*

Als een van de weinige woningcorporaties biedt Destion het huurdersonderhoud nagenoeg kosteloos aan. We willen dit huidige klachten- en serviceonderhoud handhaven, maar denken wel na over de omvang ervan en het feit dat we wel erg vaak bij dezelfde mensen deze diensten leveren. Nu wordt 80% van deze service door de bekende 20% van de mensen gevraagd. Een groot deel van onze huurders doet helaas nooit een beroep op deze dienstverlening en herstellen alles zelf.

We willen bij deze nu nog generieke servicevorm meer maatwerk gaan leveren, zodat deze meer aansluit bij de 'kwaliteit' van de mensen. Een gedachte daarbij is om duurzaam huurderschap om te zetten naar extra onderhoudsservices. Daarbij kan onder andere de tijd dat iemand huurder is, de wijze waarop men omgaat met de woning en de woonomgeving, de omvang van de dienstverlening mee gaan bepalen. Hierdoor zal er meer maatwerk ontstaan en wordt 'goed' huurderschap beloond. 'Slecht' huurderschap komt helaas nog te vaak voor en zou met dit beleid in ieder geval ook passend worden behandeld.

#### *Mutatieonderhoud*

De mutatieprocedures stammen nog uit een tijd dat veel mensen lang in de woning bleven wonen. Met de veranderende huurder, die steeds vaker voor een korte periode komt huren, zal wellicht ook het mutatieproces en de staat van oplevering van de woning tegen het licht moeten worden gehouden. In het verleden investeerden nieuwe huurders nog aanzienlijk in de woning omdat men er vanuit ging er nog heel veel jaren te wonen. De nieuwe generatie huurders heeft niet die intentie en denkt veelal al na over een vervolgstap, een andere huur of bij voorkeur een eigen woning.

Dit betekent dat het opleveringsbeleid van de woning aan de nieuwe huurder wellicht anders moet worden vormgegeven. Behalve dat we de woning in een betere (nieuwbouw)staat aan de nieuwe huurder op moeten gaan leveren, moeten we ook kijken naar het gebruik van de woning én de eventuele bijbehorende tuin. Zo zal iemand die een woning met tuin gaat huren erop gewezen worden dat de inrichting en het onderhoud ervan niet vrijblijvend is. Met een duidelijker en strakker handhavingbeleid worden de wijken aantrekkelijker en wordt uiteindelijke verpaupering voorkomen.

#### **5.4 Nieuwbouwwoningen**

Voor woningcorporaties is het in principe alleen nog toegestaan om sociale huurwoningen te bouwen. Duurdere huurwoningen of koopwoningen mogen corporaties alleen nog maar bij hoge uitzondering bouwen. Destion heeft ervoor gekozen om zich alleen nog te richten op de sociale huisvestingstaken en het bouwen van sociale huurwoningen.

#### *Bouwplannen 2018 – 2022*

Nu de koopwoningmarkt weer wat aantrekt, is de kans groot dat uiteindelijk de vraag naar huurwoningen waarschijnlijk wat afneemt. Dit past ook goed bij de transformatie strategie van Destion. Het aantal te verkopen woningen is op langere termijn groter dan wat wordt bijgebouwd. Voor de periode tussen 2018 en 2022 is voorzien in de bouw van 75 woningen. Op enkele plannen na, zijn dit geen harde plannen, maar ambities. Om die te kunnen realiseren zijn we afhankelijk van beschikbare en betaalbare bouwlocaties waar sociale huurwoningen gebouwd kunnen worden.

#### **5.5 Multiwoningen**

Destion bouwt vooral nog zogenaamde multiwoningen. Deze woningen zijn in eerste instantie bestemd voor senioren, maar kunnen ook heel goed door andere doelgroepen zoals alleenstaanden en kleine huishoudens worden bewoond. Deze woningen zijn een goed antwoord op de verder toenemende vergrijzing en de afnemende huishoudensomvang.

#### **5.6 Van zorgvastgoed naar beschermd wonen**

Destion heeft door de jaren heen veel zorgvastgoed gebouwd. Dit gebeurde veelal op verzoek van de zorgorganisaties en nadat de zorgautoriteiten hiermee ingestemd hadden. De laatste jaren zien we de regelgeving rondom de huisvestingscomponenten voor deze intramurale instellingen veranderen naar scheiden van wonen en zorg.

Ook zien we dat de toelatingseisen voor een verpleegplaats in een zorgcomplex zijn toegenomen en daardoor misschien minder instroom in deze verzorgingshuizen is. De vraag naar dit soort vastgoed neemt daardoor ook af, maar verandert tegelijkertijd ook van het zogenaamd groepswonen naar individueel beschermd wonen. Hierdoor zullen de verschillende gebouwen of huurovereenkomsten die bij Destion in bezit zijn bij expiratie worden aangepast. De verdergaande vergrijzing biedt overigens wel kansen om in deze complexen gemeenschappelijke woonvormen voor ouderen op te zetten.

Dit betekent uiteraard ook dat we bij het aangaan van nieuwe projectontwikkelingen voor zorgpartijen, goed nagaan hoe we de exploitatierisico's in de toekomst kunnen reduceren. Dus de periode na expiratie van de zorghuurovereenkomst is daarvoor van groot belang. Destion blijft wel open staan voor vragen vanuit de zorg voor het bieden van betaalbare zorghuisvesting.

#### *Beschermd wonen*

We zien de vraag naar beschermd wonen projecten toenemen. Kleine betaalbare woningen met eventueel een ontmoetingsruimte, zijn een nieuwe ontwikkeling als reactie op de veranderende zorgzwaartenormen en de decentralisatie van zorg naar gemeenten. De eerste projecten van dit soort zijn inmiddels in ontwikkeling en als daar vraag naar is, realiseren we deze projecten in samenwerking met gemeenten en zorgorganisaties.

#### *Mantelzorg*

Er is ook wel eens een vraag naar mantelzorgoplossingen. Zo zien we dat oudere en lang zittende huurders kunnen vragen om een van de (klein)kinderen in te laten wonen om mantelzorg te leveren. Maar het gebeurt ook dat om tijdelijke woonvoorzieningen bij de woning vraagt om mantelzorg voor de ouders te leveren. Met het oog op de vergrijzing zullen we de haalbaarheid van dit soort verzoeken zorgvuldig en serieus onderzoeken. Dit alles zal op basis van maatwerk moeten worden beoordeeld, waarbij het feit dat het mensen betreft welke al lang bij ons huren, mee speelt in de afweging.

### **5.7 Huiskamers voor het welzijn**

Voor een betere gezondheid van onze huurders, is het welzijn van groot belang. De groeiende groep ouderen brengt een grotere vraag naar zorg, maar zeker ook welzijn met zich mee. Veel ouderen maken op basis van indicaties gebruik van dagbestedingsvormen. Er is een steeds groter wordende doelgroep die ook behoefte heeft aan een vorm van dagbesteding, maar niet in aanmerking komt voor professionele dagbesteding. Voor deze doelgroep hebben we in enkele kernen de zogenaamde huiskamers voor ouderen gerealiseerd. Er staan nog enkele huiskamers in de planning en wanneer we een nieuwbouwproject bouwen en er in het dorp draagvlak is voor een huiskamer voor ouderen, nemen we die in de bouwplannen op.

### **5.8 Maatschappelijk vastgoed**

Destion heeft diverse maatschappelijk vastgoedobjecten in de portefeuille. Behalve diverse zorgcomplexen zijn in de afgelopen vijftien jaren twee brede scholen, drie MFC's een dorpservicecentrum en enkele huiskamers voor ouderen gebouwd. In de Woningwet is nauwkeurig omschreven welke vormen van maatschappelijk vastgoed woningcorporaties nog mogen bouwen, kopen en beheren. Voorwaarde is dat het betreffende vastgoed in gebieden ligt waar de woningcorporatie woningen bezit. Bovendien moet het vastgoed een functie hebben die gericht is op de wijk, de buurt of het buurtschap waarin het is gelegen. De gebouwen die Destion heeft gerealiseerd vallen hier allemaal onder.



We zien dat de exploitatie van deze maatschappelijke gebouwen niet eenvoudig is. Destion heeft haar organisatie op het beheer ervan ingericht en niet de exploitatie ervan. Nu het bij enkele MFC's aan exploitanten ontbreekt, hebben we deze taak op ons genomen. Destion is hiervoor echter niet ingericht en het is ook nooit de bedoeling geweest dat we dit doen. Het is een intensief beheer en administratief proces. Mede om die reden zullen we - met uitzondering van huiskamers voor ouderen - geen maatschappelijk vastgoed zoals MFC's of brede scholen meer realiseren. Wel blijven we zo mogelijk de huidige gebouwen beheren zoals we dat met de gemeenten zijn overeengekomen en zoeken naar eenvoudige en andere exploitatievormen.

## **5.9 Slopen van huurwoningen**

Rekening houdende met de veranderende woningmarkt als gevolg van de te verwachten huishoudenskrimp in de toekomst, kan het strategisch gezien nodig zijn om gezinswoningen te slopen. In het SVB zijn woningen gelabeld voor toekomstige sloop, wanneer blijkt dat het aantal woningen moet worden gereduceerd. Het zijn met name rijtjeswoningen uit de jaren zestig die ooit zijn voorzien van groot onderhoud en tot dat moment nog goed kunnen worden geëxploiteerd. De locaties waar deze woningen staan, zijn goed en de ruime kavels bieden goede herontwikkelingsmogelijkheden. Doordat het rijtjeswoningen zijn, kan ook het aantal terug te bouwen woningen worden verminderd.

### *Bouwcontingent*

De gemeenten hebben het afgelopen jaar woonvisies opgesteld waarin op aanwijzing van de provincie Limburg, de bouwproductie en toevoeging van nieuwe woningen wordt beperkt. Voor Destion is het belangrijk dat wanneer we meer woningen slopen dan worden teruggebouwd, er een vorm van verhandelbaar bouwrecht wordt teruggegeven. Het is niet de bedoeling dat commerciële en particuliere ontwikkelaars bovenop de vastgestelde capaciteit woningen mogen toevoegen doordat de ruimte daarvoor door de sloop van Destion mogelijk is gemaakt. Hierover zullen we duidelijke prestatieafspraken met de gemeenten maken.

