

Visitatierapport

Thús Wonen
2019-2022



19 juli 2023

Visitatiecommissie

Hans Schönfeld, voorzitter

Kees Kort, visitator

Jan Wachtmeester, secretaris

Voorwoord

Thús Wonen is een corporatie in het Noordoosten van Friesland met ruim 6.200 woningen in de gemeenten Dantumadiel (2.400 woningen) en Noardeast-Fryslân (3.800). Thús Wonen werkt vanuit haar moderne kantoor in Dokkum met 65 medewerkers aan het realiseren van haar missie en zorgt voor een fijne woonplek waar mensen zich thuis voelen. Thús Wonen is een woningcorporatie die sterk geworteld is in de mienskip van Noordoost-Fryslân. Het klaarstaan voor de huurders staat hoog in het vaandel. Thús Wonen wil met andere betrokken partijen zorgen voor een goed woongenot voor de huurders. Samenwerking, naar elkaar luisteren, maar ook een prettige werksfeer is belangrijk. Net zoals dat Thús Wonen graag leert door te doen en gezond verstand gebruikt om te komen tot praktische oplossingen. Dit alles vertaalt zich in de kernwaarden: eenvoudig, verbonden en oplossingsgericht. Aan het hoofd van de organisatie staat Rienk van der Meulen, directeur-bestuurder, die eind 2022 is benoemd. Deze legt



verantwoordelijkheid af aan de raad van commissarissen die uit vijf leden bestaat. De vertegenwoordiging van de huurders vindt plaats via De Bewonersraad.

Visitatie is voor Thús Wonen een wettelijk verplicht instrument om verantwoording af te leggen over de prestaties in de afgelopen vier jaar en vooruit te kijken naar de komende jaren. Dit rapport beschrijft en beoordeelt Thús Wonen en in het bijzonder haar waarnemings-, verbindings-, realisatie- en verbeterkracht. Thús Wonen heeft

Cognitum (geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland) gevraagd deze visitatie voor hen uit te voeren volgens de sinds 1 april 2023 voorgeschreven methodiek 7. De leden van de visitatiecommissie zijn onafhankelijk, deskundig en opereren naar alle partners als *'critical friend'*.

De vragen wat het maatschappelijk resultaat van Thús Wonen en haar partners over de afgelopen vier jaren is en wat dit de komende jaren kan zijn, stonden centraal. Niet alleen van Thús Wonen dus, maar ook van haar partners. Volkshuisvestelijke opgaven kunnen immers alleen door samen te werken worden gerealiseerd. In overleg met De Bewonersraad en Thús Wonen is besloten is om in te zoomen op de waarnemingskracht, de verbindingskracht, de realisatiekracht en de verbeterkracht van Thús Wonen en drie actuele opgaven:

- De opgave om op korte termijn voldoende en tegelijkertijd op langere termijn niet te veel woningen voor de doelgroepen beschikbaar te hebben;
- De opgave om de beschikbare woningen, qua huur, energie en andere lasten, betaalbaar te laten zijn voor de doelgroepen;
- De wijze waarop de corporatie zich aan het voorbereiden is op toekomstige woonbehoeften (wonen over tien jaar).

Op basis van door Thús Wonen aangeleverde stukken en de gesprekken die zijn gevoerd, is gekeken naar:

- De maatschappelijke waarde; de prestaties die Thús Wonen samen met haar partners heeft geleverd en levert.
- De maatschappelijke verankering; de mate waarin en de manier waarop de Thús Wonen zich laat beïnvloeden en zich verantwoordt.
- De besturing; de effectiviteit van het proces van strategievorming en prestatiebesturing.
- De maatschappelijke capaciteit; ofwel of Thús Wonen is toegerust voor haar opgaven, zowel in organisatorische als financiële zin.

De spanning daarbij tussen de korte en langere termijn en de vraag of de coalities om de opgaven te realiseren vitaal genoeg zijn, zijn daarbij nadrukkelijk aan de orde gesteld. De commissie heeft gekeken naar de invloed en mening van zowel georganiseerde als niet georganiseerde huurders. Deze rapportage omvat enerzijds een beoordeling en vormt anderzijds een blik van buiten. Het was voor de visitatiecommissie een genoegen deze visitatie voor Thús Wonen uit te voeren. We danken zowel Rienk van der Meulen als Jetse van der Meer voor hun persoonlijke aandacht bij de voorbereiding en onze gesprekspartners voor hun openheid.



Namens de commissie

J.J. (Hans) Schönfeld MCM
Voorzitter

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Inhoudsopgave.....	3
De positie van Thús Wonen.....	4
1 Recensie en samenvatting	11
1.1 De visitatie op hoofdlijn.....	11
1.2 Eenvoudig, verbonden en oplossingsgericht.....	11
1.3 Een reis van veilig en rustig naar veilig en dynamisch.....	11
1.4 Oplossingsgericht en maatwerk	12
1.5 Verdere verankering op strategisch niveau, gemeenschappelijk de schouders eronder.....	12
1.6 De maatschappelijke besturing en organisatorische capaciteiten zijn op orde gebracht	13
1.7 Wonen over 10 jaar, innovatieve kracht verbeteren, sprankelend de toekomst tegemoet	14
1.8 De waarnemings-, verbindings-, realisatie en verbeterkracht van Thús Wonen	14
1.9 De visitatie van Thús Wonen in één oogopslag	16
1.10 SWOT.....	17
2 Maatschappelijke waarde.....	18
2.1 De opgaven van Thús Wonen	18
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	20
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	20
3 Maatschappelijke verankering.....	22
3.1 De belanghebbenden	22
3.2 Belanghebbenden over Thús Wonen	22
3.3 Thús Wonen als samenwerkingspartner	23
3.4 De reputatie van Thús Wonen.....	25
3.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	25
3.6 Bewonder- en verwonderpunten	26
4 Besturing	27
4.1 Strategie en sturing	27
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	27
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	28
5 Maatschappelijke capaciteit	29
5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen	29
5.2 De organisatie capaciteit	30
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	30
5.4 Bewonder- en verwonderpunten	31
Reactie van Thús Wonen	32
Reactie van de gemeente Noardeast-Fryslân	33
Bijlagen	36
Onafhankelijkheidsverklaringen.....	36
Korte cv's visitatiecommissie	36
Geïnterviewde personen.....	37

De positie van Thús Wonen

Waar Thús Wonen voor staat

Thús Wonen is een woningcorporatie die sterk geworteld is in de mienskip van Noordoost-Fryslân. We voelen ons verbonden met deze mooie regio en de mensen die er wonen. Het klaarstaan voor onze huurders staat daarbij hoog in het vaandel. We willen graag samen met collega's of met andere betrokken partijen zorgen voor een goed woongenot voor onze huurders. Samenwerking, naar elkaar luisteren, maar ook een prettige werksfeer vinden we belangrijk. Om deze teksten te laten leven hebben wij ons verhaal: 'It ferhaal fan Thús'.

Iedereen heeft behoefte aan een fijne woonplek waar je je thuis voelt. Thús Wonen biedt mensen met een bescheiden inkomen een betaalbare huurwoning in Noordoost-Fryslân. Hier zetten wij ons iedere dag met plezier voor in. Als woningcorporatie voelen wij ons verbonden met deze prachtige regio en zijn we er voor alle huurders, ook in de kleine dorpen. De komende jaren gaan we door met het verbeteren en verduurzamen van de woningen. Ons doel is voldoende, goede huurwoningen op de juiste plaats. Wij staan naast de huurders en hebben oog voor de woonomgeving en het milieu, omdat het ons om meer dan alleen de woningen gaat.

Huurders weten zelf goed wat ze nodig hebben om van hun huis een thuis te maken. Bij wie dit niet lukt en waar de leefbaarheid van de woonomgeving onder druk staat, kijken we samen naar oplossingen. Wij weten hierbij de weg naar andere partijen, zoals gemeenten en organisaties voor zorg en welzijn, goed te vinden.

Thús Wonen werkt vanuit de kernwaarden 'eenvoudig, verbonden en oplossingsgericht'. Zo dragen we bij aan leefbare buurten en kijken waar het goed én fijn wonen is. Nu, maar ook voor de generaties na ons.

In 2022 hebben wij ons verhaal aangepast. De wijzigingen die we hebben doorgevoerd raken de kern van de ontwikkeling van Thús Wonen in de periode 2019-2022. We staan nog meer in de samenleving en naast de huurder.

De rollen van Thús Wonen.

In ons kerndocument 2019-2024 hebben we vanuit onze visie het volgende over onze rol opvatting geschreven:

Verhuurder

Wij gaan voor betaalbaar, prettig en duurzaam wonen zodat de huidige en de volgende generatie zich thuis voelt in Noordoost-Fryslân. Als verhuurder richten we ons op onze huurders, de woonomgeving en op onze woningen. We willen een toegankelijke organisatie zijn waar de huurder zich gehoord voelt. Wij spreken de taal van onze huurder en gaan naast hen staan. We denken met hen mee in mogelijkheden. Dat kan ook gaan over hun woonomgeving. We hebben aandacht voor sociale cohesie en leefbaarheid. Indien nodig verzorgen we maatwerk. Als het gaat over de woningen, dan zorgen we voor voldoende betaalbare woningen die niet alleen heel, schoon en veilig zijn, maar ook functioneel zijn en passen bij de behoefte en het inkomen van de doelgroep. Wij voelen het als onze maatschappelijke opdracht om te investeren in de toekomst door het verbeteren en verduurzamen van ons woningbezit. Hierbij moeten de woonlasten in een redelijke verhouding tot het inkomen van de huurder en de kwaliteit van de woning blijven. Dit alles binnen onze financiële mogelijkheden.



Opdrachtgever

Als opdrachtgever zorgen we voor veel werkgelegenheid in de regio. Wij geven invulling aan ons opdrachtgeverschap op een eerlijke en betrouwbare wijze, met oog voor de ander. Wij willen een voorbeeldfunctie vervullen als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. Omdat onze uitdagingen steeds complexer worden, is er steeds meer behoefte aan maatwerk, vereenvoudiging van processen en het voorkomen van dubbel werk, zodat we effectief en efficiënt kunnen investeren om de betaalbaarheid van onze woningvoorraad te bewaken. Door nauwer te gaan samenwerken willen we op termijn schaalvoordelen behalen in de inkoop van onderhoud en (nieuwbouw)investeringen.

Netwerkpartner

Wij zijn van mening dat een sterke regio bijdraagt aan de toekomst van onze huurders en onze organisatie. Een sterke regio vraagt om verbinding en samenwerking. In het gebied waar wij actief zijn, gaat het vooral om het vinden van de balans tussen investeren in de centrale kern en de dorpen. Of om de balans tussen investeren in kwaliteit en betaalbaarheid. Hierover onderhouden we nauw contact met onze belanghouders. Over en weer beïnvloeden we elkaar, zodat maatregelen die door de verschillende partijen genomen worden elkaar versterken. We proberen door innovatieve en creatieve oplossingen samen met onze netwerkpartners de kwaliteit van de woon-, zorg- en

welzijnsketen te optimaliseren. Dat doen wij door het delen van kennis en kunde waar nodig. Dit op basis van collegialiteit en met respect voor ieders rol, zodat we gezamenlijk tot resultaten komen.

Werkgever

Tot slot is Thús Wonen ook werkgever. Wij geloven dat als onze medewerkers met plezier werken en dit ook uitstralen dat een positieve uitwerking heeft op onze dienst-verlening. In die rol willen we onze werknemers een plek bieden waar ieder zich thuis voelt. Een plek waar we integrale samenwerking stimuleren om de huurder nog beter van dienst te zijn. Een plek waar medewerkers de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, zodat ze duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Om onze doelstellingen te kunnen realiseren is het van belang dat onze bedrijfsvoering zo goed mogelijk functioneert. De omstandigheden waarin we werken veranderen voort- durend. Dit vraagt om een wendbare netwerkorganisatie die creatief en innovatief is. Hiervoor is aandacht bij de ontwikkeling van ons personeel en de inrichting van onze bedrijfsvoeringprocessen.

Wat wil Thús Wonen bereiken?

In ons Kerndocument 2020-2024 'Thús voor iedereen', de prestatiebegrotingen en de jaarlijkse biedingen voor de huurdersorganisatie en gemeenten staat gedetailleerd beschreven wat we (jaarlijks) willen bereiken. Onze missie is leidend voor onze strategische doelstellingen:

Betaalbaarheid

Wij werken aan betaalbare woningen door de omslag te maken van huurlasten naar woonlasten. We streven daarbij naar de Nibud-grens van het besteden van maximaal 30% van het inkomen aan woonlasten.

Beschikbaarheid

Dit gaat over het kunnen aanbieden van de juiste woning, die past bij de behoeftes van de huurder op een gewenst tijdstip.

Leefbaarheid

Onder leefbaarheid verstaan wij een fatsoenlijke kwaliteit en uitstraling van de woon- en leefomgeving met leefbare en duurzame wijken en dorpen waar bewoners 'grutsk' zijn om te wonen

Inspelen op krimp

We blijven zorgen voor een gebalanceerd woningaanbod in krimpgebieden. We willen er zijn voor onze huurders, ook in krimpgebieden (*later meer over krimp*).

Kwaliteit van het bezit

Wij willen dat onze huurder tevreden is over de kwaliteit van zijn woning. Dit betekent voor ons een goede basiskwaliteit in relatie tot de huur en exploitatiestrategie van onze woningen.

Dienstverlening

We willen een toegankelijke organisatie zijn waar de huurder zich gehoord voelt.

Presteren naar vermogen

Wij houden onze organisatie financieel stabiel en gezond.

Huurprijsbeleid

Het huurprijsbeleid 2022 geeft invulling aan de term 'betaalbare huren' en geeft antwoord op de vraag hoe wij de betaalbaarheid van de vastgoedportefeuille willen borgen. Het huurprijsbeleid is een herijking van het huurprijsbeleid 2020. De belangrijkste doelen van het huurprijsbeleid zijn:

- De opgave om op korte termijn voldoende en tegelijkertijd op langere termijn niet te veel woningen voor de doelgroepen beschikbaar te hebben.
- Voldoende betaalbare en beschikbare woningen voor de hele doelgroep;
- Verkleinen van de variatie in huren van woningen met dezelfde kwaliteit;
- Huurprijs in overeenstemming met de kwaliteit van de woning en de woonomgeving;
- Voldoende financiële ruimte om de kwalitatieve ambities waar te maken. Om de twee jaar wordt het huurprijsbeleid herzien/herijkt.



Duurzaamheid

Wij voelen het als onze maatschappelijke opdracht om te investeren in de toekomst door het verbeteren en verduurzamen van ons woningbezit.

Portefeuillebeleid

Tegelijk met het huurprijsbeleid 2020 is het portefeuillebeleid 2020 tot stand gekomen. Via het portefeuillebeleid worden de strategische doelstellingen uit het kerndocument vertaald naar

een portefeuilleplan. Dit portefeuilleplan dient als basis voor de verdere uitwerking van de complexplannen. Via de

uitwerking van het portefeuillebeleid wordt (deels) invulling gegeven aan de strategische doelstellingen op de thema's: betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid en inspelen op krimp.

