



*raeflex*  
?

**Visitatierapport**

**Thús Wonen**

**2015 - 2018**







## Visitatierapport Thús Wonen

2015 - 2018



Bennekom, 29 augustus 2019

### **Colofon**

#### **Raeflex**

Kierkamperweg 17B

6721 TE Bennekom

[secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)

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

### **Visitatiecommissie**

Mevrouw drs. A.D. Wajer | voorzitter

De heer drs. J. Verhoeven | algemeen commissielid

Mevrouw drs. A. de Klerk | secretaris



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex bijna 330 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet en in de Veegwet in 2017 is opgenomen dat de Aw de visitatietermijnen strikt gaat handhaven op vier jaar. Daarmee constateren we dat visitatie een grotere rol gaat spelen in de toezichtinstrumenten die er voor woningcorporaties bestaan.

Raeflex wil corporaties tijdens de visitaties meer bieden dan 'afvinklijsten' en het voldoen aan de verplichting. Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, de oordelen van belanghouders en om verbetertips mee te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen mee te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 6.0. Wij feliciteren Thús Wonen met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Thús Wonen zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners blijven voor de corporatie.

Bij deze wil Raeflex iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Directie Raeflex



# Inhoud

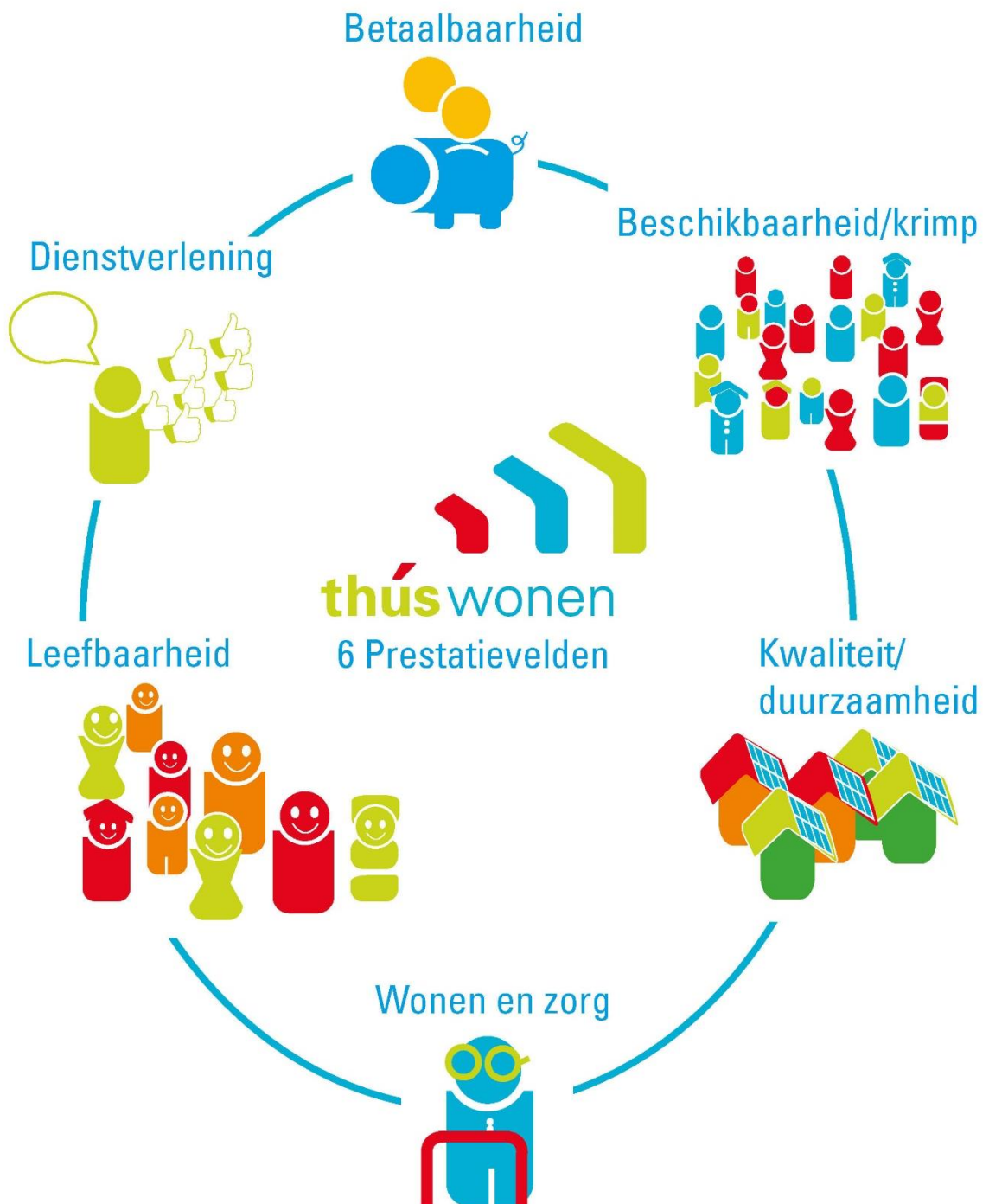
<b>Voorwoord .....</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud .....</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort .....</b>	<b>7</b>
<b>A Recensie Thús Wonen .....</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart Thús Wonen .....</b>	<b>13</b>
<b>C Scorekaart in beeld Thús Wonen .....</b>	<b>15</b>
<b>D Samenvatting in beeld Thús Wonen.....</b>	<b>17</b>