## **5.10 Energie en milieu**

Er is al veel geïnvesteerd in het optimaal isoleren en veilig maken van de bestaande woningvoorraad. Dit is gedaan tijdens groot onderhoud en renovaties, of als zelfstandige projecten. Hiermee zijn alle woningen voor zover technisch mogelijk inmiddels voorzien van vloer-, gevel- en dakisolatie en zijn alle kozijnen en ramen voorzien van dubbel of zelfs HR++ isolatieglas. Ook zijn alle cv-installaties uitgerust met hoog rendement toestellen. Hiermee is niet alleen het verbruik van (fossiele) energie gereduceerd, zijn de woonlasten voor onze huurders afgenomen en het wooncomfort verbeterd, maar is ook een grote bijdrage geleverd aan de reductie van de CO<sup>2</sup>-uitstoot.

### *Duurzame installaties*

Hiermee zijn de woningen voor wat betreft isolatiemaatregelen en voor zover mogelijk op orde. De tijd is aangebroken om vervolgstappen te zetten in het aanbrengen van duurzame installaties. Daarbij denken we natuurlijk aan het aanbrengen fotovoltaïsche zonnecellen en warmtepompen t.b.v. de verwarmingsinstallaties, maar ook nieuwe ontwikkelingen op het gebied van infrarood warmtepanelen kunnen uitkomst gaan bieden. Al deze installaties worden steeds efficiënter en beter betaalbaar en dus ook interessanter om toe te passen. Destion volgt de nieuwe ontwikkelingen op dit gebied nauwlettend en onderzoekt of het investeren hierin bedrijfseconomisch zinvol is. Zodra dat het geval is, zullen we deze ontwikkelingsstap zeker zetten en gelijktijdig met planmatig- en groot-onderhoudswerk en renovatieplannen de woningen bijna energie neutraal (BENG) gaan maken.

### *Nul op de Meter (NOM) woningen*

Bij de bestaande woningen zal het aanbrengen van energiezuinige systemen, fotovoltaïsche zonnepanelen en bijvoorbeeld warmtepompen wat minder gemakkelijk leiden naar een NOM-woning. We streven ernaar de woningen als BENG te realiseren. Deze werkzaamheden zullen zoveel mogelijk gepaard moeten gaan met planmatige en groot onderhoudswerkzaamheden en de vervanging van warmte en warmwaterinstallaties. Daarnaast zal er nagedacht moeten worden hoe we de huurders zover krijgen dat ze een huurverhoging gaan betalen in ruil voor lagere energielasten, en dus gelijkblijvende woonlasten.

Bij nieuwbouwwoningen is de stap naar zogenaamde Nul op de Meterwoningen eenvoudiger te maken. Wanneer projecten een gunstige ligging en dakoppervlakte hebben, is de stap naar NOM goed te maken. De kosten bedragen ongeveer € 20.000 tot € 25.000 per woning, maar zijn in de extra huuropbrengsten of servicekosten terug te verdienen. De bouwprojecten die nu in ontwikkeling zijn, zijn bijna allemaal herhalingsprojecten en inmiddels zover gevorderd dat daarbij onvoldoende rekening is gehouden met ingrepen die de woningen bijna energie neutraal (BENG) maken. Er vanuit gaande dat de ontwikkelingen dit mogelijk maken, willen we tot 2022 de nieuwbouwwoningen Bijna Energie Neutraal (BENG) bouwen. Na 2022 worden er alleen nog maar Nul Op de Meter nieuwbouwwoningen gebouwd.

Deze doelstellingen worden nu nog beperkt door wet- en regelgeving en de maximale huurprijzen die gevraagd kunnen worden aan de doelgroepen. De toewijzingsnormen en de passendheidstoetsen zijn hiervan een voorbeeld. Destion is geen voorstander van de zogenaamde Energie Prestatie Vergoeding (EPV) die t.b.v. deze investeringen kan worden ingezet, maar geeft de voorkeur aan verrekening via de kale huurprijs of servicekosten. Met een gemiddelde maximaal redelijke huurprijs van ongeveer 60% is er voldoende ruimte om deze kosten in de huurprijs te verdisconteren.

### **5.11 Doelstellingen voorraadbeleid**

- Op basis van demografische ontwikkelingen transformeert Destion haar vastgoedportefeuille verder naar minder gezinswoningen en meer multifunctionele (zorg)woningen.
- Ten behoeve van een kwalitatieve leefomgeving zal Destion mensen duidelijker motiveren om de huurderstaken uit te voeren en ze waar mogelijk daarbij ondersteunen.
- We maken voor het hele werkgebied een meerjaren onderhoudsplan waarin de herstructurerings en herontwikkelingsprojecten en groot onderhoudsprojecten die voortvloeien uit het SVB-plan zijn verwerkt.
- We onderzoeken of het serviceonderhoud gekoppeld kan worden aan de kwaliteit van het huurderschap en waarbij de omvang ervan gebaseerd wordt op de wijze hoe en hoe lang iemand bij Destion huurt.
- Onder invloed van de veranderende huurder - die vaker voor een korte periode komt huren - herijken we de opleveringskwaliteit van de mutatiwoningen.
- We rekenen op de realisatie van ongeveer 75 sociale (multi)huurwoningen in de periode 2018 – 2022. Dit aantal is gebaseerd op van het geschatte aantal te verkopen woningen.
- Rekening houdend met de vermaatschappelijking van zorgtaken, werken we mee aan verzoeken van huurders voor (tijdelijke) mantelzorgvoorzieningen.
- Bij voldoende draagvlak voor een huiskamer voor ouderen, nemen we die zo mogelijk op in de nieuwbouwplannen.
- Destion maakt (prestatie)afspraken met de gemeenten over een (verhandelbaar) bouwrecht voor woningen die worden gesloopt zonder vervangende nieuwbouw.
- Vanaf 2018 bouwen we alleen nog bijna energie neutrale woningen (BENG) en onderzoeken de mogelijkheden ook bij groot-onderhoud en renovatieprojecten.
- Vanaf 2022 worden alleen nog maar NOM nieuwbouwwoningen gebouwd.

- Destion onderzoekt bij vervangingsonderhoud in bestaande woningen de haalbaarheid van het gecombineerd aanbrengen van bijvoorbeeld zonnepanelen en warmtepompen en voert dit zo mogelijk uit.

## 6. Klantvisie

De klant echt centraal stellen is de grootste én ook belangrijkste uitdaging waar Destion de eerstvolgende jaren voor komt te staan. Steeds meer zijn we ons ervan bewust dat de huurder de belangrijkste belanghouder is. En dan met name de mensen die al vele tientallen jaren bij Destion huren en daarmee het vermogen van de organisatie mee hebben opgebouwd.

De positie van de huurder is de afgelopen jaren – en vooral in relatie tot de eigen woningbezitters - verslechterd. Zo hebben zij veelal hoge huurverhogingen gekregen en de huurlasten zijn zeker niet laag te noemen. En dat terwijl de woningcorporaties door de lage rente en de lagere bouw- en onderhoudskosten minder hoge uitgaven hadden. Ten opzichte van veel woningeigenaren zijn de woonlasten van onze huurders alleen maar toegenomen en zullen waarschijnlijk nog verder stijgen. Bouwen de eigen woningbezitters vermogen op, de huurders doen dat zeker niet. Overigens wordt vaak gezegd dat zij dan maar een woning hadden moeten kopen, maar de regelgeving en contingentering van de woningmarkt is al vanaf de tweede wereldoorlog zodanig ingericht dat dit bij gebrek aan aanbod niet voor iedereen mogelijk was. Veel van deze mensen leeft met een cognitieve dissonantie en zal moeilijk tevreden te stellen zijn. De tijd is dan ook aangebroken om te werken aan een klantvisie en relatie die recht doet aan de positie van (vooral deze groep) mensen.

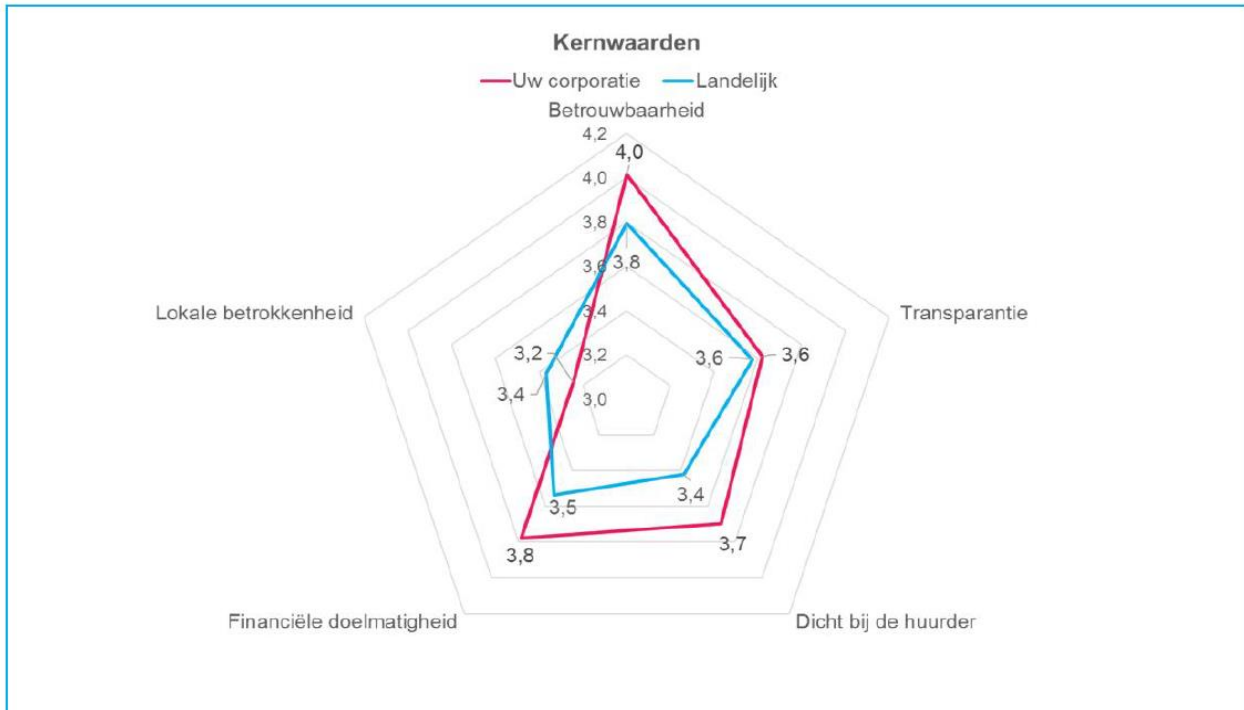
### 6.1 Imago-onderzoek

Destion heeft in november 2016 deelgenomen aan het imago-onderzoek dat KWH uitvoerde voor leden. In de rapportage ervan zijn de resultaten van Destion vergeleken met het landelijke beeld. Dit landelijke beeld is gebaseerd op de resultaten van vijftig corporaties en ruim 4.700 huurders. Het imago-onderzoek is in november digitaal uitgezet onder 300 huurders van Destion. 83 huurders (28%) hebben de vragenlijst ingevuld. Destion doet het goed en wordt vooral herkend in de termen klantvriendelijk, toegankelijk, komt afspraken na en behulpzaam. Dit zijn ook termen waar corporaties landelijk in herkend worden. Destion wordt niet herkend in de termen vernieuwend, neemt risico's en 'warmte'.