Complexbeleidsplan

Recente actuele ontwikkelingen, zoals het afschaffen van de verhuurdersheffing, landelijke prestatieafspraken en het in gebruik nemen van het softwarepakket PAM voor portefeuille en assetmanagement gaven aanleiding om het liggende complexbeleidsplan te herijken. Het complexbeleidsplan 2022 is een belangrijke stap om een verdere vertaling te maken van vastgoedstrategie naar uitvoering en dus voor het implementeren van vastgoedsturing.

Onderhouds- en kwaliteitsbeleid

Het doel van dit beleid is om een eenduidig beeld te hebben van de kwaliteit waar we onze woningen aan willen laten voldoen, op welke wijze kwaliteitsverbeteringen worden aangeboden en wat de consequentie hiervan is voor de huur:

- Welke verbeteringen worden doorgerekend in de huur en welke niet?
- Hoe om te gaan met individuele verzoeken van de huurder?

Het onderhouds- en kwaliteitsbeleid 2021 is het hernieuwde beleid van het onderhouds- en verbeterbeleid van oktober 2015.

Dienstverlening

Als het gaat om dienstverlening is onze doelstelling dat we toegankelijk zijn en dat onze huurder is gehoord voelt. We streven naar een iets hogere score het gemiddelde van de Friese woningcorporaties. Wanneer we hoog scoren op dienstverlening weten wij dat we ertoe doen voor onze huurders.

Waar staat Thús Wonen nu?

De afgelopen 4 jaren zijn stappen gezet. Mooie stappen. Dit ondanks dat deze 4 jaren ook gekenmerkt worden door omstandigheden met grote impact.

Omstandigheden met een grote impact

We weten allemaal wat de tijd van corona heeft veroorzaakt. In februari 2020 waren de eerste coronagevallen in Nederland bekend. In maart 2020 kregen we te maken met de zogenaamde 'intelligente lockdown'. Dit werd snel gevolgd door het advies zoveel mogelijk thuis te werken. In 2021 was het coronavirus nog niet weg, integendeel. Verdere maatregelen volgden. Complete lockdowns. Scholen gingen dicht. Personeel had te maken met kinderen die thuis moesten worden opgevangen. Pas begin 2022 was er licht aan de horizon. De aangekondigde versoepelingen kregen een bepaalde zekerheid. Dit heeft effect gehad op onze dienstverlening naar de huurder en onze onderlinge manier van werken. De werkwijzen moesten worden aangepast. Daarbij is onze mentale veerkracht flink op de proef gesteld. En toen kwam daar in februari 2022 ook nog een onverwachte bestuurswissel bij. Het vertrek van de bestuurder had te maken met persoonlijke omstandigheden. Ook de medewerkers raakte dit, temeer de bestuurder goed in de organisatie lag, er was vertrouwen en veiligheid. Met haar aantreden na de fusie was de organisatie in rustig vaarwater terecht gekomen. Rust die wordt gekoesterd. Dit vertrek bracht de onzekerheid van "wie en wat voor bestuurder krijgen we straks?" met zich mee. Zij werd opgevolgd door een interim-bestuurder, waarna ik op 1 oktober 2022 ben aangetreden. Hier bovenop hebben we dan ook nog eens te maken gehad met een groot verloop van personeel. Ongeveer 15% van onze collega's hebben Thús Wonen verlaten en ongeveer evenzoveel nieuwe collega's hebben we mogen begroeten.

Sinds april 2022 zijn we door de effecten van corona in een soort van nieuwe normaal terecht gekomen. We werken meer thuis, samenwerken met collega's is fysiek of digitaal. Het is nog zoeken naar de juiste balans. Ook met alle nieuwe collega's. Wanneer en hoe ben ik het meest effectief voor de huurder, de organisatie en voor mezelf, is een vraag die beantwoord moet worden?

Ondanks deze gebeurtenissen hebben we de afgelopen 4 jaar mooie stappen gezet. Nadat de rust was hersteld, is gewerkt aan een verdere verbetering van onze dienstverlening. De verbinding met de omgeving had een opwaartse spiraal maar heeft door corona en gebrek aan personele capaciteit bij stakeholders een dip gekend. In 2022 zien we hier weer verbetering. We zijn goed benaderbaar. Onze huurders belonen ons met een steeds hogere tevredenheidsscore. De contacten met de belanghouders worden weer goed opgepakt.

Regionale woningmarkt

Trends over de afgelopen jaren laten zien, dat de vraag naar huurwoningen zich steeds meer richt op de voorzieningenkernen en basisdorpen met een goed pakket aan dagelijkse voorzieningen. Dat is logisch gelet op de samenstelling van de doelgroep, die vooral uit ouderen en lagere inkomensgroepen bestaat. Zij wonen het liefst dicht bij voorzieningen en op plekken die goed bereikbaar zijn met het openbaar vervoer. De verhuurbaarheid van de woningen in de regio heeft zich ook in positieve zin ontwikkeld door de situatie op de landelijke woningmarkt. Het grote tekort aan woningen in met name de Randstad heeft ook geleid tot een grotere druk op de woningmarkt



in ons werkgebied. We zien dat terug in de groei van het aantal reacties op onze huurwoningen. Voor het eerst ook in de noordelijke zone van ons werkgebied. Er is nog wel steeds een aanmerkelijk verschil in aantallen reacties tussen Dokkum, het zuidelijke werkgebied enerzijds en het gebied boven Dokkum anderzijds. Maar toch is ook in de noordelijke zone het gemiddelde aantal reacties over het algemeen naar boven de 10 gestegen.

Demografische ontwikkelingen

Naast de cijfers van de toegenomen vraagdruk kijken wij ook naar de demografische verwachtingen op lange

termijn. Onderstaande recente Primos-prognose geeft een goed beeld van de verwachte bevolkings- en huishoudensontwikkeling in de periode 2022-2050. Uit deze prognoses blijkt dat in ons werkgebied tot 2040 een stabiele tot licht groeiende woningvraag wordt verwacht. Ondanks de verwachte afnemende bevolkingsaantallen, zorgt de huishoudensverdunding toch voor een groeiende ontwikkeling van het aantal huishoudens. Echter, dit geldt niet voor elke kern. De vraag naar woningen is sterk afhankelijk van de aanwezigheid van voorzieningen en de algemene bereikbaarheid (met openbaar vervoer). Vooral in Dokkum wordt daarom de komende jaren een groeiende woningvraag verwacht. Voor Noardeast-Fryslân is de verwachting daardoor dat groei en krimp hand in hand blijven gaan. Ondanks de verwachting dat de totale woningbehoefte tot 2040 licht zal groeien, betekent dit dat de woningvraag per kern sterk kan variëren. Hiervoor blijft het van belang dat we goed nadenken op welke plek woningbehoefte (kwantitatief) is, welke kwalitatieve vraag dit is en wat de vraagverwachting op lange termijn is.



Vergrijzing

De trend in de vergrijzing lijkt zich door te zetten in lijn met eerdere verwachtingen. We houden rekening met een groei van het aantal 65+ naar 50%-55% van onze doelgroep rond 2040. Naar de toekomst toe wordt hierdoor een groeiende vraag naar levensloop- geschikte woningen verwacht.

Huishoudensverdunding

Vanuit de demografische modellen blijkt ook dat we de komende jaren te maken hebben met een verdere huishoudensverdunding. De groep 1-persoonshuishoudens neemt steeds verder toe. Door deze ontwikkeling wordt een toenemende vraag naar kleine eengezinswoningen verwacht. De doelgroep 23-35 jaar is het meest actief op zoek naar huurwoningen. Grondgebonden eengezinswoningen zijn onder deze doelgroep het populairst. Ouderen blijven graag zo lang mogelijk in de eigen woning.

Kwaliteit

Binnen ons woningbezit hebben we te maken met een steeds verder oplopende gemiddelde leeftijd van het bezit. We moeten blijven investeren om ons bezit kwalitatief te verbeteren of op het gewenste niveau te houden. We liggen op koers om per 2030 70% van onze woningen op basiskwaliteitsniveau te hebben.

Duurzaamheid

Door forse investeringen in de energetische prestaties van ons vastgoed heeft ons woningbezit inmiddels gemiddeld een B-label. We verwachten dat we de doelstellingen vanuit de landelijke prestatieafspraken tot 2030 gaan waarmaken. Wat betreft het verduurzamen leggen we de lat zelfs nog wat hoger. We pakken niet alleen de E-, F- en G- label woningen aan, maar ook de D-label woningen. Daarmee hebben we een eerste stap gezet richting een CO₂-neutrale woonomgeving in 2050. We brengen onze woningen op termijn naar een hoger isolatieniveau om de woningen op een efficiënte wijze duurzaam te kunnen verwarmen en ventileren.

Maatwerkbeleid kwetsbare kernen

Ondanks de toegenomen vraagdruk in de huidige woningmarkt houden we rekening met demografische ontwikkelingen die in de kernen zonder of met weinig voorzieningen tot een afnemende vraag kunnen leiden. We blijven hierdoor koersen op een gebalanceerd woningaanbod in de kleine en meest kwetsbare kernen. We zetten in op maatwerk waar nodig. Dat betekent dat we specifieke keuzes maken op dorpsniveau waar dit nodig is.



Huurprijsbeleid

In 2022 hebben is door Thús Wonen een achtergrond verkenning uitgevoerd voor het herijken van ons huurprijsbeleid. De belangrijkste bevindingen waren:

- De Friese gemiddelde streefhuur is 66%.
- De gemiddelde streefhuur van Thús Wonen is 64%.
- De gemiddelde netto huurquote is met 21,4% op hetzelfde niveau als in Friesland en lager dan de gemiddelde netto huurquote voor Nederland (22,4%) (2019).
- Door relatief veel grondgebonden woningen zijn de energielasten hoger dan gemiddeld in Friesland.
- De gemiddelde netto woonquote (huur, energie-/waterlasten en gemeentelijke heffingen) in onze regio is 30,5%, dit is iets hoger dan de gemiddelde netto woonquote in Friesland (30,1%); deze ontwikkeling is vooral veroorzaakt door de stijging van de gemeentelijke heffingen. De netto woonquote in ons werkgebied is gelijk aan de landelijke netto woonquote.
- De kwaliteit van woningbezit Thús Wonen is op Fries niveau.
- Thús Wonen heeft een groot aandeel woningen onder de kwaliteitskortingsgrens (€ 433,25, prijspeil 2022).
- Het gemiddelde netto huishoudensinkomen van huurders is ongeveer gelijk aan het Friese gemiddelde.
- Groep huishoudens in Friesland met laag inkomen is ten opzichte van 2018 ongeveer gelijk gebleven: 13,9% in 2019 (bron FSP).

We steken veel energie in het herijken en uitvoeren van ons huurprijsbeleid. Dit doen wij samen met De Bewonersraad. Zij zijn onderdeel van de werkgroep en worden uiteindelijk gevraagd om advies. Uitgangspunt is het realiseren van een betere algemene prijs-kwaliteitverhouding en tegelijkertijd voldoende goedkope woningen. We streven naar een contract huur gelijk aan de streefhuur met een gemiddeld streefhuurpercentage van 64% - 66%.

Ons bezit managen

We hebben veel geld en tijd gestoken in het verbeteren van onze woningen. Het kwaliteitsniveau van onze woningen verbetert. Om dit goed te managen zijn we begonnen met het verder implementeren van vastgoedsturing. Hiermee krijgen we grip op de keuzes die we maken en waarom. Het stellen van prioriteiten kunnen we hiermee goed onderbouwen. Daarbij willen we meer zicht krijgen op de financiële en maatschappelijke effecten van keuzen.

Dienstverlening

Onze dienstverlening verbetert jaar op jaar. De Aedes-benchmark geeft inzicht in hoe wij in vergelijking met de andere corporaties presteren. Op het prestatieveld huurderstevredenheid hebben we ons verbeterd naar een A. Deze A was een resultaat van gerichte verbeteracties in het verhuurmutatieproces.

	Score visitatieperiode 2015-2018	Score visitatieperiode 2019-2022
Huurdersoordeel	B	A
Bedrijfslasten	A	A
Duurzaamheid	C	C
Onderhoud & Verbetering	C	C
Beschikbaarheid & Betaalbaarheid	A	A

Kwetsbare huurders

De ondersteuning van onze kwetsbare huurders is verder ontwikkeld. We zijn in samenwerking met de gemeenten Dantumadiel en Noardeast-Fryslân begonnen met De VoorzieningenWijzer. Het is ons gelukt om de taakstelling voor het huisvesten van statushouders te realiseren. We hebben onze kwetsbare huurders steeds beter in beeld en delen dit steeds meer met onze partners. We besteden veel tijd aan het ondersteunen van deze huurders. We hebben nagenoeg geen uitzettingen.

Governance

De governance van onze organisatie heeft verdere stappen gezet in haar professionalisering. De rolinvulling en samenwerking tussen de Raad van Commissarissen, directeur- bestuurder en Ondernemingsraad is zuiver, stabiel en constructief. Besluitvorming is goed georganiseerd, vastlegging en borging gaat met vaste, heldere en transparante procedures. Onze ondernemingsstrategie is in 2019 geactualiseerd. We hebben ons beleid grotendeels op orde en vastgelegd in een management control framework.

Organisatie

De ingezette organisatieontwikkeling, naar een wendbare organisatie met de verantwoordelijkheid laag in de organisatie, is verder doorgevoerd. Door te werken met werkgroepen is er een breed draagvlak en betrokkenheid bij ontwikkelvraagstukken, het maken van beleid en het uitvoeren van projecten. Met de regeling Werken na de zomer hebben we een tijdelijke invulling gegeven aan een nieuwe manier van werken.

Financiële druk

De huidige woningvoorraad van Thús Wonen is goed betaalbaar. De huren zijn laag. Door de geplande investeringen neemt, door de hogere woningkwaliteit, ook de streefhuur van onze woningen toe. Maar dat is niet voldoende. Onze financiële meerjarenprognose staat sterk onder druk. Het is balanceren tussen ambitieniveau en planning van maatregelen aan de ene kant en de vraagdruk en de vereiste duurzaamheidsdoelstellingen aan de andere kant.

De Bewonersraad

De Bewonersraad, onze huurdersvertegenwoordiging, is tevreden over onze samenwerking. In haar adviezen spreekt zij haar waardering uit over hoe wij in gezamenlijkheid tot beleidskeuzes komen. Maar ook in adviezen over sloop- nieuwbouw projecten lezen we dit terug. De Bewonersraad staat achter onze keuzes.