<b>E Reactie Thús Wonen.....</b>	<b>19</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief .....</b>	<b>21</b>
<b>1 Visitatie bij Thús Wonen .....</b>	<b>23</b>
1.1 Schets Thús Wonen.....	23
1.2 Werkgebied Thús Wonen.....	24
<b>2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces .....</b>	<b>25</b>
2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's .....	25
2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces.....	28
2.3 Verbeterpunten .....	30
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities.....</b>	<b>31</b>
3.1 Oordeel over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken .....	31
3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven.....	34
<b>4 Presteren volgens Belanghebbenden.....</b>	<b>37</b>
4.1 De belanghebbenden van Thús Wonen .....	37
4.2 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties.....	39
4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden .....	43
<b>5 Presteren naar Vermogen .....</b>	<b>47</b>
5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van Thús Wonen.....	47
<b>6 Governance van maatschappelijk presteren .....</b>	<b>51</b>
6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiesturing.....	51
6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC.....	52
6.3 Oordeel over de externe legitimering en openbare verantwoording.....	53
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport .....</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen .....</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae.....</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst .....</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen .....</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 5 Position paper .....</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 6 Fact sheet prestaties en prestatiebeoordelingen.....</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage 7 Meetschaal.....</b>	<b>85</b>