In het onderzoek is ingezoomd op vijf kernwaarden die voor de meeste corporaties van belang zijn: betrouwbaarheid, transparantie, dicht bij de huurder, lokale betrokkenheid en financiële doelmatigheid. In de figuur hieronder is te zien hoe Destion op deze kernwaarden scoort in vergelijking met de landelijke gemiddelden.

Destion scoort het hoogst op de kernwaarden: betrouwbaarheid en financiële doelmatigheid. De eerstgenoemde scoort met een 4,0 erg goed en hoger dan het landelijk beeld. Lokale betrokkenheid (3,2) is de enige kernwaarde die achterblijft bij de benchmark en de norm van 3,5 die geldt voor dit type onderzoek. De inzet van de reorganisatie in 2014 was er vooral op gericht om meer in de wijk te zijn en de lokale betrokkenheid te versterken. Daarin zijn we tot nu toe - aantoonbaar - onvoldoende geslaagd. Dus bij deze belangrijke kernwaarde ligt de opgave voor verbetering. Om onze dienstverlening en imago, te verbeteren moeten we volgens deze huurders:

- meer aanwezig zijn in de wijken
- meer van ons laten horen
- beter naar de huurders luisteren



## 6.2 Persoonlijke aandacht

Het imago-onderzoek van het KWH laat zien dat we meer de wijk in moeten, meer van ons moeten laten horen en beter moeten luisteren naar de huurders. Daarnaast geeft men aan dat men ons niet vernieuwend vindt, Destion geen risico's durft te nemen en heel belangrijk, dat men de warmte bij de organisatie mist. Hier ligt dus een belangrijke opgave voor de volgende periode.

Bij een optimale klantvisie is een op de situatie passende persoonlijk (menselijke) aandacht voor de klant de kritische succesfactor. Alle medewerkers hebben in het verleden een training empathie gevolgd, met als doel zich in te leven in de situatie waarin de klant zich bevindt. Dit blijkt niet eenvoudig en is een competentie waarover men in meer of mindere mate moet beschikken. Het is dan ook belangrijk dat vooral de medewerkers op posities waar de contacten met de klanten intensief zijn, beschikken over deze competenties.

*"Ik vond het zeer bezwaarlijk dat ik op een nogal kinderlijke wijze gewezen werd op wat ik hoorde te doen en te weten."*

### *Van reactief naar proactief*

De dienstverlening van veel corporaties en dus ook die van Destion is overwegend reactief. Veelal komen we in actie als de huurder of woningzoekende zich met vragen of klachten meldt. Bovenop de persoonlijke aandacht is het dan ook voor Destion belangrijk dat de medewerkers proactief en professioneel gaan handelen in de dienstverlening.

Onze medewerkers zullen in de toekomst moeten werken met een deskundige houding en werkprocessen waarbij ze de vereiste actie al hebben uitgezet en gecommuniceerd, voordat de huurder of woningzoekende dit aan ons vraagt. Dit vraagt om een andere focus, vaardigheden en kwaliteit van de medewerkers. De medewerkers waarvoor deze werkhouding is vereist, moeten deze vaardigheden eigen gaan maken. Hiervoor dienen ze dan ook zo nodig aan de slag te gaan met het volgen van noodzakelijke cursussen, trainingen en coaching trajecten.

Maar ook het met elkaar delen van ervaringen en het geven van feedback is daarbij van belang. Voor medewerkers die deze veranderende werkhouding niet oppakken of op kunnen pakken, is het de vraag of er voor hen nog een toekomst is bij Destion.

### 6.3 Waardebesef

Destion heeft nog steeds de ambitie om de beste woningcorporatie van Nederland te worden. Om de onderscheidende woningcorporatie te worden die het perspectief van de huurders voorop stelt, moeten we op een eigentijdse wijze vorm gaan geven aan wat de huurders echt willen. Mensen willen niet via enquêtes en onderzoeken in hokjes onderverdeeld worden, maar échte gesprekken voeren over wat hen bezig houdt: ze willen 'volle' waarde en 'warme' ruilprocessen. Wie deze levert, neemt een grote voorsprong op alle anderen.

Om dit te bereiken zullen we ons in de toekomst op de acht onderstaande innovaties gaan richten. Deze 'disrupties' zijn ontleend uit het boek 'Opzouten' van Guido Thijs<sup>1</sup>.

1. We nemen niet de producten en diensten, maar het genereren van klantwaarde als uitgangspunt;
2. In plaats vanuit eigen uitgangspunten opereren we vanuit het gezichtspunt van de klant;
3. We hebben een totaalbeeld van onze klant en behandelen onderdelen als klantbeleving niet als bijzaken;
4. We zijn voorkeurpartners voor onze klanten omdat we meer en vaak ook andere waarde leveren;
5. We vernieuwen onze producten en ruilprocessen voortdurend;
6. Financiële doelen voeren niet de boventoon;
7. Iedereen in de organisatie draagt vanuit eigen kracht bij, aangestuurd door vrijheid binnen kaders en niet door micromanagement;
8. We werken aan, met en door vertrouwen.

Deze innovaties (uitgangspunten) gelden niet alleen voor Destion, maar zeker ook voor de bedrijven en hun medewerkers die voor ons werkzaam zijn. Ook de medewerkers van deze bedrijven zullen dezelfde dienstverlenende proactieve houding aan moeten nemen als de mensen van Destion. Ook hier geldt dat wanneer dit niet wordt opgepakt, er voor deze bedrijven geen toekomst is bij Destion.

### 6.4 Huurders

Voor veel huurders van Destion geldt dat ze min of meer 'vast' zitten in hun huurwoning. Het kopen van een eigen huis is door de hoge leeftijd of financiële situatie waarin ze verkeren veelal niet (meer) mogelijk. Ook de doorstroming van oudere huurders naar een gelijkvloerse multiwoning is vaak niet haalbaar vanwege de hoge kosten die daarmee gemoeid zijn. Ook kan de wetgeving rondom het toewijzen onder de voorgeschreven inkomensgrens hier een beperking opleveren. Dan kan men wel de huidige woning blijven huren, maar doorstromen bij dezelfde verhuurder naar bijvoorbeeld een toekomst bestendige woning is dan niet toegestaan.

#### *Huurderstrouw*

Gelukkig heeft Destion veel trouwe en vooral ook goede huurders die keurig op tijd de huur betalen en zorgvuldig met de woning omgaan. Over het algemeen wordt er weinig aandacht en tijd besteedt aan deze mensen. Maar ook de waardering voor deze vaak lang hurende mensen, is niet omgezet naar een waarderings- of beloningsmethodiek.

---

<sup>1</sup> Opzouten, Guido Thijs 2017 – ISBN 9789082028263

Zo zouden we mensen die al vele tientallen jaren keurig de huur hebben betaald en nu bijvoorbeeld op het punt staan te verhuizen naar een gelijkvloerse woning, een (financiële) verhuisondersteuning vanuit Destion kunnen bieden. We gaan aan de slag om hiervoor de mogelijkheden te onderzoeken. Ook gaan we werken aan een toewijzingsbeleid waarbij zittende huurders voorrang krijgen bij het reageren op een nieuwbouw multiwoning en daarmee een streepje voor hebben op nieuwkomers. Dit noemen we maatwerk, maar is in principe een huurderswaardering. We gaan in ieder geval innovatief aan de slag met het uitrollen van de mogelijkheden waarop we deze groep mensen kunnen 'belonen' voor hun jarenlange huurderstrouw.

#### *Vergrijzing en ontgroening*

Zoals al bij de demografische factoren is aangegeven, heeft Destion te maken met een hoog aandeel oudere huurders. Het aandeel 75-plussers is op dit moment ongeveer 25% en loopt de eerstvolgende jaren verder op. Daar tegenover staat de afname van het aantal jongeren dat uiteindelijk ook een afname naar specifieke woningvraag voor deze doelgroep met zich mee brengt. Deze ontwikkeling trekt op termijn zijn wissel op de vastgoedvoorraad van Destion. De vraag naar gezinswoningen neemt steeds verder af, terwijl de vraag naar levensloopbestendige multiwoningen toe zal nemen.

In de dienstverlening betekent dit dat de ouderen meer behoefte hebben aan goede en ontzorgende diensten, terwijl de jongeren daar juist geen of minder behoefte aan hebben. Uit de onderzoeken naar onze dienstverlening (KWH, 2017) weten we dat 70% van onze huurders het liefst via de telefoon contact met ons opneemt. De meeste jongeren regelen via de social media en internet hun zaken op afstand.

*"Als het dak toch vervangen moet worden, kan de schuur dan ook geïsoleerd worden? Dan kunnen we daar de wasmachine en droger plaatsen, zodat we daar niet meer voor naar boven hoeven als we minder mobiel worden."*

#### *Mantelzorg*

Er is steeds vaker vraag naar zogenaamde mantelzorgoplossingen. Zo zien we dat oudere en lang zittende huurders regelmatig een verzoek indienen om een van de kinderen, of anderen in te laten wonen voor het leveren van mantelzorg. Dit gaat meestal gepaard met het verzoek om medehuurderschap. Rekening houdende met de maatwerk gedachte voor deze trouwe huurders, pakken we dit soort verzoeken in de toekomst positief en constructief op.