Reflectie op het maatschappelijk functioneren van Thús Wonen

Als we terugkijken op de afgelopen periode, dan zijn we tevreden over de samenwerking met de huurdersorganisatie en de gemeenten. Ook zijn we tevreden over wat wij de afgelopen jaren voor onze huurders hebben weten te realiseren, maar er zijn ook nog wensen tot verdere verbetering. We krijgen te maken met een verdergaande behoefte om dicht bij huurders te zijn. De groep van kwetsbaren wordt groter en tegelijkertijd is er een groter wordende maatschappelijke druk om in te zetten op leefbaarheid. Op corporatieniveau zijn we tevreden over de contacten met onze huurdersvertegenwoordiging. Uitbreiding met meer bestuurlijke contacten met dorpsbelangen is een wens. Op projectniveau gaan bewonersconsultaties in het herstructureringsproces en de huisbezoeken goed. We kunnen verbeteren om pro (liever nog pré) actief leefbaarheidsvraagstukken te identificeren die we in complexplannen en/of wijkplannen kunnen opnemen. Op individueel niveau kunnen we nog verder verbeteren door het verschil te maken bij die huurders die om diverse redenen erg veel aandacht vragen. We moeten wel onze grenzen bepalen, aangeven en bewaken om bij onze eigen verantwoordelijkheid te blijven. Maar het verschil maken we ook door soms een stapje meer te doen. En misschien wel eens over onze grens heen te stappen. Daarbij kunnen we meer op zoek naar en aandacht geven aan huurders die daar niet om vragen en het wel nodig hebben.

De verbinding met het maatschappelijk middenveld en dan met name met de zorg- partijen en welzijnsorganisaties kan beter. We zijn deze partijen op strategisch niveau uit het oog verloren. Er zijn voldoende kansen, er liggen mooie convenanten waarop we verder kunnen uitbouwen en de wil is er.

Onze rol als opdrachtgever voor nieuwbouw en onderhoud heeft een hele goede ontwikkeling doorgemaakt. We zijn met minder partijen meer en intensiever gaan samenwerken. Nog wel op projectniveau. We staan aan de vooravond om een keuze te maken of we op deze wijze verder gaan en optimaliseren of dat we met minder partijen langere termijn partnerships aangaan. We bieden veel werkgelegenheid aan bedrijven uit de regio en versterken daarmee de regionale economie. Voor ons is het belangrijk dat we dit continueren.

We zijn tevreden dat we een groot deel van onze achterstand op het gebied van onderhoud hebben ingehaald. Wel willen we meer snelheid kunnen leveren, zodat we huurders niet meer hoeven te vertellen dat ze pas over 3 jaar aan de beurt zijn.

De uitdaging die nog steeds aanwezig is, is onze wens om voor onze kwetsbare huurders een aansluitende keten te realiseren. Dus: betere samenwerking met het gebiedsteam van de gemeenten en met zorgpartijen. We waren goed op weg, maar we hebben gezien dat deze samenwerking een terugslag heeft gehad. Dit heeft ook te maken gehad met veel personele wisselingen bij onze partners in de gebiedsteams. Ook willen we onze invulling van de 'oren en ogen' van onze medewerkers in de wijk en achter de voordeur verder door ontwikkelen. Om echt naast onze huurders te kunnen staan, zullen we ze pré actief moeten opzoeken, dus ook als er geen directe aanleiding is. Hiervoor is het belangrijk dat we onze vaardigheden, zoals het ontdekken en herkennen van signalen en empathisch luisteren, verder ontwikkelen. Maar ook het gebruik en analyseren van data kan hierbij een rol spelen.

Reflectie op het functioneren van de lokale driehoek.

De prestatieafspraken worden gemaakt in de lokale driehoek waarin 5 partijen participeren: de gemeenten Dantumadiel en Noardeast-Fryslân, Wonen Noordwest Friesland, Thús Wonen en huurdersvertegenwoordiging De Bewonersraad. Thema's zijn:

- Betaalbaarheid en Beschikbaarheid.
- Verduurzaming.
- Kwaliteit en Strategische ontwikkeling.
- Wonen en zorg, sociaal domein, statushouders, WMO gebiedsteams/sociale teams, schuldhulpverlening, jongeren.
- Leefbaarheid en omgeving.

Jaarlijks wordt er een activiteitenoverzicht opgenomen met daarin de lopende werkzaamheden. Per actiepoint is beschreven door welke partij, wanneer welke inzet wordt geleverd en wie de trekker is van de werkgroep. Per thema is er een werkgroep. De regiegroep bewaakt de voortgang en rapporteert aan de stuurgroep. De realisatie van de prestatieafspraken loopt goed. Dit proces is al vanaf 2015 in werking. Los van capaciteitsvraagstukken zien we dat de regie op de voortgang van de afspraken loopt. Jaarlijks evalueren we de realisatie van vorig jaar. We doen dan allen een nieuw bod en vertalen dat naar afspraken voor het volgende jaar. Bestuurlijk worden alle partijen via de stuurgroep prestatieafspraken en de reguliere bestuurlijke overleggen op de hoogte gebracht van de voortgang. Door capaciteitsproblemen hebben we een terugslag gekend in de afstemming. We hebben eind 2022 de samenwerking opnieuw vastgepakt en een verdieping gemaakt in het waarom van prestatieafspraken en het gezamenlijke belang. We zien dat er nu al met volle overgave in onderlinge samen- werking in de werkgroepen gewerkt wordt.

Reflectie op onze bedrijfsvoering

Ik heb me in deze position paper vooral toegelegd op ons functioneren naar buiten. Dat neemt niet weg dat dit interne onderdeel niet belangrijk is. Integendeel. Daarom in het kort nog een beschouwing op onze bedrijfsvoering. Ontwikkelingen als Big Data, Artificial Intelligence, data gedreven werken, inkoopprofessionalisering, digitalisering, robotisering komen op ons af. Er ligt een grote uitdaging voor Thús Wonen. Met dit soort zaken doen wij nog weinig. Op termijn maakt ons dat kwetsbaar. Als aantrekkelijke werkgever, als samenwerkingspartner moeten wij hier wel vergaande stappen in zetten, maar om een efficiënte organisatie te blijven. We moeten goed nadenken hoe en wanneer we op deze trein van ontwikkelingen springen. Want deze veranderingen kunnen een grote impact hebben op onze manier van (samen)werken. In 2023 gaan we aan de slag met de vraag hoe wij onszelf gaan organiseren, en met welke middelen wij ons laten ondersteunen, om zoveel mogelijk toegevoegde waarde te realiseren voor onze huurders.

Tot slot

De afgelopen jaren stonden vooral in het teken van nieuwe uitdagingen: het energieneutraal maken van onze woningvoorraad, het huisvesten en omgaan met steeds meer kwetsbare huurders en het blijven anticiperen op de krimp, krimp dat nu even geen krimp is. De oorlog in de Oekraïne met haar economische consequenties van stijgende lasten, rente en schaarste, de krapte op de arbeidsmarkt en de Landelijke Prestatieafspraken. En ook de coronapandemie en haar gevolgen. Het heeft ons genoodzaakt om te leren ons snel te kunnen aanpassen. Ofwel wendbaar te zijn. De organisatie Thús Wonen heeft een stevig fundament. Ondanks de coronapandemie die enigszins voor vertraging heeft gezorgd voor wat betreft de organisatorische doorontwikkeling. Dat is een groot compliment waard. We zullen eraan moeten wennen dat aanpassingen een structureel karakter krijgen. Het enige wat we straks zeker weten, is dat de wereld van morgen er anders uitziet dan vandaag. En dat we morgen dus ook andere dingen doen dan vandaag, en anders, met andere methoden en middelen. Continu aanpassen en veranderen wordt de nieuwe basis. Wij kunnen dit!



Rienk van der Meulen
Directeur-bestuurder van Thús Wonen

1 Recensie en samenvatting

1.1 De visitatie op hoofdlijn

Dit hoofdstuk bevat de reflectie van de visitatiecommissie op Thús Wonen en ook een schematische samenvatting van de belangrijkste bevindingen, het oordeel van de commissie en enkele aanbevelingen. Hoe staat het nu met Thús Wonen? Wat is er de afgelopen vier jaren gerealiseerd en wat is er verbeterd? Wat en hoe kan er de komende tijd verder worden verbeterd? Reflectie en een zienswijze op deze vragen zijn door de visitatiecommissie gezocht en gevonden in/door het bestuderen van stukken, een groot aantal interviews met intern en extern betrokkenen en een dag met meerdere dialoogsessies tussen (deskundige) betrokkenen over de ontwikkeling van de beschikbaarheid, betaalbaarheid en andere relevante onderwerpen in Dantumadiel en Noardeast-Fryslân.

1.2 Eenvoudig, verbonden en oplossingsgericht

Om met de deur in huis te vallen de eerste en wellicht de belangrijkste reflectie. Thús Wonen geeft daadwerkelijk inhoud aan wat ze zegt te willen zijn. Wanneer je hun terrein in Dokkum oprijdt, naar de ingang loopt en de elektrische deuren voor je open zoeven wacht je een balie met vriendelijke medewerkers met daarop (in het Fries natuurlijk) 'Welkom'.



Niet alleen de visitatiecommissie maar ook, en om hen gaat het tenslotte, de vertegenwoordigers namens de huurders (De Bewonersraad) en ook (nieuwe en bestaande) huurders en andere belanghebbers geven aan:

- zich 'wolkom' te voelen bij en verbonden te voelen met Thús Wonen
- zich op hun gemak te voelen en serieus genomen te worden als er iets aan de hand is
- dat er maatwerk mogelijk is wanneer een situatie daar om vraagt
- dat Thús Wonen een cultuur kent van 'doe maar gewoon en dat is gek genoeg', die aansluit bij de cultuur in het werkgebied.

Dit aansluiten bij de cultuur in het werkgebied is een aspect wat leerzaam kan zijn voor andere corporaties.

1.3 Een reis van veilig en rustig naar veilig en dynamisch

Toen Jeannette Dekker (zie linker foto op de volgende pagina) in 2015 als directeur-bestuurder van Thús Wonen aantrad, trof ze een net gefuseerd bedrijf aan dat hiërarchisch werd aangestuurd. Veel mensen voelden zich niet veilig. Er is sindsdien, ook in deze visitatieperiode, hard gewerkt om voor medewerkers de benodigde ruimte te creëren in het werk en medewerkers daarbij een gevoel van veiligheid te geven. Vraagstukken worden bijvoorbeeld bij Thús Wonen in werkgroepsverband besproken. Iedereen die de visitatiecommissie heeft gesproken, heeft aangegeven dat hiërarchie is vervangen door vertrouwen en dat onveiligheid is vervangen door rust en veiligheid. Veel medewerkers gaven de commissie aan geraakt te zijn door het onverwachte besluit van Jeannette Dekker om begin 2022 te vertrekken.

Rein Swart, een ervaren volkshuisvestelijk bestuurder, werd aangesteld als interim-bestuurder (foto midden op volgende pagina), terwijl de Raad van Commissarissen op zoek ging naar een nieuwe bestuurder.

Per 1 oktober 2022 werd Rienk van der Meulen door de Raad van Commissarissen (zie foto rechts op volgende pagina) als directeur-bestuurder aangesteld.

Uit de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met Raad van Commissarissen, directeur-bestuurder, managementteam, ondernemingsraad en personeelsleden is af te leiden dat met de aanstelling van de nieuwe bestuurder een omslag kan en zal worden gemaakt van een veilige en rustige organisatie, naar een veilige en waar nodig meer dynamische organisatie. Forse maatschappelijke opgaven vragen tegenwoordig immers doorgaans om een proactieve aanpak. Voor deze ontwikkeling van rust naar dynamiek bestaat intern steun. De visitatiecommissie onderschrijft de noodzaak tot dynamiek en steunt deze ontwikkeling eveneens.



De commissie is van mening dat de basis (maatschappelijke waarde, maatschappelijke verankering, besturing en maatschappelijke capaciteit) bij Thús Wonen in deze visitatieperiode geheel op orde is gebracht. Dat maakte dat de bestuurswisseling een logisch moment was om na te denken over wat er verder nodig is voor het realiseren van de maatschappelijke opgaven; meer dynamiek. Het is goed dat Thús Wonen zich bewust is van de volkshuisvestelijke dynamiek die, ook in Noordoost-Fryslân, toeneemt en dwingt tot voortdurende (her)oriëntatie en samenwerking. Oriëntatie om tijdig nieuwe handelingsperspectieven te ontwikkelen. Bijvoorbeeld om snel een evenwicht te vinden tussen de te verwachten stijgende behoefte aan woonruimte in een gebied dat jarenlang is uitgegaan van een krimpverwachting. Hoe reëel is die krimpverwachting nog, vragen veel van de gesprekspartners van de commissie zich af. Jongeren zijn momenteel al moeilijk te huisvesten en wat zullen de gevolgen van de gespreide huisvesting van de groeiende stroom asielzoekers zijn, die voor het grootste deel allemaal huurders zullen zijn?

Zowel de gemeenten, de raad van commissarissen, de directeur-bestuurder, het managementteam en een deel van de personeelsleden vinden dit signalen die wijzen op de noodzaak om sneller te kunnen realiseren. Niet alleen van woningen in een omvang en kwaliteit zoals de organisatie die gewend was, maar ook van (flexibele, kleinere en tijdelijke) wooneenheden. Het viel de visitatiecommissie op dat een (weliswaar klein) deel van de medewerkers aangaf hier niet op te willen inzetten. Deze gaven aan van mening te zijn dat de nieuwe huurders recht moeten hebben op woningen volgens de kwaliteitsnormen zoals die tot dusver werden gehanteerd. Bij een ontwikkeling naar een meer dynamische organisatie is het loslaten van 'het oude', doorgaans een aandachtspunt. De visitatiecommissie beveelt dan ook aan om op korte termijn hierover binnen de organisatie het gesprek aan te gaan.

1.4 Oplossingsgericht en maatwerk

Zoals alle corporaties worden de activiteiten van Thús Wonen bepaald door beleidskaders. In het ondernemingsplan van Thús Wonen staat vermeld dat zij door maatwerk afwijkt van de normaal gevolgde beleidskaders 'wanneer dat nodig is'. De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat zowel huurders als belanghebbers aangegeven dat dit in de praktijk regelmatig gebeurt. Zolang medewerkers de gekozen oplossing kunnen legitimeren naar bewoners en collega's, is het mogelijk een afwijkende oplossing te kiezen. Op deze wijze geeft Thús Wonen mede invulling aan haar motto 'oplossingsgericht'. Maatwerk levert Thús Wonen zowel op individueel- als op collectief niveau. Van de vele voorbeelden die de commissie daarvan heeft gevonden, onderstaand twee voorbeelden:

- Een moeder, met twee inwonende verstandelijk beperkte kinderen, kwam net voor het tekenen van het huurcontract te overlijden. Door in overleg met de gemeente (als huurder met een jaarcontract) werd gezorgd dat beide kinderen eerst het overlijden konden verwerken en pas later werden ondergebracht in een passende woonvorm elders.
- De senioren in het complex Nij Tjaerda zagen erg op tegen de overlast van renovatie van badkamer en keuken. In overleg met de meedenkende aannemers werd gekozen voor een 'stille', 'stofvrije' en innovatieve snelle werkwijze; onder meer door te kiezen voor circulaire wandbekledingsplaten. De werkzaamheden werden per wooneenheid binnen zes dagen afgerond.

De visitatiecommissie is van mening dat door deze benadering van uitzonderingen regels (die er natuurlijk zijn) minder knellend maken, wat het functioneren van Thús Wonen en haar medewerkers te goede komt.