# Deel 1

## Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort





## A Recensie Thús Wonen

### Terugblik op visitatie 2011-2014

De vorige visitatie leverde het volgende beeld op van Thús Wonen. De corporatie voldeed aan de eisen die het stelsel aan een corporatie oplegt. De scores lagen tussen 5,8 voor Governance en 6,4 voor Presteren volgens Belanghebbenden. Uit de vorige visitatie kwamen een aantal adviezen. Qua interne organisatie is aangegeven dat Thús Wonen zou moeten werken aan een heldere visie en deze zou moeten communiceren en monitoren welke resultaten dit oplevert. Een ander belangrijk punt was dat de vertrouwensrelatie, inclusief de betrokkenheid van belanghebbenden bij beleid, versterkt moest worden. Tot slot is destijds aangegeven dat er gewerkt zou moeten worden aan een evenwichtig samengestelde Raad van Commissarissen zodat Thús Wonen toegerust zou zijn om haar taak op gepaste wijze te kunnen uitoefenen.

De adviezen heeft Thús Wonen in de visitatieperiode aantoonbaar opgepakt en gemonitord. De corporatie toont hiermee duidelijk aan dat zij bereid en in staat is om te leren.

### Resultaten visitatie 2015-2018

#### Korte profilering corporatie en commentaar op position paper

Thús Wonen heeft de afgelopen 4 jaar een flinke beweging gemaakt, gericht op samenwerking en verbinding, zowel binnen de organisatie als naar de verschillende belanghebbenden. Er is gebouwd aan vertrouwen en professionalisering en vanuit deze basis is een duidelijke en gedragen inhoudelijke koers geformuleerd. "Thús Wonen is de afgelopen periode van gedaante veranderd", hoorden we meer dan eens in onze gesprekken.

De bestuurder werkt consistent aan het verder ontwikkelen van medewerkers door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen. Er is veel gevraagd van medewerkers de afgelopen jaren, zij hebben mogen meedenken en leren.

Belanghebbenden ervaren de ontwikkeling van de organisatie ook en waarderen de corporatie hiervoor. Er zijn dan ook geen onvoldoendes gegeven. Zowel de commissie als ook de belanghebbenden hebben er vertrouwen in dat er de afgelopen jaren een duurzame basis is gelegd en een start is gemaakt met de ontwikkeling naar een eigentijdse corporatie, toegerust op de specifieke uitdagingen binnen Noordoost-Fryslân. De komende jaren zou aan deze stabiele basis nog een voortrekkersrol met creativiteit, innovativiteit en verdere samenwerking met andere partijen kunnen worden toegevoegd.

#### Oriëntatie op de opgaven en inzet

De position paper van Thús Wonen heeft de commissie als startdocument gebruikt en hetgeen hierin is beschreven heeft de commissie ook teruggezien en -gehoord. Wellicht de belangrijkste gebeurtenis in de afgelopen 4 jaar is de koerswijziging van Thús Wonen. Deze is ingezet met de komst van nieuw aangetreden bestuurder. Waar de corporatie zich in eerste instantie zou terugtrekken uit krimpgebieden, is in 2015 besloten dat Thús Wonen juist zou gaan bijdragen aan het zo goed mogelijk opvangen van deze krimp. Deze wijziging is intern gecombineerd met een organisatie-ontwikkelingstraject naar een wendbare organisatie. Er is hard gewerkt aan het inhalen van de achterstand op onderhoud en energieprestaties. Hierin blijkt Thús Wonen de gestelde doelen daadwerkelijk te behalen. Externe partijen ervaren meer verbinding en vertrouwen, wat de onderlinge samenwerking ten goede komt.

### **Rol in de lokale context**

De commissie ziet een versnelling in de tweede helft van de visitatieperiode. Vanaf dat moment werpt het ingezette beleid haar vruchten af. Thús Wonen wordt herkend als sociale verhuurder. De omgang met de huurdersorganisatie wordt door beide kanten zeer gewaardeerd en ook de gemeente is tevreden met de werkwijze van Thús Wonen. In de visitatieperiode heeft op gemeentelijk niveau een fusie plaatsgevonden. Het effect daarvan is dat er wellicht minder aandacht is geweest voor het wederzijds scherp zijn op te behalen resultaten. Zowel de gemeenten als de corporatie zijn erin geslaagd om in deze transitie in verbinding te komen. In een aantal kernen heeft de corporatie maatwerk kunnen leveren door krimp op te vangen met levensloopbestendige woningen, waarbij nadrukkelijk aandacht is besteed aan leefbaarheid. De samenwerking met lokale (kleine) partijen bij nieuwbouw is een mooi voorbeeld van hoe de corporatie een maatschappelijke rol pakt.

### **Besturing en governance**

De RvC is bijna geheel vernieuwd in de visitatieperiode. In dit proces heeft hij nadrukkelijk gekeken naar welke rol hij speelt en wil spelen. Over de rolopvatting worden waardevolle gesprekken gevoerd tussen de bestuurder en de RvC. Daarbij is ook ruimte voor het elkaar aanspreken. Voor het kunnen uitoefenen van de toezichthoudende rol is er aandacht besteed aan verbetering van de kwaliteit van de managementrapportages. Dit proces is nog volop in ontwikkeling.