#### *Nieuwe huurders*

De nieuwe generatie huurders is ten opzichte van jaren geleden veranderd. In het verleden gingen deze mensen er meestal van uit dat ze hun hele leven in de woning zouden blijven wonen. Dit wordt ook wel bevestigd door het grote aantal oudere huurders dat al lang in de gezinswoningen woont. Veel nieuwe huurders denken hier nu heel anders over. Een groot deel is niet voornemens om lang te blijven wonen en zijn op zoek naar tijdelijke woonruimte. Vaak tot het moment dat ze een eigen woning (kunnen) kopen, of een vaste baan elders hebben gevonden. Deze groep investeert weinig in de woning en de woonomgeving en verwacht dat de woning bij oplevering compleet afgewerkt is. We houden rekening met de veranderende huurder en denken na over de wijze waarop we de woningen aan hen opleveren en we het gebruik van woning en tuin zodanig kunnen regelen dat er geen verpaupering ontstaat.

#### *Asielzoekers en vergunninghouders*

Met de drie gemeenten zijn afspraken gemaakt over de huisvesting van vergunninghouders die gekoppeld zijn aan de betreffende gemeente. Ondanks dat we daartoe niet verplicht zijn en dat daarvoor relatief weinig woningen op korte termijn beschikbaar zijn, willen we deze huisvesting blijven vervullen.

Over het algemeen zien we dat deze doelgroep niet goed integreert en ook het gebruik van de woning met bijbehorende tuinen niet naar behoren verloopt. Bij het toewijzen van huurwoningen aan deze woningzoekenden, willen we dan ook goede afspraken met de gemeenten maken over de wijze waarop een optimale integratie en gebruik van de woning wordt bewaakt. Overigens merken we dat een deel van deze doelgroep niet echt gelukkig wordt in de kleine afgelegen dorpen waar wij woningen exploiteren. Meestal wonen zij liever in grotere dorpen of steden. Daar verhuizen ze op termijn dan ook naartoe.

## **6.5 Bereikbaarheid**

### *Huisbezoeken*

Het werkgebied van Destion is zeer uitgestrekt. Dit brengt niet alleen voor de organisatie grote reisafstanden met zich mee, maar ook voor veel (oudere) huurders zijn we fysiek ver weg. Met de digitalisering hebben we dat opgevangen, maar er zijn altijd situaties waarbij een huisbezoek bij de klant het beste is. De centrale ligging van het kantoor is gunstig voor onze huisbezoeken. Vanuit Gennep kunnen we gemakkelijk naar de mensen toe. Steeds vaker vinden korte gesprekken over allerhande 'huurzaken' dan ook bij de mensen thuis plaats.

### *Afspraken op kantoor*

Alle gesprekken op kantoor vinden op afspraak plaats. Het kantoor met een kleine wachtruimte is hier op ingericht. Bezoekers die onverwacht binnenkomen worden ontvangen door een van onze relatiemedewerkers.

## **6.6 Digitalisering**

In 2016 heeft Destion een grote stap gemaakt naar een verdergaande digitalisering. Zo zijn alle woning- en huurdersdossiers kritisch heringericht en vervolgens geheel gedigitaliseerd. Dat betekent dat alle object- en huurdersdossiers vanuit iedere werkplek in de digitale omgeving van Destion zijn te raadplegen.

### *Website en portals*

Tegelijkertijd is de vernieuwde website van Destion actief geworden en kunnen bezoekers op eenvoudige wijze de weg vinden naar antwoorden of informatie waarnaar men op zoek is.

Voor huurders en ingeschreven woningzoekenden zijn persoonlijke portals ontwikkeld en geactiveerd. Huurders kunnen - als zij dit willen - via MijnDestion inloggen op hun portal en daar alle noodzakelijke gegevens en documenten in het primaire ERP-systeem Estate Vision inzien. Hiermee willen we natuurlijk de huurders het gemak van gegevensopvraag bieden, en ontlasten we tegelijkertijd de werkorganisatie van dergelijke vragen en verzoeken.

Woningzoekenden kunnen zich via de portal als woningzoekende registreren en kunnen in deze persoonlijke portal reageren op het beschikbare huurwoningaanbod. De inschrijving is zo eenvoudig mogelijk ingericht en maakt deel uit van Estate Vision. Wanneer woningzoekenden reageren op een woning krijgt men direct te zien op welke plaats men staat, waardoor er geen langere onzekerheid meer is of men wel of geen kans maakt op een woning. Men ziet ook direct hoeveel woningzoekenden tot dan hebben gereageerd op de woning.

## **6.7 Kwaliteit dienstverlening**

Om te weten te komen hoe de klanten de dienstverlening van Destion waarderen wordt periodiek de tevredenheid gemeten. Destion maakt daarvoor gebruik van het Kwaliteitscentrum Woondiensten Huursector (KWH).



In de afgelopen jaren is deze dienstverlening goed afgestemd op de omvang van de kleinere corporaties en kunnen er meer organisatie-specifieke vragen in de uitvraag worden opgenomen. Hiermee is er naar onze mening een goede en onafhankelijke methodiek ontstaan voor de meting van de kwaliteit van onze reactieve dienstverlening.

## **6.8 Woningzoekenden**

Eind 2017 liep er nog een zogenaamde herinschrijvingsronde voor woningzoekenden. Circa 3.200 mensen hebben hier gehoor aan gegeven. Het benoemen van het werkelijke aantal woningzoekenden is op dit moment dan ook nog erg lastig. Een groot deel van deze mensen woont namelijk nog elders en is al dan niet actief of passief op zoek naar een andere woning. Veel senioren staan bijvoorbeeld al jaren ingeschreven en gaan pas reageren als de gewenste woning voorbij komt, of in het geval van eigen woningbezit, de eigen woning is verkocht.

Een deel van de woningzoekenden is nog inwonend en heeft nog geen 'eigen' woning. Zelfs deze groep is niet altijd op zoek naar een woning, maar staat zekerheidshalve bij Destion ingeschreven. Het is belangrijk dat we een exacter beeld krijgen van de werkelijke vraag naar sociale huurwoningen in ons werkgebied. Hiervoor zullen we in vervolg op het digitale woningtoewijzingssysteem verder moeten werken aan een zorgvuldige data-analyse voor woningzoekenden.

### *Actieve zoektijd en inschrijftijd*

De presentatie van de wachttijden geeft dan ook een vertekend beeld van de tijd dat iemand op een woning 'wacht'. Veel mensen staan zoals gezegd zekerheidshalve ingeschreven en reageren nooit op een beschikbare woning. Vanaf 2017 hebben we daarom twee indicatoren toegevoegd. In de eerste plaats de actieve woningzoekende. Dit zijn de mensen die in het jaar voorafgaand een keer of meer heeft gereageerd. Daarnaast werken we met de zogenaamde 'gecorrigeerde' wachttijd. Dit is de tijd tussen het moment van reageren en het accepteren van een woning. Beide indicatoren geven een beter beeld van de woningzoekende.

### *Doelgroep sociale huurwoning*

Ook de doelgroep voor sociale huurwoningen is erg rigide en strak gedefinieerd. Alleen op basis van het inkomen van een woningzoekende of zijn huishouden, komt men in aanmerking voor een sociale huurwoning. Maar ook in het geval het inkomen binnen de grenzen valt en er sprake is van een aanzienlijk inkomen uit bijvoorbeeld de verkoop van een eigen woning, kan men toch in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. Kijkend naar het bestaansrecht van de woningcorporatie moet men concluderen dat deze doelgroep daar niet toe behoort. Deze zijn heel goed in staat om zelf in hun eigen wonen te voorzien. We onderzoeken of we voor deze doelgroep een ander huurbeleid kunnen voeren. Weliswaar binnen de betaalbaarheidsgrens, maar niet gesubsidieerd door middel van huurprijsaftoppingen.

Dorpen en wijken zijn gebaat bij een optimale sociale samenhang. We zien dat mensen graag in de eigen dorpen willen blijven wonen. Ons toewijzingsbeleid laat ruimte voor maatwerk bij schaarste. Met name bij nieuwbouw projecten is er sneller sprake van schaarste, zeker in de dorpen waar lange tijd niet dit type woning is gebouwd. Het is heel legitiem om in die situaties maatwerk te leveren in de vorm van het stellen van bindingseisen. Aan de eigen huurders en eventuele dorpsbewoners worden deze woningen met voorrang toegewezen.

## **6.9 Doelstellingen klantvisie**

- Destion gaat aan de slag met klantwaardebesef.
- Destion zoekt naar vormen waarbij de trouwe/goede huurders meer waardering c.q. vorm van beloning krijgen voor hun jarenlange huurderstrouw.

Daarvoor voeren we een scan uit op al onze beleidsterreinen en passen zo mogelijk het beleid aan in het belang van deze mensen.

- De medewerkers van Destion gaan de klanten 'verrassen' door professioneel, deskundig en proactief te gaan handelen in hun dienstverlening. We werken aan een grondhouding waarbij we ernaar streven de nodige actie al te hebben uitgezet en gecommuniceerd, voordat de huurder of woningzoekende ernaar vraagt.
- Destion onderzoekt de mogelijkheid om vermogende ouderen die bij ons gaan huren, te huisvesten in sociale huurwoningen tegen een hogere marktconforme huurprijs.

## 7. Huurbeleid

In de voorbije crisistijd waarbij inkomens terugliepen, mensen zonder werk kwamen te zitten en de financieringsrente voor eigen woningen tot een dieptepunt in de geschiedenis van geleend vermogen terugliep, kregen de huurders juist forse huurverhogingen voor hun kiezen. Samen met de Huurdersraad Destion hebben we ons ingespannen om de huurstijgingen en dus ook de woonlasten voor onze huurders te beperken. Samen met de Huurdersraad en de gemeenten hebben we de betaalbaarheid van onze woningen vastgelegd in de prestatieafspraken.

### 7.1 Huurbeleid 2018 – 2022

Het nieuwe huurbeleid is gebaseerd op de zogenaamde huursommethodiek. Hierbij wordt de jaarlijkse huur en de huurharmonisatie bij een woningmutatie bij elkaar opgeteld en mag dit niet boven het vastgestelde percentage uitkomen.