1.5 Verdere verankering op strategisch niveau, gemeenschappelijk de schouders eronder

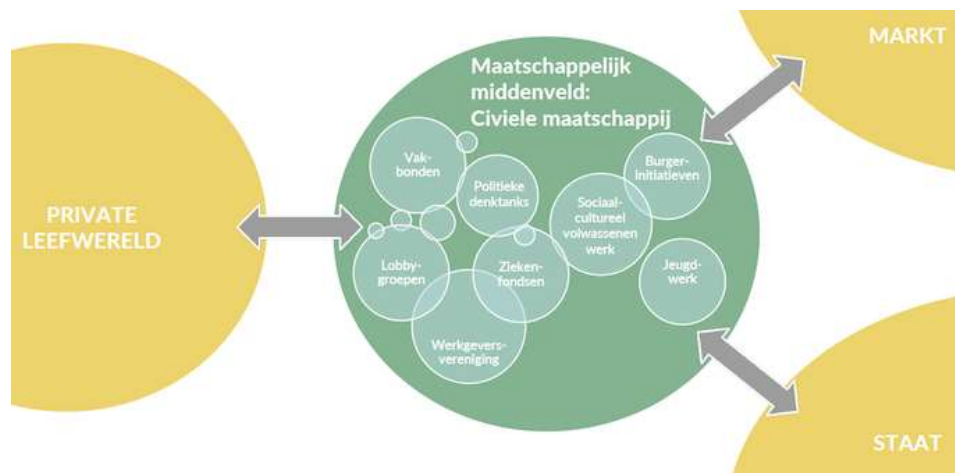
Volkshuisvestelijke opgaven zoals beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en wonen-zorg combinaties zijn ingewikkelde opgaven. De complexiteit ervan maakt dat de problematiek niet aangepakt kan worden door één partij, maar vraagt om samenwerking en een zo eenvoudig mogelijke werkwijze. Op operationeel niveau (cases) is goed samengewerkt. De huurdersvertegenwoordigers en partners oordelen positief over de samenwerking, het luisterend vermogen en de invloed op het beleid dat Thús Wonen hen geeft.

Maar zijn de allianties vitaal genoeg? Onder vitaal verstaat de commissie onder meer voorzien van de juiste partners, energie, fris, fundamenteel en vol geestkracht. Volgens de nieuwe bestuurder én de visitatiecommissie kunnen de

allianties in het werkgebied zowel rondom de prestatieafspraken als de belangrijkste opgaven (betaalbaarheid, beschikbaarheid en wonen-zorg) met name op strategisch niveau verder in vitaliteit toenemen. Er is daarbij bijvoorbeeld gesproken over de mogelijkheid zorgpartijen te betrekken bij het proces en de inhoud van prestatieafspraken (zijn de juiste partners voldoende betrokken), waardoor het tripartite karakter daarvan zich kan ontwikkelen tot een kwartetbenadering van wederzijdse, wederkerige afspraken. Zowel zorg-, markt/bouw partijen, huurders en gemeenten vinden geïnstitutionaliseerd (is het netwerk energiek) structureel overleg op strategisch niveau van belang om de opgaven op het gebied van de betaalbaarheid en beschikbaarheid meer als collectief te leren benaderen (toename wederkerigheid).

De bestuurder en medewerkers van Thús Wonen worden door zowel de huurders als de samenwerkingspartners vertrouwd. Dit geeft Thús Wonen naar de mening van de visitatiecommissie een positie waarin men, nog meer dan tot dusver, het initiatief kan nemen om de opgaven gemeenschappelijk te benaderen. De formatie die binnen de gemeenten beschikbaar is, wordt door zowel de gemeenten zelf als door Thús Wonen beschouwd als een aandachtspunt. Door bezuinigingen is die formatie afgenomen. Samenwerken kost inspanning, tijd en geld. Initiatief en denkracht moet naar de mening van de visitatiecommissie vanuit alle samenwerkende partijen komen.

De uitdaging voor de komende periode ligt er vooral om in samenwerking met de belanghebbenden (zoals gemeenten en zorg/welzijnspartijen) de maatschappelijke opgaven in het werkgebied helder op tafel te krijgen en vanuit ieders verantwoordelijkheid en mogelijkheden te bepalen welke acties en capaciteiten (formatie) nodig zijn.



1.6 De maatschappelijke besturing en organisatorische capaciteiten zijn op orde gebracht

Thús Wonen heeft de plan, do, check en act systematiek op een goede wijze in haat besturingsmethodiek verankerd. De sturing en bijsturing is daarmee op orde gebracht. De visitatiecommissie bemerkte een zekere terughoudendheid om de balans tussen de moeizaam bereikte interne veiligheid en de noodzaak tot een zekere mate van verzakelijking en veranderingen te verstoren. Echter zowel de raad van commissarissen, bestuurder, het gehele MT, een belangrijk deel van de gesproken personeelsleden en De Bewonersraad zouden deze ontwikkelingen steunen.



Vanuit financieel oogpunt kan Thús Wonen samen met haar partners gestaag verder werken aan de realisatie van de geformuleerde ambities. Er is in de afgelopen jaren een goed organisatorisch fundament gelegd om meer naar buiten te kunnen treden en de gezamenlijkheid in de realisatie van de opgaven op te zoeken.

1.7 Wonen over 10 jaar, innovatieve kracht verbeteren, sprankelend de toekomst tegemoet

In de gesprekken met zowel de raad van commissarissen, de directeur-bestuurder, het managementteam als de beide gemeenten spreekt behoefte aan de eerdergenoemde dynamiek; een ontwikkeling van betrouwbaar en gedegen naar betrouwbaar en dynamischer. De gesprekspartners van de visitatiecommissie willen jongeren graag aan de streek binden. Jongeren die we spraken gaven aan er niet voor te voelen een te groot huis te huren. Zij willen graag op maat bediend worden. Maximaal 2 slaapkamers, eigen douche en keuken.

Thús Wonen denkt over “wonen over 10 jaar”. Feitelijk is er nog geen antwoord. Er is sprake van enige oriëntatie. Het is niet gelukt om (zoals tijdens de brainstorm geopperd) een dialogosessie met vmbo- en mbo’ers te organiseren. De oriëntatie zou zich, gegeven de opgaven en uitgesproken behoeften, in ieder geval moeten richten op (kleinere of te schakelen) flexwoningen met een kortere afschrijvingstijd en ook op domotica en zorg in de buurt. In hoeverre is de woonomgeving langer geschikt te maken voor het zelfstandig wonen? De visitatiecommissie kon uit het raam van de vergaderkamer van Thús Wonen bijvoorbeeld bij de burens van Thús Wonen een exemplaar van een kleine woonunit van ongeveer 50 m² (te koop) zien staan. Dergelijke woonunits worden bijvoorbeeld in Den Bosch al daadwerkelijk gebruikt en blijken zeer gewild bij jongeren, alleenstaanden en kleine gezinnen en zijn door het plaatsen van een verbindingseenheid eenvoudig te vergroten naar een wooneenheid van ongeveer 100 m².



De visitatiecommissie beveelt aan om, wellicht met de Friese corporaties, meer proactief zicht te krijgen op:

- De behoefte van jongeren (wellicht bevragen vmbo- en mbo’ers)
- de behoefte van alleenstaanden en kleine gezinnen
- onderzoek te (laten) doen naar het gebruik van domotica om mensen in staat te stellen langer zelfstandig te wonen. In Dantumadiel wordt daarnaar door een samenwerkingsverband onderzoek gedaan, waarbij aangesloten zou kunnen worden.

De directeur-bestuurder schrijft over de wens om sprankelender en innovatiever te worden in zijn positionpaper. We zijn het met hem eens dat er wat dit betreft een uitdaging ligt voor Thús Wonen.

1.8 De waarnemings-, verbinding-, realisatie en verbeterkracht van Thús Wonen

Met De Bewonersraad en Thús Wonen is tijdens de voorgeschreven brainstorm bijeenkomst onder meer afgesproken tijdens de visitatie te focussen op de onderstaand schematische weergegeven krachten. Naast de weergave in de recensie en de afzonderlijke hoofdstukken is daarom gekozen voor een schematische weergave van de bevindingen van de commissie in het onderstaande diagram:

WK: Thús Wonen is zich bewust is van de volkshuisvestelijke opgaven en dynamiek die, ook in Noardeast Fryslân, toeneemt en dwingt tot oriëntatie en samenwerking. Dit om tijdig nieuwe handelingsperspectieven te ontwikkelen. Bijvoorbeeld om snel een evenwicht te vinden tussen de te verwachten stijgende behoefte aan woonruimte in gebied dat jarenlang is uitgegaan van een krimpverwachting. Bij een ontwikkeling naar een meer dynamische organisatie is het loslaten van 'het oude', doorgaans een aandachtspunt. De visitatiecommissie beveelt aan om hierover binnen de organisatie het gesprek aan te gaan.

WAARNEMINGSKRACHT

VK: De nieuwe bestuurder van Thús Wonen heeft focus gezet op het doorbreken van verticale silo's. Dit streven lijkt de commissie logischerwijs voort te vloeien uit de gewenste dynamiek, adaptiviteit en vitaliseren van samenwerking. Daarvoor is dagelijks van elkaar leren (ook van anderen buiten de eigen afdeling) noodzakelijk. De organisatie moet eraan wennen om ook te leren op een andere wijze dan men gewend was; bijvoorbeeld door het verder en nog nadrukkelijker aansporen en inspireren en door te experimenteren, te reflecteren maar vooral te doen.

VERBINDINGSKRACHT

VBK: Verbinding met partners is op operationeel niveau goed vormgegeven. Op strategisch niveau is de nieuwe bestuurder gestart met formuleren van een visie hierop en het verder structureren en richten ervan, bijvoorbeeld op snellere realisatie, wonenzorg visie en actieplan, innovatie en zakelijke afspraken. Binnen de organisatie is nog te vaak sprake van schuttingen. Het doorbreken ervan is een focuspunt van de bestuurder, door middel van training kan dit positief worden beïnvloed.



VERBETERKRACHT

RK: De realisatiekracht van Thús Wonen is op orde. De beschikbare capaciteit vanuit de gemeenten vormt een knelpunt, naar de mening van alle belanghebbers (ook de gemeenten zelf). Om te zorgen voor realisatie van de opgaven, via vitale netwerken, moeten alle partijen capaciteit inbrengen. De naar verwachting toenemende opgave beschikbaarheid vergt naar de mening van de visitatiecommissie voldoende formatie in de gemeenten, die net zoals die van Thús Wonen randvoorwaarden vormt bij de aanpak daarvan.

REALISATIEKRACHT

1.9 De visitatie van Thús Wonen in één oogopslag

Visitatie 2019-2022



De maatschappelijke waarde is naar behoren

Thús Wonen heeft de basis op orde. De woningen worden tegen een zo laag mogelijke prijs verhuurd. Er wordt veel geld besteed aan de kwalitatieve verbetering van de woningen en de verduurzaming, met sprekende resultaten in de afgelopen vier jaar. Er is een enorme betrokkenheid met de opgaven in het werkgebied. De verwachte krimp zorgde voor een voorzichtig beleid. Een deel van de organisatie is terughoudend ten opzichte van nieuwe woonvormen. Thús Wonen kan, door te experimenteren, ontdekken hoe het wonen zich in Noordoost Fryslân verder kan ontwikkelen. Thús wonen zou op dit gebied iets meer lef mogen tonen.

De maatschappelijke verankering is naar behoren

Er is een unanieme waardering bij alle partners voor de kernwaarden: eenvoudig, verbonden en oplossingsgericht. Tussen de partijen ontstaat, ogenschijnlijk natuurlijk, het laatste jaar steeds meer toenadering en verbinding. Een voedingsbodemp voor transitie binnen het wonen-zorg-participatie-welzijn domein komt in beeld. Er blijkt een gezamenlijk beeld te bestaan voor een geleidelijke weg van doorontwikkeling. Er is (nog) geen sprake van een daadwerkelijk samenhangende koers. De uitwerking en uitvoering zijn in ontwikkeling en mede beïnvloed door de bestuurswisselingen en het feit dat de huidige bestuurder eerst eind 2022 werd benoemd.



De besturing is naar behoren

De betrokken, binnen de lokale cultuur verankerde en organische wijze van strategievorming en sturing is goed. Maar de moeite die het Thús Wonen nog kost om anders dan men gewend was te prioriteren behoeft verbetering. De visitatiecommissie bemerkte een zekere terughoudendheid om de balans tussen de moeizaam bereikte interne veiligheid en de noodzaak tot een zekere mate van verzakelijking en dynamiek (veranderingen) te verstoren. Echter zowel de raad van commissarissen, bestuurder, het gehele MT, een belangrijk deel van de gesproken personeelsleden en De Bewonersraad zouden deze ontwikkelingen steunen. Het kost nog moeite om vanuit de betrokken medewerkers op de teamoverschrijdende dossiers samenspraak en samenhang te realiseren; hieraan wordt intern al aandacht geschonken.

De maatschappelijke capaciteit is naar behoren

Vanuit financieel oogpunt kan Thús Wonen samen met haar partners gestaag verder werken aan de realisatie van de geformuleerde ambities. Deze liggen vooral op het toekomstbestendig maken van de portefeuille. De uitdaging voor de komende periode ligt er in om met de belanghebbenden de maatschappelijke opgaven in het werkgebied helder te maken en vanuit ieders verantwoordelijkheid en mogelijkheden te bepalen welke acties en capaciteits (formatie) nodig zijn. Dit vergt een doorontwikkeling naar een netwerkorganisatie en verbinding en afstemming op alle niveaus met de belanghebbenden. Het bestuur, management en toezicht van Thús Wonen onderkennen de noodzaak tot deze ontwikkeling. Er is in de afgelopen jaren een goed fundament gelegd om meer naar buiten te kunnen treden en de gezamenlijkheid (in woord en daad) op te zoeken.



1.10 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix zijn de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

Sterke punten (behouden)	Ontwikkel punten (verbeteren)
<ul style="list-style-type: none"> • Eenvoudig en verbonden. • Nieuwe stimulerende bestuurder. • Vertrouwen binnen en buiten de organisatie in de organisatie en haar beleid. • Drive om verder te ontwikkelen. • Vernieuwing woningvoorraad in nauwe samenhang met historie van de desbetreffende kern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durf om verantwoordelijkheid te nemen en te experimenteren. • Inhoud geven aan de vitaliteit en het ritmisch samenwerken met partners op strategisch niveau. • Beschikbare formatie van de gemeenten. • Strategische samenwerking tussen bestuur, toezicht en organisatie vanuit focus op ambities en doelen.
Kansen (verzilveren)	Bedreigingen (mitigeren)
<ul style="list-style-type: none"> • Proactief betrekken van een breed scala aan belanghebbenden, bij het formuleren en snel realiseren van een toekomstgerichte aanpak maatschappelijke opgaven om te komen tot een wensportefeuille rekening houdend met jongeren en langer thuiswonende ouderen. • Benutten van de op vertrouwen van alle partijen gebaseerde spilfunctie op maatschappelijk vlak. • Een goede verstandhouding met de gemeenten, die benut kan worden om te experimenteren, (durven, doen en leren). 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwachte gestage groei aantal spoedzoekers, waaronder gespreide asielzoekers, in relatie tot beschikbaarheid en sociale problematieken. • Landelijke prioriteringen die de ruimte voor lokaal beleid en bestedingen wegnemen. • Schaarste op de arbeidsmarkt, prijsstijging materialen, stijging van de rente. • Het voldoende meenemen van de operatie in organisatieontwikkeling en scenario's. • Te veel werken vanuit de eigen cocon.