### **Financiële positie**

Financieel gezien stond en staat Thús Wonen er goed voor. Er wordt nadrukkelijk gestuurd op kostenbeheersing, vanuit financieel oogpunt én om medewerkers te laten groeien in het nemen van verantwoordelijkheid. Thús Wonen stelt zich ten doel om scherp aan de wind te varen. De ratio's tonen aan dat dit qua richting in elk geval lukt.

### **Doet de corporatie de goede dingen en doet ze de dingen goed?**

De commissie ziet dat er een stabiele en duurzame basis is gelegd van waaruit Thús Wonen zich de komende periode verder kan ontwikkelen.

Sterke punten hierin zijn:

- + beschikbaarheid van woningen is goed, waarbij maatwerk wordt geleverd op het gebied van leefbaarheid en betaalbaarheid;
- + de ambitie in relatie tot de opgaven: Thús Wonen heeft zaken versneld aangepakt om een inhaalslag te maken, er wordt gekeken naar wat er voor kwetsbare huurders kan worden gedaan en er worden weloverwogen keuzes gemaakt ten aanzien van duurzaamheid, het inhalen van de achterstand in onderhoud is deels gerealiseerd en wordt volgens planning voor 2025 afgerond;
- + de RvC heeft zich ontwikkeld tot een raad die bewust omgaat met zijn maatschappelijke rol en daarnaast met zijn rol naar de bestuurder;
- + ontwikkeling van het personeel en de organisatie, inclusief beleidsdocumenten;
- + het vertrouwen van zowel interne medewerkers als externe partijen in Thús Wonen is toegenomen.

## Vooruitblik

### **Belanghebbenden: ambitieuze doelstellingen en intensievere samenwerking**

Op het gebied van fatsoenlijke dienstverlening zoals Thús Wonen dit zelf benoemt, kan de corporatie zich nog verder ontwikkelen volgens belanghebbenden. Belangrijk hierin is dat tevredenheid concreet in beeld moet worden gebracht en dat er een ambitieuze doelstelling voor wordt gesteld. Ook creativiteit, innovatie en flexibiliteit worden door de belanghebbenden genoemd. De huur wordt als fatsoenlijk gezien door belanghebbenden, waarbij nog meer maatwerk geboden kan worden. Ook zou hier door samenwerking met andere partijen, zoals gemeente/collega-corporaties, meer resultaat behaald kunnen worden. Er is veel vraag naar kleine en goedkope woningen.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

De commissie constateert dat Thús Wonen op de goede weg is. Er ligt een goed en doorleefd fundament om de toekomstige opgaven het hoofd te bieden.

Als de corporatie zich wil ontwikkelen tot excellente organisatie, dan geven wij de volgende verbeter-suggesties mee. De eerste suggesties heeft Thús Wonen zelf overigens ook aangegeven in haar position paper.

- Ontwikkel de relatie van Thús Wonen met belanghebbenden nog verder door, met name met de verschillende zorgpartijen;
- Bouw leefbaarheidsprojecten in kwetsbare kernen verder uit;
- Werk aan het verder verhogen van huurderstevredenheid door betere verdeling van aandacht aan huurders, ook aan die groep die wellicht niet uit zichzelf aan de bel trekt. Gebruik signalen van huurders als input voor beleidsontwikkeling.

Wat de commissie Thús Wonen wil meegeven is:

- Pak de regie om de prestatieafspraken specifiek te formuleren op basis van een goede inhoudelijke discussie met de gemeente en huurders over de juiste balans tussen ambitie en haalbaarheid. Resultaatsinspanningen in plaats van inspanningsverplichting moeten hierbij centraal staan en het elkaar daar onderling op aanspreken. Organiseer tegenspraak.
- Bewaak de balans tussen 'running the business' en 'changing the business'. Breng focus aan op welke onderdelen wel (maar ook waar voorlopig niet) veranderingen binnen de organisatie door te voeren. Herijk dit op periodieke basis.
- Werk aan verbetering van de navigatie om in control te zijn bij de beleidskeuze 'scherp aan de wind varen': zorg voor betrouwbare en actuele cijfers over de financiële situatie waarmee direct en vroegtijdig kan worden (bij)gestuurd. Gebruik hierbij scenario-denken.
- Verbeter de interne beheersing door in de hele organisatie (inclusief RvC) met scherpe kpi's en streefwaarden te werken en elkaar daarop aan te spreken. Stuur bij de prestatieafspraken en doelstellingen op een robuustere PDCA-cyclus en verantwoording in de tertiaalrapportages.
- Blijf verder investeren (in mensen, organisatie, data en systemen) om beschikbare informatie met elkaar in samenhang te brengen t.b.v. een integrale analyse van ontwikkelingen van de verschillende huurders(types), van maatschappelijke ontwikkelingen en vastgoedportefeuille. Op deze wijze kan integrale vastgoedsturing verder worden verbeterd en geoperationaliseerd.
- Investeer in de communicatie met de stakeholders door de opzet van een 'populaire' uitgave van de belangrijkste prestaties en doelstellingen van Thús Wonen.