#### *Inflatieniveau*

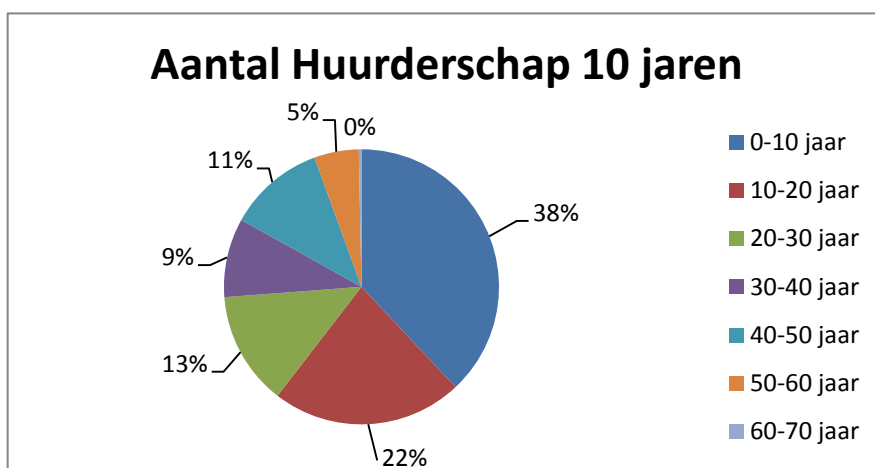
Met deze huursombenadering gaan de toekomstige jaarlijkse huurverhogingen waarschijnlijk ook lager uit vallen. Financieel gezien kan Destion dit ook hebben. In de (meerjaren) begroting gaan we uit van maximaal inflatievolgend en zonder opslag. Met de aannahme van een jaarlijkse huurprijsstijging van 1% verwachten we gemiddeld gezien goed daarop te anticiperen. Nu is de inflatie nog laag, maar verwacht wordt dat het huidige geldbeleid van de ECB uiteindelijk tot een hogere inflatie zal leiden.

#### *Huurharmonisatie*

Al jaren is Destion doende om een faire prijs/kwaliteitsverhouding tot stand te brengen. Met het huurbeleid van de afgelopen jaren was differentiatie van de huurstijgingen niet mogelijk. Wanneer men de huurprijs van een woning in balans wil brengen met de kwaliteit, is dat bij mutatie het geschikte moment. Om deze huurharmonisatie zorgvuldig te kunnen realiseren, dienen we over zorgvuldige woningwaarderingen beschikken. De methodiek daarvan is de laatste jaren echter zo vaak veranderd dat het opstellen van doelmatig beleid niet mogelijk was. Nu het WWS-stelsel in rustiger vaarwater komt beschikken we over betrouwbare uitkomsten en kan het huurharmonisatiebeleid worden opgepakt.

### 7.2 Lang hurende huurders

Destion kent een grote groep mensen die al heel veel jaren huren. Het zijn vaak mensen die in het verleden (jaren zestig/zeventig) geen woning konden kopen omdat deze woningen er niet waren of omdat ze geen lening hiervoor bij de bank kregen. Onderstaande tabel geeft een beeld van het aantal jaren dat mensen bij Destion huren.



### *Huurdersvoordeel*

Destion onderzoekt of er mogelijkheden zijn om de lang hurende en goede huurders op de een of andere wijze een voordeel te geven voor de jaren dat men huurder is. De wijze waarop dat vorm wordt gegeven is absoluut nog niet duidelijk en kan ook nogal wat hindernissen en onmogelijkheden opleveren vanuit wet- en regelgeving.

*"Hoe moeilijker de klus voor ons als huurder, hoe meer we Destion nodig hebben."*

### **7.3 Doelstellingen huurbeleid**

- Destion hanteert een gematigd huurverhogingsbeleid op maximaal inflatieniveau.
- Er wordt onderzoek gedaan naar mogelijkheden om mensen voordeel te bieden voor de jaren dat men huurder is.

## 8. Verkoopbeleid

In 2009 is het verkoopbeleid van Destion vastgesteld. Daarbij zijn 545 bestaande gezinswoningen voor verkoop geormerkt. Tot eind 2017 zijn daarvan inmiddels 196 woningen verkocht, dus volgens dat beleid nog 349 te gaan. Uitgaande van de verkoop van vijftien woningen per jaar betekent dat dat we nog 24 jaar vooruit kunnen. De woningen kunnen op drie manieren worden gekocht, namelijk op basis van reguliere koop, met korting via Slimmer Kopen<sup>®</sup> of koop met erfpacht van de grond. Met deze verkoop van woningen en de ingezette verkoopinstrumenten, zijn we er van overtuigd dat we hiermee bijdragen aan de bereikbaarheid van een eigen woning voor de sociale doelgroep. Met het kopen van deze woningen bieden we deze doelgroep lagere woonlasten lager dan wanneer men de woning huurt en maken vermogensopbouw mogelijk. Dit is in onze ogen de meest ultieme huisvestingsopgave waarvoor we staan.

### *Koopwoningcrisis voorbij*

De economie groeit weer en de verkoop en prijzen van koopwoningen zitten weer in de lift. Met name de extreem lage hypotheekrente draagt bij aan dit herstel, maar ook de werkgelegenheid en het toegenomen consumentenvertrouwen spelen uiteraard een rol.

### 8.1 Verkoop t.b.v. transformatie

Destion verkoopt gezinswoningen omdat deze woningen een te groot aandeel in de woningportefeuille hebben. De gezinswoningen zijn gebouwd in een periode dat er veel gezinnen waren en de vraag naar dit type woningen hoog was. Nu de bevolking snel vergrijsst en de huishoudens kleiner worden, is al vele jaren het beleid van Destion de gezinswoningen te verkopen en in de plaats daarvan gelijkvloerse multiwoningen te bouwen. Hiermee transformeren we de woningportefeuille naar de toekomstige behoefte.

### *Heroverwegen verkoop van woningen*

In de afgelopen jaren is aan deze transformatie goed vorm gegeven. Er zijn meer multiwoningen gebouwd dan bestaande gezinswoningen verkocht. Nu zien we echter dat het aantal nieuw te bouwen multiwoningen afneemt en de beschikbaarheid van bouwlocaties en/of mogelijkheden daarvoor in diverse kernen achterblijft. Wanneer dit niet op orde komt, blijft de transformatie van de portefeuille uit en moeten we wellicht de verkoop van woningen in enkele kernen heroverwegen en uitstellen naar een later tijdstip. Dit betekent dat we het verkoopbeleid zorgvuldig moeten afstemmen op de woningvraag en de nieuwbouwproductie. Tenslotte moet de omvang van de sociale huursector in onze regio in balans zijn met de behoefte in de kernen. We nemen dit beleid op in het strategisch voorraadbeleid en de prestatieafspraken met de gemeenten.

*"Iedere ochtend wanneer ik de gordijnen open, dan zie ik de woningen aan de overkant die de huurders destijds wel hebben mogen kopen en wij die van ons niet. Dat vind ik zo oneerlijk dat ik daar al 47 jaar elke dag last van heb."*

### 8.2 Koopproducten

Bestaande huurwoningen verkopen we uitsluitend aan zittende huurders of particuliere bewoners. De woningen worden niet verkocht als beleggingsobjecten. Niet aan particulieren en zeker niet aan grotere institutionele kopers. Overigens staan deze niet te popelen om woningen in deze markt te verwerven. Huurders van Destion krijgen een extra korting op de koopprijs welke is afgeleid van het aantal jaren dat men huurder is.

De verkoop van woningen geschiedt volgens vastgestelde processen waarbij externe taxateurs de prijs bepalen. De woningen verkopen we tegen die vraagprijs aan de kandidaat die als eerste een koopbesluit neemt.

### *Reguliere koop en met erfpacht*

Bij een normale reguliere koop van de woningen is er sprake van volledige overdracht zonder voorwaarden. Het is ook mogelijk de woning te kopen en de grondkavel in erfpacht te nemen. Hierbij kan de koper de voordelen van de erfpacht meenemen in de financiering en hypotheekrenteaftrek. Vooral bij wat duurdere woningen kan dit net de haalbaarheid van de koop bevorderen. De koper heeft te allen tijde het recht de erfpacht af te kopen tegen de vooraf vastgestelde koopsom van de grondkavel.

### *Slimmer Kopen<sup>®</sup>*

De meeste woningen worden echter verkocht via het Slimmer Kopen<sup>®</sup> concept. Hierbij kan de koper een korting tot 30% op de getaxeerde koopprijs krijgen. Voorwaarde daarbij is wel dat de koper bij een voorgenomen verkoop de woning eerst aanbiedt aan Destion (terugkooprecht) en wanneer de woning met winst wordt verkocht, Destion hierin meedeelt. De verkoop-medewerker van Destion heeft een belangrijke coördinerende rol bij de doorverkoop van de woning en de financiële afwikkeling van de korting en verrekening van de winstdeling of verlies dat is ontstaan.

## **8.3 Doelstellingen verkoopbeleid**

- Destion herijkt waar nodig haar verkoopbeleid en stemt dit zorgvuldig af op de woningvraag en nieuwbouwproductie en nemen dit beleid op in het strategisch voorraadbeleid (SVB) en de prestatieafspraken met de gemeenten.

## 9. Organisatie

Bij de reorganisatie van Destion in 2014 is de werkorganisatie ingericht op basis van een functionele lijnorganisatie die bestaat uit de afdelingen Wonen en Financiën. Daarnaast is er een stafafdeling Bestuursondersteuning die dienstig is aan de hele organisatie van en rondom Destion. Deze indeling heeft zich inmiddels bewezen en we zien dat diverse functies vooruitlopend op de vernieuwde Woningwet waren ingericht.

Een andere onderlegger was het boek *Zombiebusiness* van Guido Thijs<sup>2</sup>. Op basis van dit boek hebben we de organisatie ingericht en is aan de hierna genoemde kenmerken vorm gegeven: Eenvoud, Helder doel, Strakke kaders, Alle belangen in balans, Een streven naar effectiviteit, Een eigen identiteit, Een scherpe focus en als laatste en niet onbelangrijk: Waardebesef (klantwaarde).

### 9.1 Doelstellingen "Meer...minder?!"

Nu aan het einde van het ondernemingsplan "Meer... minder?!" kunnen we constateren dat er veel is bereikt, maar dat met name op het gebied van waardebesef en klantvisie niet de gewenste resultaten zijn gerealiseerd. Behalve dat we dat zelf hebben zien gebeuren, blijkt dat min of meer ook uit het imago-onderzoek (hoofdstuk 6.1) dat door het KWH onder onze huurders is uitgevoerd. De mensen geven aan dat men ons niet of onvoldoende in de wijk ziet, we niet voldoende luisteren en men geen empathie (warmte) ervaart. De oorzaak? Zoals in hoofdstuk 6.2 al is geschreven; we denken nog steeds niet vanuit het perspectief van onze huurders.