2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld beschrijft en waardeert de prestaties van Thús Wonen. De visitatiecommissie heeft hier over gelezen en gesproken en zo in beeld gebracht hoe huurders en belanghebbenden de prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn.

2.1 De opgaven van Thús Wonen

Door Thús Wonen (bestuur, managementteam en raad van commissarissen) en de visitatiecommissie zijn 2 thema's geselecteerd die tijdens het visitatieproces specifiek bekeken zijn. De visitatiecommissie heeft bekeken hoe Thús Wonen nu op deze thema's acteert en hoe er op deze gebieden naar de toekomst gekeken wordt.

1. Beschikbaarheid, de toekomstbestendige voorraad:

Als het over wonen in de toekomst gaat (samenstelling van de portefeuille van Thús Wonen), kwamen de navolgende onderwerpen in de stukken en gesprekken regelmatig langs:

Krimp

In 2019 was krimp een actueel thema waarop ook op korte termijn moest worden geacteerd. De laatste jaren is krimp meer een thema dat naar verwachting in een veel verdere toekomst op Thús Wonen afkomt. Op basis van de demografische ontwikkelingen wordt er rekening met krimp gehouden. De krimp komt echter veel later dan vier jaar geleden gedacht werd. Er spelen actuele ontwikkelingen die effecten hebben op de vraag naar sociale huurwoningen. Zoals de spreiding van statushouders over het land (voor het overgrote deel zullen deze een beroep gaan doen op huurwoningen), de combinatie van wonen en zorg: langer thuis (willen, moeten) blijven wonen en de stijging van het aantal eenpersoonshuishoudens. Hoe gaat Thús Wonen hier op de langere termijn mee om? Welk beeld hebben de stakeholders van Thús Wonen hierover?

Flexwoningen

Op dit moment wordt door alle partijen op de woningmarkt druk ervaren om meer woningen (ook sociaal) toe te voegen, zowel voor starters, maar ook voor spoedzoekers en statushouders. Thús Wonen overlegt regelmatig met de gemeenten over nieuwe projecten en de voortgang van lopende projecten. De realisatie van kleinere, prefabwoningen komt daarbij steeds vaker ter sprake.

Rekening houden met de lokale karakteristieken

Op diverse plekken in het werkgebied staan beeldbepalende woningen die niet meer voldoen aan de eisen van de tijd en daar ook eigenlijk niet meer op aangepast kunnen worden. Met de gemeente wordt uitgebreid overlegd hoe deze woningen vernieuwd en verduurzaamd kunnen worden tegen een acceptabele prijs, terwijl het kenmerkende beeld zoveel als mogelijk gehandhaafd wordt. De vraag is of de combinatie van relatief lage huren en dit maatwerk financieel vol te houden is op de langere termijn.



In Dokkum is in 2022 de gedeeltelijke sloop/ vernieuwbouw van de woningen rondom het Bonifatiusplein afgerond (zie foto's boven). Dit is een bijzonder project waarbij woningen gesloopt zijn en de nieuwe woningen zoveel mogelijk in dezelfde stijl zijn teruggebouwd. Aan de buitenzijde is nauwelijks te zien welke woningen oorspronkelijke en welke woningen nieuw zijn. Op meerdere locaties in Dokkum (en wellicht ook in andere kernen) zou dit toegepast kunnen worden. Het is echter geen standaard werkwijze, die daarmee dus tijd, energie en geld vergt. Het is de vraag of deze werkwijze op langere termijn vanuit financieel oogpunt vol te houden is. Daar staat tegenover dat het wel veel kwaliteit en maatschappelijke waarde toevoegt.

De discussie over de portefeuille van Thús Wonen gaat dus zowel over de kwantiteit, de kwaliteit van de woning als de typologie van de woningen. In de prestatieafspraken met de gemeenten is opgenomen dat er geen netto toevoeging aan de woningvoorraad plaats vindt, op termijn zal er sprake zijn van een geleidelijke afname door sloop en gedeeltelijke nieuwbouw. In de visitatieperiode is het aantal woningen van Thús Wonen afgenomen van 6.445 tot 6.401 woningen. Die prestatie past in de lange voorgenomen lijn van geleidelijke afname.

Tegelijkertijd wordt op dit moment een druk ervaren uit de woningmarkt om woningen toe te voegen, ook sociale huurwoningen. Door Thús Wonen (en ook andere partijen) wordt erkend dat het lastig is om in denken de omslag te maken van krimp naar 'wellicht krimp op termijn, maar nu wel uitbreiden'. Wat zegt dit over de te realiseren woonproducten? Meer van het huidige of anders, zoals kleiner en flexibeler?

Momenteel wordt door de gemeente Noardeast-Fryslân en Thús Wonen gesproken over het realiseren van een aantal flexwoningen in Dokkum. De gemeente is daar voorstander van en ziet mogelijkheden om hiermee de druk op de woningmarkt enigszins te verlichten voor doelgroepen die bij een dergelijke woonvorm gebaat zouden kunnen zijn (zoals jongeren, spoedzoekers en statushouders). Thús Wonen vond dit van oudsher geen duurzaam product, maar is samen met de gemeenten op zoek naar concrete invulling ervan.

De term 'flexwonen' gaat over flexibele woonoplossingen die relatief snel en goedkoop kunnen worden gerealiseerd. Kenmerkend is het 'tijdelijke karakter' van de woning zelf, de bewoning of het gebruik van een locatie waarop de woning wordt geplaatst. Flexwoningen zijn in aanleg duurzaam en circulair. Zo kunnen bestaande gebouwen omgezet worden in woningen. Verder is conceptueel bouwen in een fabriek een meer gecontroleerd proces. Ook is er minder bouwafval en minder overlast voor de omgeving. Flexwonen kan bovendien een antwoord zijn op de vraag hoe bestaande woonwijken op korte termijn kunnen inspelen op de nieuwe woonbehoeften. De Nederlandse woningmarkt bestaat grotendeels uit grondgebonden eengezinswoningen en kleine appartementen. Alternatieve woonvormen zijn zeldzaam, terwijl de woonbehoefte heel divers is. Studenten, alleenstaanden, statushouders, samengestelde gezinnen, jongeren en arbeidsmigranten; veel groepen mensen zoeken snel toegankelijke en betaalbare huisvesting. Ook wordt het gemiddelde huishouden steeds kleiner en wonen Nederlanders gemiddeld steeds korter op dezelfde plek. Bron: www.volkshuisvestingnederland.nl

In de visitatieperiode heeft Thús Wonen vooral gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad (zoals grootschalig in Dokkum in It Fûgellân en de Hoedemakerspolder). In It Fûgellân door ingrijpende renovatie/verduurzaming en in de Hoedemakerspolder door sloop/vernieuwbouw (zie foto's hieronder).



Eenzelfde discussie is opgestart over de woningen aan de Gedempte Hantumervaart (Dokkum, zie onderstaande foto). Ook hier zijn de woningen eigenlijk niet meer bewoonbaar en zouden gesloopt moeten worden. Samen met de gemeente wordt nu overlegd of en hoe deze woningen zoveel als mogelijk behouden kunnen worden en toch vernieuwd/verduurzaamd kunnen worden. Het blijkt dat de gerealiseerde sloop/vernieuwbouw aan het Bonifaciusplein een goed voorbeeld is en helpt om daar gezamenlijk een visie op de te ontwikkelen.



2. Betaalbaarheid

Thús Wonen heeft een van de laagste huren van Nederland. Dat is voor de huurders van Thús Wonen uitermate prettig, voor Thús Wonen is het wel de vraag of op de langere termijn deze lage huren bedrijfseconomisch houdbaar zijn. De opgaven op het gebied van duurzaamheid, nieuwbouw en onderhoud zijn groot.

- Thús Wonen heeft zelf als ambitie dat de huurders niet meer dan 30% van hun inkomen aan woonlasten hoeven uit te geven. De laatst bekende gegevens laten een niveau zien van tussen de 30 en 31%. Maar het begrip woonlasten is vaak nog met veel onduidelijkheden omgeven. Daarom heeft Thús Wonen er met de andere Friese corporaties, deze visitatieperiode, voor gekozen daar door een extern bureau onderzoek naar te laten verrichten. Dit onderzoek zal naar verwachting in de 2^e helft van 2023 beschikbaar komen. Er zijn veel meer partijen die het lastenniveau bepalen waarbij naast energielasten moet worden gedacht aan de lasten van water, gemeentelijke-, provinciale- en rijksheffingen.
- Thús Wonen kan vooral via de huur en via de woningkwaliteit invloed uitoefenen op de woonlasten van de bewoners.
- In 2022 bevindt 97% van de woningen van Thús Wonen zich in de categorieën goedkoop en betaalbaar. In 2019 was dat (ongeveer stabiel) 96%.
- Het aantal woningen met een groen label betrof in 2022 4.796 (77%), terwijl dat in 2019 nog 4.434 waren (70,4%). Nog ruim 700 woningen hebben in 2022 een slecht label (E, F, G). In 2019 waren dat er nog 1.044.
- Huurders kunnen, waarbij dat mogelijk is, voor 1 euro per paneel (400 KW/jaar) per maand, zonnepanelen laten plaatsen. Hiermee kunnen de elektriciteitslasten van huurders worden verminderd.
- De hoogte van de huren in relatie tot de investeringsopgaven is op de middellange termijn geen beperkende factor voor Thús Wonen. In het hoofdstuk maatschappelijke capaciteit wordt hier verder bij stilgestaan.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Reflectie

Uit de documenten waar de visitatiecommissie kennis van heeft kunnen nemen en de gesprekken die de visitatiecommissie gevoerd heeft met bestuur, managementteam, medewerkers en raad van commissarissen van Thús Wonen en de diverse belanghebbenden in het werkgebied, spreekt een enorme betrokkenheid met de opgaven die in het werkgebied van Thús Wonen aan de orde zijn. De verwachte krimp zorgde voor donkere wolken aan de hemel en alhoewel zij niet echt dichterbij leken te komen, zorgden ze wel voor voorzichtig beleid. De visitatiecommissie kan zich daarom ook zeer goed voorstellen dat het enige tijd nodig heeft om het perspectief op de toekomst weer aan te passen. Het is in die context dat de visitatiecommissie de terughoudendheid die bij een deel van de organisatie lijkt te bestaan ten opzichte van nieuwe woonvormen, goed begrijpt. Thús Wonen kan door te experimenteren met nieuwe woonvormen ontdekken hoe het wonen zich in het Noordoosten van Friesland verder kan ontwikkelen. Het gaat immers niet om of/of maar om allerlei verschillende oude en nieuwe vormen. Daar mag Thús Wonen iets gedurfd in worden. Thús Wonen heeft de basis op orde. De woningen worden tegen een zo laag mogelijke prijs verhuurd, er wordt veel geld besteed aan de kwalitatieve verbetering van de woningen en de verduurzaming staat hoog op de agenda, met sprekende resultaten in de afgelopen vier jaar. Het was de visitatiecommissie een genot om te zien hoe de sloop van een zeer kenmerkend deel van Dokkum heeft geleid tot een frisse nieuwe buurt, met toekomstbestendige woningen en zeer goed passend in de cultuur en stijl van de stad. Een groot compliment waard. Hopelijk lukt het Thús Wonen een dergelijke aanpak op meerdere plekken in het werkgebied uit te voeren en kan dit ook als voorbeeld dienen voor andere corporaties.

Waardering

De visitatiecommissie is van oordeel dat Thús Wonen naar behoren presteert¹. De basis is op orde, maar op onderdelen kan Thús Wonen versnellen (zoals bij groot onderhoud en verduurzaming) en meer doen (zoals het introduceren van nieuwe woonvormen).

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunt

- De vernieuwende aanpak rondom het Bonifaciusplein in Dokkum vormt een voorbeeld van een passende combinatie van oud (gerenoveerd) en nieuw (passend in de stijl), met betrokkenheid van huurders. Dat is een voorbeeld voor andere corporaties (en gemeenten).

¹ Naar behoren betekent dat Thús Wonen presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven. Er is op een aantal punten ruimte voor verbetering (de overige in de voorgeschreven methodiek toe te kennen waarderingen zijn: "Zeer goed", "Voor verbetering vatbaar" en "Onvoldoende").

Verwonderpunten

- Lukt het Thús Wonen om, met het huidige tempo in aanpak van maatschappelijke opgaven, tijdig cruciale oplossingen te creëren? Voorbeeld: Nationale Prestatieafspraken: 'Corporaties gaan al hun woningen met een E-, F-, of G-label tot en met 2028 versneld verduurzamen'. Als Thús Wonen dit wil halen, moet zij versnellen.
- De terughoudendheid van een deel van het personeel (niet RvC, bestuurder en MT) om snel aan de slag te gaan of tenminste te experimenteren met flexwonen.

3 Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar deze is.

3.1 De belanghebbenden

De visitatiecommissie betreft de inbreng van verschillende belanghebbenden in de visitatie:

- Drie huurder-gezinnen in renovatiewoningen in De Westereen en drie huurder-gezinnen (deels nieuwe en deels herplaatste) in nieuwbouwwoningen in de Hoedemakerspolder Dokkum;
- De Bewonersraad; de gezamenlijke huurdersvereniging voor de huurders van alle woningcorporaties in Friesland;
- De gemeenten Noardeast-Fryslân en Dantumadiel;
- De woningcorporaties Wonen Noordwest Friesland, Accolade en Elken. De meeste woningcorporaties in Friesland werken bilateraal samen met elkaar en binnen de Vereniging Friese Woningcorporaties. Binnen deze vereniging kiest iedere woningcorporatie aan welke samenwerkings- of studieonderwerpen zij mee wil doen;
- De Kwadrantgroep; dé ouderenzorgorganisatie binnen het werkgebied;
- Stichting Welzijn het Bolwerk; een brede welzijnsorganisatie binnen het werkgebied.

3.2 Belanghebbenden over Thús Wonen

Thús Wonen wordt in de enquête door haar belanghebbenden vooral getypeerd als betrokken en laagdrempelig.

In de gesprekken met de visitatiecommissie tonen de huurder-gezinnen zich erg gastvrij en op hoofdlijnen zeer tevreden met hun nieuwe of vernieuwde woning, maar ook met de woonomgeving en de dienstverlening door Thús Wonen. Als aandachtspunt voor Thús Wonen wordt de relatief lange responstijd bij afhandeling van rest-gebreken na oplevering genoemd.