We hebben veel doelstellingen gerealiseerd, maar zijn er onvoldoende in geslaagd de interne organisatieambitie om dichterbij de klant te staan, vorm te geven. Over het algemeen zien we dat de werkhouding van veel medewerkers welwillend, maar vooral reactief is in plaats van op destijds al gewenste proactieve wijze. We moeten de aankomende jaren dan ook aan de slag en ons volledig gaan focussen op de huurder en de wijk waar men woont. Uitgangspunt daarbij wordt het besef aan huurderswaarde en maatwerk.

### 9.2 Medewerkers

De grootste opgave hiervoor ligt bij de medewerkers van Destion. Zij maken het verschil en bepalen de waardering van onze diensten door de huurders en woningzoekenden. In een snel veranderende wereld waarbij organisaties en medewerkers steeds vaker te maken krijgen met disrupties en de invloed van social media en communicatie, wordt het adequaat en professioneel handelen steeds belangrijker. Dit betekent dat de medewerkers meer dan tot heden de klantwaarde als uitgangspunt dienen te nemen. Daarvoor is het noodzakelijk de eigen uitgangspunten aan de kant te zetten en vanuit het perspectief van de klant gaan handelen. Om dit te bereiken is een bepaalde grondhouding nodig en alleen als die aanwezig is, kunnen trainingen en opleidingen op zowel communicatief als empathisch gebied een verdere ontwikkeling mogelijk maken.

#### *Vergrijzing*

Een groot aandachtspunt is de hoge gemiddelde leeftijd van de medewerkers bij Destion. Deze ligt in 2017 op 53 jaar en van de 22 mensen zijn er zes ouder dan 61 jaar. Dat betekent dat we binnen enkele jaren afscheid gaan nemen van deze mensen. Om te voorkomen dat er bij hun vertrek geen bekwame opvolgers zijn, beginnen we tijdig met het werven van nieuwe en vooral ook jonge mensen. Voor deze overgangsfase moeten we een optimale strategie uitzetten, waarbij het vertrek en inwerken van nieuwe medewerkers wordt vormgegeven.

---

<sup>2</sup> *Zombiebusiness*, Guido Thijs 2011 ISBN

Met een strategische personeelsplanning kunnen we voor enkele functies de instroom van nieuwe medewerkers mogelijk maken. Daarnaast gaan we met enkele mensen in gesprek over vervroegde vertrekregelingen waardoor de nieuwe instroom sneller kan plaatsvinden.

#### *Nieuwe medewerkers*

Onderdeel van een strategische personeelsplanning is de werving van nieuwe mensen. Mede door de aantrekkelijke economische groei en de afname van het aantal jongeren is het nog niet zo eenvoudig om nieuwe medewerkers te vinden. We onderzoeken dan ook diverse mogelijkheden om deze mensen te vinden. Daarbij is het van belang dat zij beschikken over de vereiste competenties en vaardigheden en is het beschikken over vakbekwaamheid minder belangrijk. Daarvoor kunnen ze tijdens de instroomperiode opleidingen volgen en bij de vele bedrijven waarmee we samenwerken stages lopen. Het resultaat moet zijn dat het gekwalificeerde medewerkers worden die behalve een passende opleiding ook op alle vereiste vakdisciplines praktische ervaring en kennis hebben opgedaan.

#### *Onderhoudsdienst*

Destion heeft drie vaklieden in dienst; een bouwkundig en twee installatietechnische onderhoudsmedewerkers. De tevredenheid van onze huurders over de vaklieden is volgens de KWH monitoring hoog. Maar ook de externe onderhoudsbedrijven die voor Destion werkzaamheden uitvoeren, scoren een hoge waardering in deze klanten tevredenheidsmeting. Binnen de huidige bedrijfsstrategie en -voering, past de eigen onderhoudsafdeling nog steeds goed. Wel zullen we bij het vertrek van deze medewerkers onderzoeken en overwegen of we nog een eigen onderhoudsdienst in deze vorm willen handhaven of dat we meer met externe bedrijven gaan werken. Ook zal de verwerving van gekwalificeerde vaklieden niet eenvoudig zijn. Voor diverse werkzaamheden kan het outsourcen van onderhoudstaken wellicht efficiënter/ doelmatiger zijn dan wanneer dit in eigen beheer wordt georganiseerd.

#### *Projectontwikkeling*

Het aantal nieuwbouwprojecten is aanzienlijk teruggelopen en is in de toekomst niet meer zo omvangrijk als in het verleden. Het invullen van een projectontwikkelingsfunctie is daarom niet meer nodig. Voor de projecten die nog komen, bekijken we per project of dit intern wordt gecoördineerd of dat we daarvoor een externe projectleider in gaan huren. Een en ander is erg afhankelijk van de complexiteit van het betreffende project.

#### *Efficiëntie*

De bedrijfskosten van woningcorporaties worden kritisch gevolgd. Met de centrale huisvesting, de digitalisering, aanpassingen van werkprocessen en de ICT heeft Destion lage bedrijfskosten. In 2017 was deze zodanig laag dat het in de Aedes-benchmark een A-rating opleverde. Destion heeft ten opzichte van de sector in ieder geval lage bedrijfskosten en men zou gemakshalve veronderstellen dat daardoor ook efficiënt gewerkt wordt. In het vorige plan werd al geschreven dat rekening houdende met een toekomst waarbij de beroepsbevolking afneemt, een organisatie lean en mean moet worden ingericht. Een organisatie waarbij met zo min mogelijk medewerkers een maximaal noodzakelijke dienstverlening wordt geborgd. Dit is nu niet anders en bij een toenemende automatisering en afname van administratieve processen en projecten, zal dat zeker van invloed zijn op de toekomstige personeelsomvang.

#### *Huisvesting*

De volledige organisatie is vanaf oktober 2016 gehuisvest in het kantoorpand aan Doelen 2 in Gennep. De inrichting ervan is gericht op de functionaliteiten van de teams. Zo is het 'klantenteam' Wonen op de begane grond gevestigd en zijn de overige afdelingen op de eerste verdieping gehuisvest.



Het gebouw biedt volop mogelijkheden voor het organiseren van bijeenkomsten voor onder andere alle medewerkers en Huurdersraad en is zeer transparant en functioneel ingericht.

### **9.3 Opleidingen en omscholing**

De reorganisatie was het goede moment om de organisatie-inrichting en het takenpakket van alle teams en functies kritisch tegen het licht te houden en te hervormen naar de toekomstige opgaven. Dat betekende dat bepaalde functies zijn vervallen en nieuwe zijn ontstaan. Deze koerswijziging heeft het verlies van enkele banen met zich meegebracht. De overige functies hebben we met de eigen medewerkers ingevuld. Voorwaarde daarbij was dat deze mensen over de goede competenties en bevoegdheid dienden te beschikken. Daarnaast moest men als dat nodig bleek, aanvullende opleidingen gaan volgen. Een deel van de medewerkers heeft dit adequaat opgepakt, maar een deel helaas onvoldoende. Voor een toekomst binnen Destion is het voor deze mensen van belang dat zij spoedig opleidingen gaan volgen.

### **9.4 PR en communicatie**

Uit het imago-onderzoek kwam naar voren dat we te weinig van ons laten horen. Ondanks het feit dat we de website op orde hebben gebracht en de klanten via een klantenportal toegang hebben tot veel informatie, wordt de communicatie toch gemist. Het blijkt nodig dat we vaker en structureel de huurders en woningzoekenden benaderen met fysieke informatieproducten zoals nieuwsbrieven of via de media. We gaan een strategisch communicatieplan opstellen, waarin wordt bepaald hoe en wanneer we communicatiemiddelen gaan inzetten.

#### *Roadshows*

We merken ook dat de huurders en woningzoekenden veelal geen kennis nemen van de processen en richtlijnen waarmee wij werken. De mooie informatiemappen ten spijt, blijkt iedereen dit individueel in te vullen en daardoor ontstaat zeer veel ruis bij onze huurders en in de wijken en dorpen. De tijd lijkt rijp om samen met de Huurdersraad zogenaamde 'roadshows' te gaan organiseren om belangstellenden te informeren over het reilen en zeilen van Destion.

### **9.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat bedrijven verantwoordelijkheid (willen) dragen voor maatschappelijke problemen zoals onder andere luchtvervuiling, klimaatverandering, arbeidsomstandigheden, vergrijzing en social return on investment (SROI). Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen, houden dus rekening met de maatschappelijke effecten bij al hun activiteiten. Dat geldt natuurlijk vooral voor al onze nieuwbouw- en onderhoudsactiviteiten, maar ook de interne en externe bedrijfsorganisatie.

#### *Duurzaamheid*

Destion wil ook een bijdrage leveren door binnen de eigen organisatie hier rekening mee te houden. Zo willen we het kantoor van Destion gaan voorzien van PV-zonnepanelen. Deze zouden de dagelijkse elektraverbruik van Destion kunnen produceren waardoor het externe E-verbruik zal afnemen en er sprake is van groene energie. Daarnaast kan de overproductie worden gebruikt voor het laden van elektrische bedrijfsauto's. Deze zorgen ervoor dat de opzichters en andere medewerkers die de wijk in gaan 'groen' op de plaats van bestemming komen. De auto's worden straks onder andere opgeladen met de stroomproductie uit de eigen PV-zonnepanelen.

### *Social Return on Investment*

Een belangrijk punt voor Destion is de zogenaamde Social Return on Investment (SROI). Waar het mogelijk is, creëren we werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij het inkopen en verstrekken van inkoopopdrachten zullen we de opdrachtnemer blijven stimuleren om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te betrekken bij de uitvoering van onze opdrachten.

### **9.6 Doelstellingen organisatie**

- We gaan volledig focussen op de huurder en de wijk waar die woont. Uitgangspunt daarbij zal het besef aan huurderswaarde en maatwerk zijn.
- Er wordt gewerkt aan een strategische personeelsplanning en we voeren de genoemde maatregelen uit.
- Destion gaat een strategisch communicatieplan opstellen, waarin staat wanneer we welke communicatiemiddelen inzetten. Daarvan maken ook de zogenaamde 'roadshows' die we samen met de Huurdersraad willen organiseren deel uit.
- We breiden onze taken binnen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen verder uit.

## 10. Financieel beleid

Destion staat er financieel goed voor. Met de nu bekende kasstromen en winst- en verliesrekeningen blijft deze ook in de toekomst stabiel. De langlopende schulden lopen terug en door de nieuwe activabepaling op basis van marktwaarde is de solvabiliteit tot ruim 72% gestegen. Dit resultaat is vooral het gevolg van een zorgvuldig bedrijfsbeleid en een verkoopbeleid, waarbij geen onaanvaardbare financiële financieringsrisico's zijn genomen.

Een hoge solvabiliteit is niet de belangrijkste graadmeter voor de financiële conditie van Destion, maar het beschikken over voldoende kasstroommiddelen. Financiële instellingen, maar vooral ook externe toezichthouders zoals het Waarborgfonds voor Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit woningcorporaties (Aw) kijken vooral of de corporatie voldoende aan haar huidige en vooral ook toekomstige betaalverplichtingen kan voldoen.

### 10.1. Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties.

Sinds de vernieuwing van de Woningwet in 2015 stelt de Aw overeenkomstig artikel 38 van het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (Btiv) in opdracht van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties jaarlijks de indicatieve bestedingsruimte woningcorporaties (IBW) op. De gemeenten en huurdersorganisaties ontvangen dit overzicht waarin voor alle corporaties een indicatie van de besteedbare middelen voor de uitvoering van het volkshuisvestingbeleid is gegeven. Zoals gezegd betreft het hier een maximale indicatie van de financiële investeringsruimte die Destion heeft. Dit staat los van de risico's die de exploitatie van de woningen in dit kansarme huurwoningmarktgebied met zich mee brengt. De focus van Destion is er echter op gericht om de sociale huisvestingstaken optimaal te verrichten en daarbij de financieringsrisico's en vastgoedrisico's in de toekomst optimaal te beheersen.

### 10.2 Financiële Meerjaren Prognose (FMP)

Met de huidige inzichten en veronderstellingen ziet de toekomstige financiële situatie van Destion er ook goed uit. De meest recente financiële meerjaren prognose (FMP) is zorgvuldig opgesteld. Daarin is gerekend met jaarlijkse huurverhogingen van 1% en de herfinanciering van enkelen nieuwe leningen met een rentevoet van 5%. Verder zijn in de FMP de werkelijk te realiseren nieuwbouwprojecten ingerekend en is de meest actuele onderhoudsbegroting inclusief groot onderhoud erin verwerkt. Ook de sanerings- en verhuurders- en VpB-heffingen zijn voor alle toekomstige jaren opgenomen.

#### *Verkoop bestaande huurwoningen*

In de FMP is gerekend met de jaarlijkse verkoop van vijftien bestaande huurwoningen. De verkoop van deze woningen levert ongeveer anderhalf miljoen euro op. Wanneer de verkoop van deze woningen achterblijft of vooruitloopt op deze prognose, dan heeft dat invloed op het jaarresultaat uit normale bedrijfsvoering. Dit heeft dan ook weer gevolgen voor de financiële continuïteit, maar vooral ook voor de gewenste transformatie van de woningvoorraad.

#### *Renovatie en vernieuwingskosten*

De onderhoudsactiviteiten en de kosten daarvan voor alle woningen, gebouwen en installaties zijn in de meerjaren onderhoudsbegroting vastgelegd. Deze kosten zijn vervolgens weer opgenomen in de FMP. Ook de kosten voor geclusterd planmatig onderhoud, dus het groot onderhoud, maken deel uit van de begrote onderhoudskosten. Waar geen rekening mee gehouden is, zijn de kosten voor eventuele gerief verhogende renovaties of vernieuwingen van de woningen. Deze projecten zijn in het strategisch voorraadbeleid opgenomen en per wijk uitgewerkt.

Deze investeringsopgaven zijn in de gemeente Bergen grotendeels al gerealiseerd, maar moeten op bouwkundig niveau nog wel in de gemeenten Gennep en Mook en Middelaar worden uitgewerkt. De noodzakelijke ingrepen zijn niet veel omvangrijker dan in de meerjaren onderhoudsbegrotingen is begroot.

#### *Verduurzamen vastgoedportefeuille*

Daar waar mogelijk zijn de constructies van alle woningen van Destion goed geïsoleerd. Met een actuele gemiddelde Energie Index (EI) van 1,3 (B-label) lopen we voor op Nederland, waar deze nu nog op een EI van 1,73 (D-Label) ligt. De volgende stap in de productie van duurzame energie door middel van zonnepanelen of windmolens en het vervangen van gasgestookte toestellen door elektrische verwarmingsapparatuur, zoals warmtepompen, glasheat verwarmingspanelen en warmteterugwinning installaties. De woningen kunnen dan in principe gasloos worden. In de FMP is hier nog geen rekening mee gehouden. Als we deze vormen van verduurzaming gaan toepassen zullen we hierover met de huurders afspraken moeten maken over een financiële bijdrage daaraan. De branchevereniging Aedes heeft om dit te bereiken een periode tot 2050 afgesproken.

Als we alle woningen willen voorzien van zonnepanelen en warmtepompen, bedragen de totale kosten hiervoor al snel € 35.000.000. Wanneer de overheid de verhuurdersheffing ongedaan zou maken, zouden we jaarlijks 1.8 miljoen euro hierin kunnen investeren. We zouden dan in twintig jaar een duurzame woningvoorraad kunnen hebben.

#### *Leningenportefeuille*

De strategie van Destion is gericht op het terugbrengen van het aantal leningen en dus ook vreemd vermogen. De leningenportefeuille had eind 2017 een omvang van € 70.520.000 met een gemiddeld rentepercentage van 3,84%. De financieringsrente is op dit moment zeer laag en zelfs lager dan het gemiddelde en de disconteringsvoet, en daarmee nu ook geen risico. Wel blijven toekomstige financieringen altijd onzeker, reden om de herfinancieringsrente op het niveau van 5% te handhaven. Destion hanteert een voorzichtig risicobeleid bij het samenstellen van de leningenportefeuille die bijna uitsluitend bestaat uit lineaire en annuïtaire leningen. Hiermee wordt het financieringsrisico gedempt. Er zijn ook geen derivaten afgesloten. Bij alle financieringsbeslissingen houden we ons aan het vastgestelde treasury- en investeringsstatuut.

### **10.3 Betaalbaarheid sociale huurwoningen (Daeb)**

Destion richt zich overeenkomstig de Woningwet uitsluitend nog op het bouwen en beheren van sociale huurwoningen. We vinden dat de kwaliteit en betaalbaarheid van de woningen voor de primaire doelgroep geborgd wordt. Daarbij stemmen we ons betaalbaarheidsbeleid af op de lokale woningmarkt. Met een maximaal inflatievolgend jaarlijks huurverhogingsbeleid verwachten we de huurprijzen ook in de toekomst betaalbaar te houden voor onze doelgroep.

De huurquote is een graadmeter voor de betaalbaarheid. In de tabel hieronder staan deze voor de gemeenten en Nederland weergegeven voor 2015. Hieruit blijkt dat we gemiddeld ruim onder dat van Nederland zitten en dat terwijl de woningen een hogere WWS-score (kwaliteit) hebben. Wel valt op dat de quote bij de lagere inkomens fors hoger uitvalt dan de hogere inkomens. Dat betekent dat we hiervoor aandacht zullen moeten houden en moeten voorkomen dat deze huurprijzen te hoog worden.

<b>Regio Maasduinen</b>				
<i>Huurquote 2015</i>	<i>Bergen</i>	<i>Gennep</i>	<i>M&amp;M</i>	<i>Nederland</i>
Doelgroep toewijzing sociale huurwoning laag	23,6	23,9	24,8	24,7
Doelgroep toewijzing sociale huurwoning hoog	21,5	22,4	21,0	22,8

### *Huurharmonisatie*

Uiteraard dienen de huurprijzen die we voor onze woningen vragen in lijn te zijn met de kwaliteit van de woningen en de woningmarkt waarin we actief zijn. Onder invloed van de vele jaren van huurverhogingen en het al dan niet treffen van geriefsverbeteringen op enig moment, zijn huurprijsverschillen ontstaan tussen dezelfde type en kwaliteit woningen. Deze prijsverschillen kunnen we tussendoor niet corrigeren.

Destion heeft ook veel geïnvesteerd in de kwaliteit van haar woningen zonder dat daarvoor een huurverhoging bij de mensen in rekening is gebracht. Hierdoor is de prijs kwaliteitsverhouding tussen de woningen vaak nog verder scheef gegroeid. Deze verschillen dienen net als de hierboven genoemde verschillen binnen de totale huursom van Destion geharmoniseerd te worden. Bij iedere woningmutatie wordt de huurprijs van de woning in overeenstemming gebracht met de kwaliteit van de woning op basis van het woningwaarderingstelsel.

#### **10.4 Doelstellingen financieel beleid**

- We bewaken de betaalbaarheid van de woningen.
- Destion draagt zorg voor een zorgvuldig en verantwoord financieel beleid.

## 11. Risicobeheer

Voor zover we kunnen overzien zijn de risico's bij Destion goed in control. Onze woningportefeuille is gevarieerd samengesteld en zoals eerder aangegeven is het financieringsbeleid van Destion zorgvuldig en risicomijdend ingericht en beschikken we over voldoende eigen vermogen. Ook onze beleggingen – de woningen en andere gebouwen – zijn in goede staat van onderhoud en leegstand komt niet voor. Ook de vraag naar woningen lijkt met ruim 4.500 woningzoekenden ruim voldoende, maar dat zijn natuurlijk geen unieke aantallen, de meeste ervan wonen al ergens en wensen op termijn misschien te verhuizen. In de wijk is de exploitatie van de huurwoningen goed uitvoerbaar. Voorwaarden voor een goed risicobeheer zijn dan ook een optimale financiële meerjaren prognose en kwaliteit van de vastgoedvoorraad.