In de gesprekken met de visitatiecommissie benoemen de belanghebbenden sterke kanten van Thús Wonen als woningcorporatie:

- Betrokken, warm, vriendelijk, dicht bij de huurder.
- Professioneel en laagdrempelig.
- Geen poespas.
- Lage huren.
- Veel aandacht voor de leefbaarheid.
- Maakt inhaalslag op kwaliteit van het bezit.
- Neemt de tijd voor belangrijke beslissingen.

Zij benoemen als aandachtspunten voor Thús Wonen:

- Wachtijden bij het gaan huren van een woning nemen toe, in het bijzonder ook voor jonge starters.
- Het zoeken van een nieuwe balans tussen de huidige rustige praktische aanpak en het toekomstgericht innoveren.
- Thús Wonen hoeft geen 'bokkensprongen' te maken, maar zij mag wel wat gedurfter dan tot op heden opereren.



Figuur 1: typeringen van Thús Wonen

De visitatiecommissie sprak met drie huurder-gezinnen in renovatiewoningen in De Westereen. De huurders toonden zich tevreden over de informatieverstrekking voor de sloop, herhuisvesting en oplevering nieuwbouw. De in coronatijd speciaal geplaatste keet speelde daarbij een goede rol. De renovatie zelf verliep soms wat rommelig. Thús Wonen heeft niet dagelijks grip op de inzet van aannemers. De woning na renovatie is een enorme verbetering. Een kille tochtwoning werd een warme woning met lage energiebehoefte. Het oplossen van kinderziektes na oplevering blijkt wisselend, bij de één voortreffelijk, bij de ander vroeg dit relatief veel tijd. Een klein deel van de gehorigheid van burens en buren is gebleven. Contact in de buurt ervaren huurders wisselend, de één vindt het prima, de ander heeft meer moeite goede contacten te onderhouden.

De visitatiecommissie sprak daarnaast met drie huurdergezinnen in nieuwbouwwoningen in de Hoedemakerspolder Dokkum. Superblij! Prima huis, alles erop en eraan! Dicht bij het centrum. Lage energiekosten. Contact met medewerkers Thús Wonen verloopt uitstekend! Het 'nieuwe-buurt-welkom-feest' was een enorme beleving. De buurt ontwikkelt zich prima. Oplossen kinderziektes door Thús Wonen op zich gaat goed. De niet altijd vloeiende afstemming tussen afdelingen van Thús Wonen valt op. Ook als andere partijen betrokken zijn, bijvoorbeeld bij nutsvoorzieningen, gaat het een stuk moeilijker.

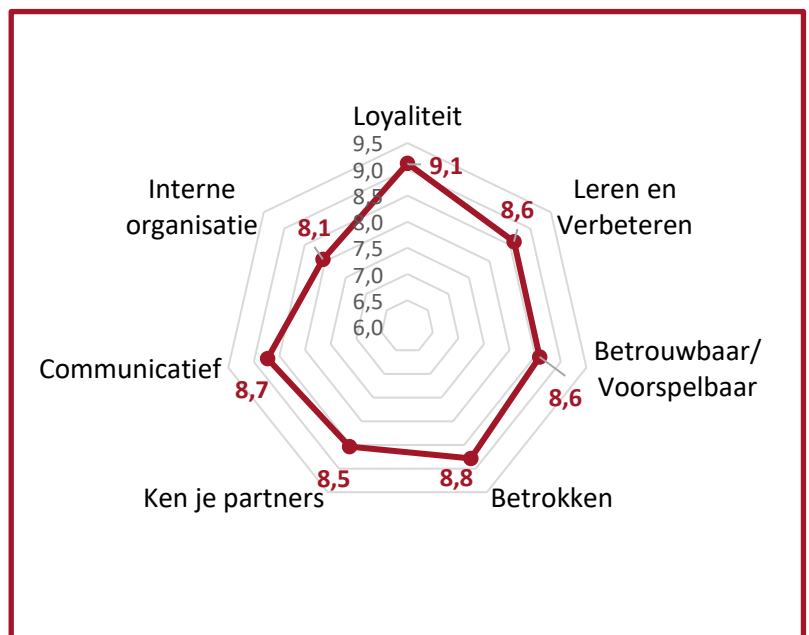
3.3 Thús Wonen als samenwerkingspartner

Thús Wonen wordt in de enquête door haar samenwerkingspartners getypeerd als een constructieve samenwerkingspartner. Soms ervaren partners afstand en een (in hun ogen te) afwachtende houding.



Figuur 2: typering van Thús Wonen als samenwerkingspartner

In de digitale enquête die is uitgezet onder de belanghebbenden van Thús Wonen, is gevraagd om aan te geven hoe zij Laurentius vinden presteren als teamspeler. In de figuur 3 ziet u het resultaat van de antwoorden op deze vragen. Thús Wonen scoort gemiddeld een 8,6 als teamspeler. Dat is een mooi en hoog resultaat. Hoger dan gemiddeld scoort loyaliteit (9,1). Nagenoeg gemiddeld scoren leren en verbeteren (8,6), betrouwbaar/voorspelbaar (8,6), betrokken (8,8) ken je partners (8,5) en communicatief (8,7). Lager dan gemiddeld scoort interne organisatie (8,1).



Figuur 3: Thús Wonen als teamspeler

In de gesprekken van de visitatiecommissie met belanghebbers komen onderstaande punten naar voren over de samenwerking met Thús Wonen.

- In gesprekken komt Thús Wonen naar voren als een prettige samenwerker waarmee het flexibel en goed zakendoen is.
- Tussen 'De Bewonersraad' en Thús Wonen vindt driemaal per jaar bestuurlijk overleg plaats. Thús Wonen betrok 'De Bewonersraad' intensief bij de vorming van het Kerndocument en stemt met hen af op tal van dossiers. De Bewonersraad voelt zich zeer betrokken bij de beleidsontwikkeling van Thús Wonen. Voorafgaand aan een besluit tot beperkte huurverhoging stemde de bestuurder proactief en expliciet af.
- De wethouder van Noardeast-Fryslân, samen met ambtelijke ondersteuning, stemt maandelijks af met de bestuurder en hoofd vastgoed van Thús Wonen. In toenemende mate ervaart gemeente Noardeast-Fryslân 'beweging' bij Thús Wonen. Het proces van prestatieafspraken vertoont een opgaande lijn van 'afvinken' naar 'oppakken van opgaven met inhoud'; de afspraken mogen naar de mening van de wethouder nog concreter en meetbaarder ingevuld worden. Samen optrekken bij de aanpak van kwetsbare kernen en de Ljochtbus² zijn mooie voorbeelden. Aan een gezamenlijke woon-zorg-visie wordt gewerkt. Een werkbezoek van raadsleden van Noardeast-Fryslân was een succes, zij leerden de stand van- en de grenzen van 'investeren naar vermogen door Thús Wonen' kennen.
- Ook de wethouder van Dantumadiel stemt maandelijks af met de bestuurder van Thús Wonen. De leefbaarheid in de dorpen en de spreiding van bijzondere doelgroepen krijgen specifieke aandacht. Het maken en volgen van prestatieafspraken verloopt prima. Partijen gaan flexibel om met afwijkingen in de realisatie. In de samenwerking krijgt sinds kort innovatie bijzondere aandacht, veelal nog in de planfase. De HBO/MBO academie en Kennislab Noord Oost Friesland dragen bij. Het gaat dan om innovaties in de vorm van flexwoningen, mix-projecten koop-huur, verduurzamen in de kleinschalige dorpsomgeving en woon-zorgoplossingen.
- Thús Wonen neemt in toenemende mate en constructief deel aan de activiteiten van de Vereniging Friese Woningcorporaties. Bestuurders van woningcorporaties zoeken elkaar onderling op, bellen en sparren met elkaar.
- De Bewonersraad en de woningcorporaties vinden het jammer dat Thús Wonen niet meedoet aan het platform Friesland Huurt. Ze vragen zich af of Thús Wonen zich een juiste voorstelling maakt van wat het niet deelnemen voor zoekende huurders betekent?
- Ouderzorginstelling Kwadrant en Thús Wonen waren bij de decentralisatie in 2015-2016 'tot elkaar veroordeeld', maar de samenwerking verloopt tot genoegen. De actuele herontwikkeling van verzorgingshuis in Feanwâlden vormt daarvan een goed voorbeeld. De KwadrantGroep is niet actief betrokken bij koersontwikkeling binnen Thús Wonen, maar zou wederzijdse invloed wel een goed idee vinden.
- Stichting Welzijn het Bolwerk werkt op een breed terrein samen met Thús Wonen. Buurtbemiddeling en schuldhulpverlening zijn speerpunten. De samenwerking geschiedt vooral op casusniveau, en maar zeer beperkt op strategisch- en stelselniveau; daaraan bestaat wel behoefte.



² Binnen het project 'de Ljochtbus' werkt Thús wonen samen met de gemeenten Noardeast-Fryslân en Dantumadiel. Inwoners, ook huurders, kunnen kleine energiebesparende maatregelen in de woning laten aanbrengen door de Ljochtbus. Het gaat om onder andere ledverlichting, radiatorfolie, een waterbesparende douchekop en kierdichting.

3.4 De reputatie van Thús Wonen

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Thús Wonen. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. De uitkomsten geven geen feiten weer, maar de perceptie van de geïnterviewden (reputatie). In het figuur hiernaast is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies.

Thús Wonen scoort erg hoog; gemiddeld een 8,7 voor haar reputatie. Dat komt niet vaak voor in de sector. Hoger dan de gemiddelde score van Thús scoort de emotionele aantrekkelijkheid (9,4).

Nagenoeg gemiddeld scores producten en diensten (8,6), visie en leiderschap (8,6), werkomgeving (8,6) en maatschappelijk verantwoordelijkheid (8,7). Lager dan het gemiddelde scoort financiële performance (8,2).



3.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Reflectie

Thús Wonen was van 2019 – 2022:

- In de samenwerking met maatschappelijke partners leeft Thús Wonen daadwerkelijk haar motto: ‘Eenvoudig Verbonden Oplossingsgericht’. Praktisch werkend, geen poespas. Bewust van eigen kracht. Samenwerking waar nodig geschiedt vriendelijk, betrokken en dus eenvoudig. Specifieke samenwerking moet meerwaarde opleveren, anders steekt Thús Wonen de energie liever in andere belangrijke zaken. De Bewonersraad ‘krijgt een streepje voor’.
- De tripartite samenwerking van De Bewonersraad, de gemeenten en Thús Wonen bij de prestatieafspraken vindt naar tevredenheid plaats. Niet intensief, niet hoogdravend.
- De samenwerking tussen de woningcorporaties geschiedt voornamelijk ‘met respect op afstand’. Bij het kerndocument ‘Thús voor iedereen’ leveren zij input (nagenoeg alleen) door middel van inbreng bij het toenmalige visitatietraject.
- De nodige samenwerking tussen zorg- en welzijnspartners op casusniveau vindt plaats. Signalering leidt tot professionele afstemming. Er is weinig tot geen afstemming tussen partijen over strategie, koers en stelselontwikkeling. De woon-zorg-visie is een ‘provinciaal dingetje’, daadwerkelijke invulling ervan op lokaal niveau is nog niet beschikbaar.

De visitatiecommissie ervaart hiermee de maatschappelijke verankering van Thús Wonen in de jaren 2019 – 2022 als naar behoren. Zij doet wat nodig is. Er is een begin gemaakt met een daadwerkelijk opgavegerichte netwerksamenwerking. De concrete en aantoonbare invloed van partners op het beleid van Thús Wonen is nog beperkt in beeld. Thús Wonen ‘verantwoordt zich’ naar haar samenwerkingspartners vooral impliciet binnen het lopende samenwerkingsproces en expliciet het reguliere jaarverslag.

Thús Wonen nu:

Samenwerking met maatschappelijke partners, en hiermee onderlinge verbinding is, sinds de komst van een nieuwe bestuurder eind 2022 in transitie.

- De maandelijkse afstemming tussen (de wethouders van) beide gemeenten en (de bestuurder van) Thús Wonen krijgt sindsdien meer inhoud en daarmee ook meer belang. Nieuwe concepten (met name kleinere flexwoningen voor jongeren en andere huurders) worden verkend op praktische haalbaarheid.
- Cultuurwijziging binnen Thús Wonen geeft meer ruimte om samen met partners nieuwe oplossingen te creëren. Binnen Thús Wonen schuift de werkcultuur van ‘het gaat goed en doe maar rustig en gewoon’ naar ‘er zijn (deels) nieuwe groeiende opgaven die (deels nieuwe) oplossingen vragen waarbij we met onze partners snel, verstandig en adequaat handelingsperspectief vorm moeten geven’.
- De partners ervaren ‘beweging naar vernieuwing’ bij Thús Wonen.
- De lokale woon-zorg-visie is in ontwikkeling.

De visitatiecommissie ervaart hiermee dat Thús Wonen, samen met de netwerkpartners, afgelopen jaar belangrijke stappen zet op weg naar ‘een opgavegerichte netwerksamenwerking’. Binnen deze samenwerking is over en weer in toenemende mate beïnvloeding van elkaars beleid zichtbaar. Expliciete verantwoording van beleid door Thús

Wonen vindt nog steeds vooral impliciet plaats binnen het lopende samenwerkingsproces en extern het reguliere jaarverslag.

Thús Wonen kan de komende tijd zijn:

- Thús Wonen is de trekker bij het gezamenlijk strategisch optrekken van maatschappelijke partijen. Experimenten op weg naar ‘wonen op het platteland en in kleine steden over 10 jaar’ komen op gang.
- De maatschappelijke partijen voeren een gezamenlijke koers op ‘nieuwe-opgave-dossiers’ zoals:
 - wonen en zorg
 - beschikbaarheid = stijgende woningdruk + spreiding bijzondere doelgroepen
 - verduurzaming
 - leefbaarheid kleine kernen.
- De Woonvisie -> bod -> prestatieafspraken breiden uit van een drie-gelede samenstelling met huurders, woningcorporatie en gemeenten naar een Woon-zorg-visie-> bod prestatieafspraken met een vier-gelede samenstelling door toevoeging van zorg- en welzijnspartijen.

De visitatiecommissie ervaart hiermee, zowel binnen Thús Wonen als bij de partners, draagvlak en draagkracht om het opgavegerichte samenwerkingsnetwerk daadwerkelijk vorm te geven. Vanzelfsprekend zal hierbinnen beïnvloeding van elkaars beleid en over en weer verantwoording over beleid en resultaten plaats vinden.

Waardering

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke verankering van Thús Wonen als naar behoren³. Het proces van samenwerken, de onderlinge verstandhouding en het vertrouwen zijn beslist goed. De effectiviteit van samenwerken bij het gezamenlijk vinden van koers en oplossing van de grote maatschappelijke opgaven vraagt verdere versterking en borging in een nieuwe staande samenwerkingspraktijk. Verdere versterking van onderlinge beïnvloeding van beleid past hierbij, evenals de maatschappelijke verantwoording.