### *Vastgoedportefeuille*

De woningvoorraad van Destion is onderhoudstechnisch, kwalitatief en energetisch goed op orde. Er is met ruim 100 verschillende technische types (bouwjaar, maatvoering, indeling) ook sprake van een sterk gedifferentieerde portefeuille. Deze portefeuille bestaat bijna uitsluitend uit grondgebonden woningen. Hierdoor beschikken we dan ook over veel grondposities welke in de toekomst ook een goede herontwikkelingswaarde vertegenwoordigen. Wanneer onverhoopt de vraag naar huurwoningen uitvalt, hebben we altijd nog de mogelijkheid om onze grondposities te herontwikkelen of te verkopen. Dit een belangrijke onderwerp in ons risicobeheer.

### *Betaalgedrag huurders*

Ruim 70% van onze huurders is ouder dan 55 jaar. Zij vormen meestal een- of tweepersoons huishoudens waarbij geen kinderen meer in huis zijn. De financiële positie van deze doelgroep en hun betaalgedrag dat daaruit voortvloeit, is stabiel en zorgt ervoor dat er weinig huurachterstanden ontstaan. Deze mensen gaan over het algemeen ook zorgvuldig om met de woning, waardoor de kosten voor onderhoud en serviceonderhoud ook lager uitvallen.

### *Demografische ontwikkelingen*

De regio krimpt weliswaar, maar er vindt ook nog een huishoudverdunding plaats. Over ongeveer twintig jaren zal de huishoudenskrimp werkelijk intreden en zal dit leegstand in onze woningen gaan veroorzaken. In diverse toekomstscenario's worden deze risico's beoordeeld en wordt hierop geanticipeerd. Zo zijn in alle kernen waar Destion actief is woningen gelabeld die bij een eventuele krimp gesloopt worden en de locaties met een lagere bebouwingsdichtheid worden herontwikkeld. Maar dat is de eerstvolgende jaren absoluut nog niet aan de orde.

### *Financieringsrisico's*

De financieringsrisico's zijn niet groot. Bijna alle toekomstige investeringen kunnen worden gedaan uit de operationele kasstroom. Hierdoor zijn (her)financieringen bijna niet meer nodig en loopt het aandeel vreemd vermogen in de balans terug. De lage rente zorgt er op dit moment voor dat renteconversies die contractueel zijn bepaald, gunstig uitvallen.

### *Governance*

De kwaliteit van het bestuur en management en het toezicht daarop is goed op orde. Via de diverse reglementen en het toezicht daarop, is de governance goed geborgd. De noodzakelijke beleidsdocumenten zijn te raadplegen op de website van Destion. Hiermee kan de 'buitenwereld' controleren hoe Destion bestuurd wordt en daarop wordt toegezien. Binnen de Raad van Commissarissen is op basis van profielen een kwalitatieve verdeling met de noodzakelijke expertise, de 'countervailing power' goed geborgd.

### *Organisatie*

Een risico vormt wel de werkorganisatie van Destion. Zoals eerder aangegeven vergrijst deze snel en zal er op 'korte' termijn vervanging worden gezocht. De beschikbaarheid daarvan is ook al zorgelijk omdat de omvang van de beroepsbevolking afneemt. Dat betekent dat we wellicht op een andere wijze op zoek gaan naar nieuwe medewerkers. Belangrijk is dat we mensen kunnen enthousiasmeren voor een toekomst binnen Destion. Tot die tijd gaan we verder met de huidige organisatie. Voorwaarde is wel dat deze medewerkers over de goede competenties beschikken en de klantvisie die in dit ondernemingsplan is vastgelegd onderschrijven en een warm hart toedragen. Daarmee gaan we voorbij aan de levensfase waarin zij zich misschien bevinden.

### *Politiek*

Een groot onbeheersbaar risico voor Destion en de hele woningcorporatiesector, vormt toch wel de politiek in Nederland. Na enkele excessen binnen de sector heeft de politiek de kans gepakt om corporaties via allerlei wet- en regelgeving aan banden te leggen en daar waar mogelijk geld af te romen. De parlementaire enquête woningcorporaties heeft de weg geplaveid om de grote veranderingen en heffingen in te voeren. Zo is de verhuurdersheffing een feit en heeft de Woningwet het werkterrein en bevoegdheden van de woningcorporaties fors beperkt. Wetende dat dit allemaal zomaar binnen enkele jaren heeft kunnen gebeuren, geeft wel het risico hiervan aan. Maar zoals dat in een democratie geldt, is dit de wil van de meerderheid en zullen we ons daarnaar voegen.

## Alle doelstellingen van Destion in de tijd

In onderstaande tabel zijn alle genoemde doelstellingen samengebracht.

Doelstelling:	2018	2019	2020	2021	2022
We kiezen ervoor om 10% van de woningen toe te wijzen op basis van maatwerk en in te zetten voor senioren en vooral ook onze (trouwe) huurders met een inkomen boven de maximale inkomensnorm.	•	•	•	•	•
Samen met de gemeenten onderzoeken we op welke wijze en onder welke voorwaarden we in een eerste opvang voor de mensen die door een echtscheiding, huisuitzetting of gedwongen woningverkoop op straat komen te staan, kunnen voorzien.			•		
We huisvesten de lokale opgave die er ligt ten aanzien van beschermd wonen, mits het geschikte woningen zijn, die beschikbaar zijn.	•	•	•	•	•
We huisvesten met voorrang vergunninghouders die gekoppeld zijn aan de gemeenten, maar maken daarbij wel begeleidingsafspraken met de gemeenten.	•	•	•	•	•
Destion denkt met de gemeenten mee over het bevorderen of verbeteren van de fysieke leefbaarheid in de wijken en als er sprake is van een integrale dorpsvisie, betalen we er zo mogelijk aan mee.	•	•	•	•	•
Om de zorg en het welzijn van onze steeds ouder wordende huurders te ondersteunen, onderzoeken we - zo nodig - samen met zorg- en welzijnsorganisaties, de vraag naar ondersteuning en versterking ervan. Destion neemt het initiatief om met de organisaties hierover in gesprek te gaan.		•			
Op basis van demografische ontwikkelingen transformeert Destion haar vastgoedportefeuille verder naar minder gezinswoningen en meer multifunctionele (zorg)woningen.	•	•	•	•	•
Ten behoeve van een kwalitatieve leefomgeving zal Destion huurders duidelijker motiveren om de huurderstaken uit te voeren en ze waar mogelijk daarbij ondersteunen.	•	•	•	•	•
We maken voor het hele werkgebied een meerjaren onderhoudsplan waarin de herstructurerings- en herontwikkelingsprojecten en groot onderhoudsprojecten die voortvloeien uit het SVB-plan zijn verwerkt.	•				
We onderzoeken of het serviceonderhoud gekoppeld kan worden aan goed huurschap en waarbij de omvang ervan gebaseerd wordt op de wijze hoe en hoe lang iemand bij Destion huurt.				•	
Onder invloed van de veranderende huurder - die vaker voor een korte periode komt huren - herijken we de opleveringskwaliteit van de mutatiewoningen.	•				
We rekenen op de realisatie van ongeveer 75 sociale (multi)huurwoningen in de periode 2018 – 2022. Dit aantal is gebaseerd op van het geschatte aantal te verkopen woningen.	•	•	•	•	•
Rekening houdend met de vermaatschappelijking van zorgtaken, werken we mee aan verzoeken van huurders voor (tijdelijke) mantelzorgvoorzieningen.	•	•	•	•	•
Bij voldoende draagvlak voor een huiskamer voor ouderen, nemen we die zo mogelijk mee in de nieuwbouwplannen.		•			



Doelstelling:	2018	2019	2020	2021	2022
Destion maakt (prestatie)afspraken met de gemeenten over een (verhandelbaar) bouwrecht voor woningen die worden gesloopt zonder vervangende nieuwbouw.		•			
Vanaf 2018 bouwen we alleen nog bijna energie neutrale woningen (BENG) en onderzoeken de mogelijkheden ook bij groot-onderhoud en renovatieprojecten.	•				
Vanaf 2022 worden alleen nog maar NOM nieuwbouwwoningen gebouwd.					•
Destion onderzoekt bij vervangingsonderhoud in bestaande woningen de haalbaarheid van het gecombineerde aanbrengen van bijvoorbeeld PV-zonnepanelen en warmtepompen en voert dit zo mogelijk uit.		•			
Destion gaat aan de slag met klantwaardebesef.	•	•	•	•	•
Destion zoekt naar vormen waarbij de trouwe/goede huurders meer waardering c.q. vorm van beloning krijgen voor hun jarenlange huurderstrouw. Daarvoor voeren we een scan uit op al onze beleidsterreinen en passen zo mogelijk het beleid aan in het belang van deze mensen.	•	•	•	•	•
De medewerkers van Destion gaan de klanten 'verrassen' door professioneel, deskundig en proactief te gaan handelen in hun dienstverlening. We werken aan een grondhouding waarbij we ernaar streven de nodige actie al te hebben uitgezet en gecommuniceerd, voordat de huurder of woningzoekende ernaar vraagt.	•	•	•	•	•
Destion onderzoekt de mogelijkheid om vermogende ouderen welke goed in staat zijn om zelf in hun eigen wonen te voorzien, te huisvesten in sociale huurwoningen tegen een hogere marktconforme huurprijs.					•
Destion hanteert een gematigd huurverhogingsbeleid op maximaal inflatieniveau.	•	•	•	•	•
Er wordt onderzoek gedaan naar mogelijkheden om mensen voordeel te bieden voor de jaren dat men huurder is.	•				
Destion herijkt haar verkoopbeleid en stemt dit zorgvuldig af op de woningvraag en nieuwbouwproductie en nemen dit beleid op in het strategisch voorraadbeleid (SVB) en de prestatieafspraken met de gemeenten.	•				
We gaan volledig focussen op de huurder en de wijk waar die woont. Uitgangspunt daarbij zal het besef aan huurderswaarde en maatwerk zijn.	•	•	•	•	•
Er wordt gewerkt aan een strategische personeelsplanning en we voeren de daarvoor genoemde maatregelen uit.		•			
Destion gaat een strategisch communicatieplan opstellen, waarin staat wanneer we welke communicatiemiddelen inzetten. Daarvan maken ook de zogenaamde 'roadshows' die we samen met de Huurdersraad willen organiseren, deel uit.		•			
We breiden onze taken binnen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen verder uit.	•	•	•	•	•
We bewaken de betaalbaarheid van de woningen.	•	•	•	•	•
Destion draagt zorg voor een zorgvuldig en verantwoord financieel beleid.	•	•	•	•	•