3.6 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De nagenoeg unanieme waardering bij alle partners binnen het lokale stelsel voor de kernwaarden Eenvoudig Verbonden Oplossingsgericht.
- Tussen de samenwerkende partijen ontstaat, ogenschijnlijk natuurlijk, het laatste jaar steeds meer toenadering en verbinding. Een voedingsbodem voor transitie binnen het wonen-zorg-participatie-welzijn domein komt in beeld. Er blijkt een gezamenlijke waardering voor een flexibele en geleidelijke weg van doorontwikkeling.

Verwonderpunten

- Er is (nog) geen sprake van een daadwerkelijk ‘samenhangende wonen-zorg-participatie-welzijn koers’. De houding van ‘leven en laten leven’ en ook de corona-drempels in samenwerking zorgden tot 2023 voor een relatief grote afstand tussen partners binnen het stelsel. Er is nog een brug te slaan.
- De visitatiecommissie treft nadrukkelijk een actuele motivatie tot samenwerking aan in de gesprekken met partners. Daadwerkelijk concrete uitwerking en uitvoering zijn in ontwikkeling en mede -dat moet gezegd- beïnvloed door de bestuurswisselingen en het feit dat de huidige bestuurder, die nadrukkelijk samenwerkingsgericht is eerst eind 2022 werd benoemd.

³ Naar behoren betekent dat de geleverde resultaten in verhouding zijn tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze (de overige toe te kennen waarderingen zijn: “Zeer goed”, “Voor verbetering vatbaar” en “Onvoldoende”).

4 Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. Stuurde de corporatie op zo maximaal mogelijke maatschappelijke waarde? Wordt het complete instrumentarium dat daarvoor vereist is, ingezet? De visitatiecommissie heeft daarbij gekeken naar zowel de kwaliteit van het proces als naar de vraag of dit de goede mix van enerzijds robuustheid en anderzijds aanpassingsvermogen heeft.

4.1 Strategie en sturing



Thús Wonen geeft haar ambities weer in het Kerndocument 2020/2024 'Thús voor iedereen'. In dit kerndocument formuleert Thús Wonen

- De wortels = identiteit en kernwaarden
- De stam = missie
- De takken = strategische doelen
- De vruchten = te bereiken resultaten.

Het motto van dit kerndocument is 'Eenvoudig Verbonden Oplossingsgericht'. In het kerndocument presenteert Thús Wonen een SWOT-analyse. Uit deze analyse komen de professionele organisatie en relatie met stakeholders als kracht -> kans in beeld. De kwaliteit van het bezit, hoge werkdruk en informatiemanagement komen meer als zwakte -> bedreiging in beeld. Het Kerndocument kreeg intern in breed samengestelde strategiesessies vorm. Input van externe partners bestond grotendeels uit inbreng vanuit het destijds parallel lopende vorige visitatietraject. Naar behoefte werkt Thús Wonen haar koers uit naar vastgestelde visiedocumenten, beleidsdocumenten, protocollen en convenanten. Daar waar

aan de orde stemt Thús Wonen af met de partners. Het kern-document krijgt jaarlijks uitwerking naar enerzijds de (vooral inhoudelijke) Prestatiebegroting en anderzijds de financiële begroting. Gedurende het jaar volgt Thús Wonen de voortgang met behulp van de tertiaalrapportage. De verantwoording vindt plaats in het jaarverslag en de jaarrekening en publicatie daarvan. Daarmee heeft Thús Wonen de plan, do, check, act systematiek op een goede wijze in haar organisatie geïmplementeerd.

In het proces van sturing nemen intern de bestuurder, de managers, de raad van commissarissen en de medewerkers passend hun rol. De belangrijkste externe partners in sturing zijn De Bewonersraad en de gemeenten Noardeast-Fryslân en Dantumadiel.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Reflectie

Thús Wonen was in 2019 – 2022

In de basis zijn zowel de strategievorming als de sturing bij Thús Wonen naar behoren; dus op orde. In de sturingsdocumenten formuleert Thús Wonen in het bijzonder de intenties en activiteiten (throughput op weg naar outcome). Thús Wonen stuurt 'al gaande het proces' in de gewenste richting. In mindere mate formuleert Thús Wonen de mijlpalen en te behalen resultaten (output) meetbaar en concreet. De sturing op het tijdig bereiken van het vooraf vastgestelde eindpunt is minder concreet. De tertiaalrapportages waren erg omvangrijk; vele tientallen meetpunten werden gevolgd, waardoor focus op de meest belangrijke ontbrak. De vorige bestuurder stuurde, omdat er voor haar komst een sfeer van wantrouwen in hiërarchie was ontstaan, intern succesvol naar onderlinge veiligheid en maakte een start met het meer acteren van medewerkers 'vanuit de eigen kracht'.

Thús Wonen nu

De besturing binnen Thús Wonen is in transitie. Deze transitie komt breed in beeld binnen alle gesprekken die de visitatiecommissie voerde met de raad van commissarissen, de bestuurder, het managementteam en de ondernemingsraad (hieronder: de gesprekspartners).

- De vorige bestuurder heeft na haar aantreden noodzakelijk een focus gelegd op sociale veiligheid en het intern en extern verbinden van (groepen) mensen. De recentelijk gestarte bestuurder wil deze veiligheid koesteren en tegelijkertijd aanvullen met een meer expliciete visie, nieuwe oplossingen bij de verscherpte maatschappelijke opgaven en de hiervoor benodigde interne wendbaarheid en zakelijkheid.
- De tertiaalrapportages is ontwikkeld van een breed uitgesponnen document met veel details van meer dan 60 bladzijdes naar een meer compact geschreven document, met focus op de meest belangrijke aspecten van net iets meer dan 20 bladzijdes. Daardoor wordt er niet alleen meer gereflecteerd en bestuurd op basis van hetgeen beter moet, maar wordt ook gevierd wat er allemaal goed gaat.

- De gesprekspartners geven nagenoeg unaniem aan behoefte te hebben aan duidelijke strategische keuzes en prioritering die passen bij de groeiende en veranderende opgaven.
- De gesprekspartners zoeken naar een passende balans tussen enerzijds ‘leunen op de kracht van bestaande praktische oplossingen’ en anderzijds ‘open en wendbaar signaleren, onderzoeken en zakelijk toepassen van nieuwe oplossingen’.
- De gesprekspartners beseffen dat ‘Thús Wonen de opgaven niet alleen uit kan voeren’. Thús Wonen zoekt steeds meer samspraak en samenwerking met partners op weg naar een meer integraal bedienmodel wonen, leven en (alleen waar nodig) zorgen voor huurders.
- De gesprekspartners signaleren veel onderlinge betrokkenheid en samenhang binnen teams. Op de team-overschrijdende dossiers (b)lijkt de samspraak en samenhang meer moeite te kosten. Veel ‘nieuwe-opgave-dossiers’ verkeren in een oriënterende of planfase. Nog beperkt verkeren ‘nieuwe-opgave-dossiers’ in een realisatiefase.

Thús Wonen kan zijn de komende tijd

- Thús Wonen herijkt de strategische keuzes, koers en focus op weg naar nieuwe oplossingen bij de actuele maatschappelijke opgaven. Hierbij past een nieuwe balans van enerzijds sturing op activiteiten (throughput) en anderzijds sturing op mijlpalen en resultaten (output).
- Raad van commissarissen, bestuurder, management en medewerkers ontwikkelen gezamenlijk door naar wendbare sturing op basis van strategisch partnerschap.
- Het netwerk van samenwerkende partners ontwikkelt gezamenlijke nieuwe oplossingen, keuzes en route naar een integraal bedienmodel en een meer samenhangend stelsel.

Waardering

De visitatiecommissie waardeert de besturing van Thús Wonen als naar behoren⁴. Het proces van de besturing verloopt beslist goed. De daadwerkelijke sturing vanuit focus op koers en resultaten vraagt versterking.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De betrokken, binnen de lokale cultuur verankerde en organische wijze van strategievorming en sturing.
- De wisselende stijl van bestuurders die past bij de, in de tijd wisselende, sturingsbehoefte van de organisatie.

Verwonderpunten

- De moeite die het Thús Wonen nog kost om te prioriteren, focus te ontwikkelen en hierop aansluitend te sturen op tijdig te behalen mijlpalen en resultaten. De visitatiecommissie bemerkte een zekere terughoudendheid om de balans tussen de moeizaam bereikte interne veiligheid en de noodzaak tot een zekere mate van verzakelijking en veranderingen te verstoren. Echter zowel de raad van commissarissen, bestuurder, het gehele MT, een belangrijk deel van de gesproken personeelsleden en De Bewonersraad zouden deze ontwikkelingen steunen.
- De moeite die het Thús Wonen kost om vanuit de betrokken medewerkers op de team-overschrijdende dossiers samspraak en samenhang te realiseren.

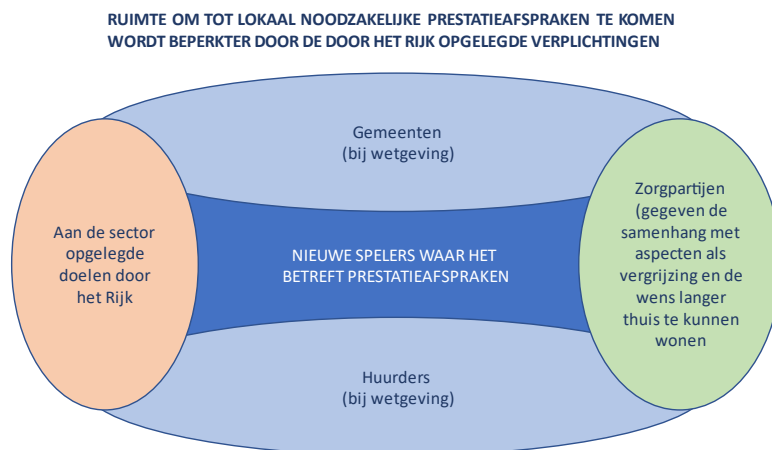
⁴ Naar behoren betekent dat de geleverde resultaten in verhouding zijn tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze (de overige toe te kennen waarderingen zijn: “Zeer goed”, “Voor verbetering vatbaar” en “Onvoldoende”).

5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het extern presteren van Thús Wonen. Het gaat over de vraag, of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen

De omgeving van woningcorporaties blijft voortdurend veranderen. De initiële sterke regulering en normstelling in de sector na 2015 is weliswaar iets afgezwakt maar blijft aanzienlijk. De ruimte om tot lokaal maatwerk te komen wordt beperkt door het Rijk aan de sector opgelegde doelen (zie onderstaande schema).



Thús Wonen is een financieel gezonde corporatie met een laag risicoprofiel. Dit is ook het oordeel van de accountant en de externe toezichthouders (AW en WSW).

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw constateert in 2019 dat de druk op het lange termijn verdienmodel toeneemt door de lage huur en beleidswaarde, waardoor scherp aan de wind gevaren moet worden. Maar de financiële ratio's blijven in de beleidsperiode op orde, door het bijstellen van de ambities in de begroting 2020. Thús Wonen heeft een rekenmodel dat de invloed van de besluitvorming op de ratio's aangeeft en heeft tijdig geanticipeerd. Thús Wonen verwacht dat de ambities voor de portefeuille gerealiseerd kunnen gaan worden en de ICR binnen de normen blijft. In 2021 constateert het WSW dat voldoet aan de ratio's, berekend op basis van een breed uitgevoerd onderzoek. Op langere termijn is het wellicht noodzakelijk de streefhuur te verhogen. De portefeuillestrategie is herijkt voor de periode 2020/2030. De kwaliteit van het bezit is goed in beeld en de ambities zijn verrat in een robuuste meerjarenbegroting, inclusief het effect van het wegvallen van de verhuurderheffing.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van enkele financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. Uit de onderstaande tabel komen voor de visitatieperiode en daarna sterke ratio's naar voren. De LtV wordt op de lange termijn als kritische ratio beschouwd.

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15 in %)	62	56	62	69
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	3,9	3,2	3,9	4,8
Loan to value (norm WSW < 75/85 in %)	36	45	36	29

Bron: jaarverslagen 2019 t/m 2022 en de MJB2022/2026. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen en het vreemd vermogen, de ICR geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen en de LtV het totale leenbedrag gedeeld door de achterliggende waarde.

De jaarlijkse Aedes-benchmark levert onder meer inzicht in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. Thús Wonen is door Aedes ingedeeld in grootteklasse M (Medium): 5.001 - 10.000 verhuureenheden.

- Bij de bedrijfslasten scoort Thús Wonen constant een A, beter dan het gemiddelde van de referentiegroep. De bedrijfslasten zijn in de visitatieperiode wel met 8% gestegen.

- Voor de duurzaamheid is de score een verslechtering van B naar C, slechter dan het gemiddelde in 2021. In 2019 was de energie-index EI = 1,61. De benchmark voor het verslagjaar 2022 was nog niet beschikbaar.
- Wel kunnen huurders voor 1 euro per paneel van 400 KW/jaar zonnepanelen laten plaatsen, waar veel gebruik van wordt gemaakt.

Alles overziend, met de kennis en inschattingen van nu, staan Thús Wonen geen financiële belemmeringen in de weg om haar opgaven de komende jaren verder op te pakken.

5.2 De organisatie capaciteit

Thús Wonen heeft zich in de visitatieperiode ontwikkeld tot een stabiele organisatie waar medewerkers met veel plezier werken. Het vertrek van de vorige directeur-bestuurder begin 2022 was onverwacht en bracht een schok teweeg binnen de organisatie. Na een overbruggingsperiode met een interim-bestuurder biedt de komst van een nieuwe bestuurder mogelijkheden om als organisatie nieuwe stappen voorwaarts te zetten. De interim-directeur-bestuurder zette de verduurzaming verder op de organisatie-agenda. De nieuwe directeur-bestuurder richt zich nu vooral op het aanbrengen van een sterkere focus in de organisatie, de samenwerking tussen de verschillende afdelingen/teams, de verbinding met belanghebbenden en de concrete toepassing van het verhaal van Thús Wonen richting de huurders.

Een mooi voorbeeld in deze context is de discussie over het toepassen van tijdelijke woningen voor spoedzoekers en starters. Thús Wonen vond dit van oudsher geen duurzaam product, maar denkt nu samen met de gemeente na over de realisatie daarvan. Belanghebbenden gaven aan dat dit bijvoorbeeld voor werkende alleenwonende jongeren een goed product kan zijn.



De beschikbare capaciteit vanuit de gemeenten vormt een aandachtspunt naar de mening van alle belanghebbenden (ook de gemeenten zelf). Om te zorgen voor vitale netwerken om de problemen aan te pakken, moeten alle partijen capaciteit inbrengen. De forse volkshuisvestelijk en leefbaarheidsopgaven vergen naar de mening van de visitatiecommissie een (meer) taakgerichte aanpak en inzet van alle partijen.

In 2022 heeft Thús Wonen voor het eerst in de visitatieperiode een A gescoord op het huurdersoordeel over de kwaliteit van de dienstverlening in de Aedes-benchmark. Zij mag daar trots op zijn. De omvang van de organisatie is voor Thús Wonen op dit moment geen punt dat tot actie zou moeten leiden. Er lijkt ook nog wel ruimte te zijn (zowel financieel als in vergelijking met andere corporaties) om de organisatie op onderdelen iets uit te breiden als dat nodig wordt geacht. Voorbeelden waaraan naar de mening van de visitatiecommissie kan worden gedacht, zijn versterking met een beleidsmedewerker aanpak maatschappelijk opgaven en een externe communicatie-medewerker.

Een aandachtspunt voor de organisatie is hoe op een goede manier en via de juiste competenties de organisatie op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) een goede verbinding met de belanghebbenden (zowel organisaties als individuele huurders) kan handhaven om het verhaal van Thús Wonen te realiseren. Een uitgewerkte visie hierop ontbreekt, maar is wel wenselijk in de huidige tijd waar de druk op de woningmarkt sterk toeneemt (zowel op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid) en de noodzaak om samen op te trekken om de grote maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.

5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Reflectie

Vanuit financieel oogpunt kan Thús Wonen samen met haar partners gestaag verder werken aan de realisatie van de geformuleerde ambities. Deze liggen vooral op het aanpakken van de maatschappelijke opgaven in het algemeen en toekomstbestendig maken van de portefeuille in het bijzonder. De uitdaging voor de komende periode ligt er vooral om in samenwerking met de belanghebbenden (zoals gemeenten en zorg/welzijnspartijen) de maatschappelijke opgaven in het werkgebied helder op tafel te krijgen en vanuit ieders verantwoordelijkheid en mogelijkheden te bepalen welke acties en capaciteiten (formatie) nodig zijn.

Dit vergt voor Thús Wonen een doorontwikkeling naar een netwerkorganisatie en verbinding en afstemming op alle niveaus met de belanghebbenden. Het bestuur, management en toezicht van Thús Wonen onderkennen de noodzaak tot deze ontwikkeling. De visitatiecommissie heeft het idee dat het Thús Wonen ook zeker gaat lukken om

de relaties met de belanghebbenden verder te versterken en uit te bouwen. Er is in de afgelopen jaren een goed fundament gelegd om meer naar buiten te kunnen treden en de gezamenlijkheid (in woord en daad) op te zoeken.

Waardering

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke capaciteit als ‘naar behoren’⁵. Tegelijkertijd is er wel de noodzaak tot versterking en uitbreiding van de samenwerking met andere maatschappelijke partners.

5.4 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Het solide financiële beleid en de realisatie van een uitstekende betaalbaarheid voor de huurders van Thús Wonen.
- De waardering van de medewerkers voor de organisatiecultuur.
- De actie om tot meer focus te komen, onder andere door de begroting compacter en overzichtelijker te maken.
- Het breed gedeelde inzicht dat Thús Wonen toe is aan de volgende stap in haar ontwikkeling en de aanwezigheid van de potentie die daarvoor nodig is.

Verwonderpunt

- De beschikbare capaciteit vanuit de gemeenten vormt een aandachtspunt, naar de mening van alle belanghebbenden (ook de gemeenten zelf). Om te zorgen voor vitale netwerken om de problemen aan te pakken moeten alle partijen capaciteit inbrengen. De forse volkshuisvestelijk en leefbaarheidsopgaven vergen naar de mening van de visitatiecommissie een (meer) taakgerichte aanpak en inzet van alle partijen.

⁵ Naar behoren betekent dat de geleverde resultaten in verhouding zijn tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze (de overige toe te kennen waarderingen zijn: “Zeer goed”, “Voor verbetering vatbaar” en “Onvoldoende”).

Reactie van Thús Wonen

Met de visitatie over de periode 2019-2022 legt Thús Wonen verantwoording af over het behaalde maatschappelijke resultaat. We hebben gekozen voor de nieuwe visitatiemethode 7.0. Dit hebben we met name gedaan omdat de nieuwe methode de dialoog met de belanghouders centraal stelt. Zo hebben we bijvoorbeeld ook de mogelijkheid gehad om in een brainstorm bijeenkomst met De Bewonersraad de reflectie van de visitatiecommissie af te stemmen op vier krachten: waarnemingskracht, verbindingskracht, realisatiekracht en verbeterkracht.

We zijn zeer tevreden over de resultaten op de prestatievelden. We presteren naar behoren. De commissie stelt dat de solide organisatie waar veiligheid en rust gecombineerd met een cultuur van “doe maar gewoon en dat is al gek genoeg” hiervoor het belangrijke fundament is geweest. Dit is voor ons erg herkenbaar en we zien dit dan ook als belangrijke sterktes van Thús Wonen die we graag willen behouden.

Naast de verantwoording, de spiegel en de blik van buiten geeft het rapport ons waardevolle inzichten en bevindingen voor de toekomst. De toekomst die we ingaan met een nieuwe bestuurder en met een nieuw ondernemingsplan .

De dynamiek van de volkshuisvestelijke opgave neemt ook in Noordoost-Fryslân toe. We delen de conclusie dat dit vraagt om verdieping van de samenwerking met onze belanghouders. Operationeel is dat op orde, strategisch kan dit beter. Met het aangaan van een verdergaande verbinding met belanghouders gaan we aan de slag met de opgave voor snellere realisatie van woningen, een woon-zorg visie, en innovatieve, zakelijke afspraken.

Thús Wonen heeft de basis op orde. We halen veel vertrouwen uit de waardering bij alle partners voor onze kernwaarden Eenvoudig, Verbonden en Oplossingsgericht. De afgelopen periode kenmerkte zich door anticiperen op verwachte krimp dat resulteerde in terughoudendheid en voorzichtig beleid. En ook een gezonde financiële corporatie met een laag risicoprofiel. We zullen de reis aangaan van veilig en rustig naar veilig en dynamisch. Gedurfd worden met een focus is de uitdaging. Krimp is ver weg en heeft plaats gemaakt voor een gespannen woonmarkt. We zullen gaan experimenteren met nieuwe woonvormen en ontdekken hoe het wonen in Noordoost-Fryslân zich kan ontwikkelen. En dat altijd met behoud van onze kernwaarden.

We danken alle medewerkers van Thús Wonen. De medewerkers zorgen er voor dat Thús Wonen samen met haar huurders en belanghouders zo goed presteert. Speciale dank gaat uit naar Jeannette Dekker die als bestuurder tijdens deze periode aan het roer heeft gestaan.

De vertegenwoordigers van de gemeenten Noardeast-Fryslân en Dantumadiel, het Bolwerk, De Bewonersraad, de collega corporaties Elkien, Accolade en Wonen Noord West Fryslân en in het bijzonder de huurders die de visitatiecommissie heeft gesproken, bedanken wij voor hun waardevolle feedback. En als laatste ook de leden van de visitatiecommissie bedankt. Door daadwerkelijk als critical friend de gesprekken te voeren hebben wij met dit rapport een mooie verantwoording over de jaren 2019-2022 en meer nog een richting voor onze koers voor de komende jaren.

Met het rapport in de hand gaan we het gesprek aan met de huurders, gemeenten en andere belanghouders over de invloed op het beleid en de richting van de corporatie.

Wij hebben alle vertrouwen dat we hier met onze medewerkers, huurders, gemeenten en andere belanghouders in gaan slagen!

Reactie van de gemeente Noardeast-Fryslân

Uw brief van: 25 juli 2023
Uw kenmerk:

Ons adres: Postbus 1
9100 AA Dokkum
Ons telefoonnr: (0519) 29 88 88
Ons whatsapp nr: (06) 120 830 46
Ons e-mailadres: info@noardeast-fryslan.nl
Ons kenmerk: 2023-184452

Website: www.noardeast-fryslan.nl

Behandeld door: E. Broos

Datum: 14 augustus 2023
Datum verzending: 24 augustus 2023

Onderwerp: Bestuurlijke reactie op Visitatierapport Thús Wonen 2019-2022

Geachte mevrouw Van Kranenburg-Haagsma,

Op 25 juli 2023 heeft u ons benaderd of wij een reactie willen geven op het visitatierapport van Thús Wonen. In deze brief treft u onze (maatschappelijke) reactie aan.

Wij herkennen ons in de weergave, zoals opgenomen in het visitatierapport. De samenwerking tussen de gemeente en corporaties is de afgelopen jaren steeds verder geïntensiveerd. Het proces van prestatieafspraken vertoont ook wat ons betreft duidelijk een opgaande lijn. Hierbij valt in het bijzonder de integrale samenwerking tussen de beleidsvelden wonen en sociaal domein te noemen. Daarnaast is de onderlinge samenwerking er in toenemende mate op gericht om de 'integrale' prestatieafspraken verder te concretiseren en meetbaar te maken.

De resultaten van het samen optrekken van gemeente en corporatie op beide beleidsvelden, wordt dan ook als positief ervaren en wordt steeds zichtbaarder. En dat is ook nodig gezien de (maatschappelijke) uitdagingen die voor ons liggen. Het visitatierapport geeft hier mooie voorbeelden van, zoals het samen optrekken bij de aanpak van kwetsbare kernen en de ljochtbus.

Het rapport bevestigt dat de samenwerking tussen de gemeente en corporatie over de volle breedte op diverse thema's in ontwikkeling is en ook concreet vorm gegeven wordt via de diverse projecten. De intensivering van bestuurlijke en ambtelijke overleggen op het gebied van het wonen en sociaal domein dragen bij aan het zoeken naar oplossingen om invulling te geven aan (beleids)doelen. Daarnaast wordt ook de gezamenlijke verkenning op nieuwe mogelijkheden en innovatie, bijvoorbeeld nieuwe concepten voor flexwoningen voor jongeren en andere huurders door ons zeer gewaardeerd. Het is van belang om deze flexibele en open houding door te ontwikkelen naar concrete doelstellingen.

Samenwerking waar nodig geschiedt vriendelijk, betrokken en dus eenvoudig. Wij zijn van mening dat dit een duidelijke meerwaarde heeft. Voortzetting en intensivering van deze wijze van samenwerken is belangrijk in relatie tot de diverse *woon-zorg-welzijn* uitdagingen in onze samenleving. Het samen optrekken met onze ketenpartners om doelen te bereiken in deze opgaven, is voor ons een vanzelfsprekendheid.

Samenvattend concluderen wij dat het visitatierapport een goede weergave biedt van de samenwerking tussen corporatie en gemeente. Een prettige en intensieve samenwerking is en blijft van groot belang om met de eerder genoemde opgaven in onze samenleving succesvol aan de slag te gaan.

Met vriendelijke groet,

Namens het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Noardeast-Fryslân,

Bert Koonstra
Wethouder Wonen, Ruimte en Vergunningen

Jouke Douwe de Vries
Wethouder Zorg, Sociaal Domein, Onderwijs en Financiën

Bijlagen

Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

Cognitum B.V. verklaart hierbij dat de visitatie van **Thús Wonen** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Geldermalsen, 10 maart 2023 de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Thús Wonen** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Heemstede, 10 maart 2023 de heer H. Schönfeld | voorzitter visitatiecommissie

Middelburg, 10 maart 2023, de heer K. Kort | visitator visitatiecommissie

Almere, 10 maart 2023, de heer J. Wachtmeester | secretaris visitatiecommissie

Korte cv's visitatiecommissie

Hans Schönfeld (voorzitter) is de persoonlijk strategisch adviseur van de korpschef van de nationale politie. Hij is daar tevens chieff innovation officer. Innovatie, co-creatie en leiderschap evenals exponentiële sociaal maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zijn expertisegebieden van hem. Daarnaast schrijft hij gedichten, essays en wekelijks een column voor SubLime FM. Enkele tientallen dagen per jaar werkt hij als adviseur, docent, examinator en visitator voor bedrijven en universiteiten. De corporatiewereld heeft hij leren kennen als lid van de raad van toezicht (en steunfonds) van de woningbouwvereniging Smalingerland en als visitator en voorzitter van visitatiecommissies. Na de politieacademie heeft Hans diverse studies afgerond, waaronder bestuurs-, organisatie- en veranderkunde.

Kees Kort (visitator) voert als zelfstandig organisatieadviseur en – ondersteuner opdrachten uit voor gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en woningcorporaties. Hij ondersteunt organisaties bij onder meer (zelf)evaluatie, visie- en strategieontwikkeling, transformatieopdrachten, organisatie inrichting en prestatie management. Vanuit een achtergrond in enerzijds psychologie /psychiatrie en anderzijds financiën, administratie en controlling heeft Kees nadrukkelijk oog voor de samenhang tussen mens en systeem.

Jan Wachtmeester (secretaris) werkt als visitator/secretaris voor Cognitum en heeft al vele visitaties uitgevoerd. Daarnaast werkt hij als bestuurssecretaris bij Woonkwartier in Zevenbergen. Hiervoor werkte hij bij Stad & Natuur Almere, een natuur- en milieueducatiecentrum in Almere en als organisatieadviseur bij Andersson Elffers Felix bv in Utrecht, een organisatieadviesbureau dat zich vooral richt op de non-profit sector. Daarvoor was hij geruime tijd directiesecretaris en hoofd van de afdeling stafdiensten van de woningcorporatie De Alliantie Flevoland, een van de werkmaatschappijen van de Alliantie. In de jaren '90 is Jan wethouder geweest in de gemeente Almere.

Geïnterviewde personen

Thús Wonen

Rienk van der Meulen, directeur-bestuurder
 Jetse van der Meer, controller, lid MT
 Jeroen Kuipers, manager vastgoed, lid MT
 Tobias Knol, manager interne bedrijfsvoering, lid MT
 Kristel Groot, HRM adviseur, lid MT
 Mireille Dijk, manager wonen, lid MT
 Jan Visser, manager service en onderhoud, lid MT
 Bauke Zijlstra, medewerker vastgoed, lid Ondernemingsraad
 Wietske Venema, woonconsulent projecten, lid Ondernemingsraad
 Sarah Schootstra, medewerker vastgoedinformatie, lid Ondernemingsraad
 Erwin Schiphorst, woonconsulent projecten, lid Ondernemingsraad
 Jannie van der Wal, voorzitter Raad van Commissarissen
 Gerrit Fokkema, lid Raad van Commissarissen
 Sjoerd Radersma, lid Raad van Commissarissen
 Mariska van Sleen, lid Raad van Commissarissen

Collega-corporaties

Martine Huizinga, directeur-bestuurder Wonen Noordwest Friesland
 Elze Klinkhamer, directeur-bestuurder Accolade

Huurders

Gert Brouwer, directeur De Bewonersraad
 H. Postma, huurder in Dokkum
 Aeltje Walsma, huurder in Dokkum
 Linda Dekkers, huurder in Dokkum
 P. Vermeulen, huurder in De Westereen
 M. Hietkamp, huurder in De Westereen
 R. de Bruin, huurder in De Westereen

Gemeenten

Noardeast Fryslan
 Bert Koonstra, wethouder
 Koen Hesselink, medewerker woonprojecten & beleid
 Dantumadiel
 Gerben Wiersma, wethouder
 Steven Bontuis, medewerker Gebiedsteam, van beide gemeenten

Zorgpartijen

Jan Nuijens, bestuursvoorzitter KwadrantGroep
 Abbas Faegh Darakshan, coördinator buurtbemiddeling, het Bolwerk