## B Scorekaart Thús Wonen

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal* )						Gemiddeld cijfer	Weging	
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Opgaven en Ambities									7,5
Prestaties in het licht van de opgaven	8,0	8,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,3	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									7,5
Prestaties volgens belanghebbenden	7,5	7,4	7,1	7,6	7,3	7,5	7,4	50%	
Relatie en communicatie							7,7	25%	
Invloed op beleid							7,5	25%	
Presteren naar Vermogen									7,0
Vermogensinzet							7,0	100%	
Governance									7,2
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming					7,0	6,5	33%	
	Prestatiesturing					6,0			
Maatschappelijke rol RvC							8,0	33%	
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			
1 Betaalbaarheid (fatsoenlijke huur)									
2 Beschikbaarheid (in balans met krimp)									
3 Kwaliteit en verduurzaming (fatsoenlijke woning)									
4 Wonen en zorg (ouderen, kwetsbare groepen, statushouders)									
5 Leefbaarheid kwetsbare kernen en omgeving									
6 (Fatsoenlijke) dienstverlening									





## C Scorekaart in beeld Thús Wonen



### Thema's:

1. Betaalbaarheid (fatsoenlijke huur)
2. Beschikbaarheid (in balans met krimp)
3. Kwaliteit en verduurzaming (fatsoenlijke woning)
4. Wonen en zorg (ouderen, kwetsbare groepen, statushouders)
5. Kwaliteit van wijken en buurten (Leefbaarheid kwetsbare kernen en omgeving)
6. (Fatsoenlijke) dienstverlening

- 10 = Uitmuntend
- 9 = Zeer goed
- 8 = Goed
- 7 = Ruim voldoende
- 6 = Voldoende
- 5 = Onvoldoende
- 4 = Ruim onvoldoende
- 3 = Zeer onvoldoende
- 2 = Slecht
- 1 = Zeer slecht
- 0 = Geen oordeel





## D Samenvatting in beeld Thús Wonen

### Visitatie Thús Wonen

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018) en vond plaats tussen mei 2019 en september 2019.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

### Korte schets Thús Wonen

Thús Wonen is werkzaam in het Noordoosten van de provincie Friesland. Dit werkgebied kenmerkt zich door de vele kleine kernen en de grote kern Dokkum. Er is sprake van een ontspannen woningmarkt (krimp), met name in het noordelijke deel van het werkgebied. De woningmarkt in dit gebied bestaat voor 65 procent uit koopwoningen, 27 procent sociale huurwoningen en 8 procent particuliere huurwoningen. Het merendeel van de woningen is een eengezinswoning (90 procent).

### Beoordelingen Thús Wonen

Beoordeling in vergelijking met vorige visitatie			
Perspectief		2015	2019
Presteren naar Opgaven en Ambities		6,3	7,5
Presteren volgens Belanghebbenden		6,4	7,5
Presteren naar Vermogen		6,3	7,0
Governance		5,8	7,2

## Samenvatting in beeld Thús Wonen

### Prestaties naar Opgaven en Ambities

- Beschikbaarheid in balans met lokale opgaven (krimp).
- Lage huren en streefhuren.
- Lage huurachterstanden.
- Inhaalslag uitgevoerd onderhoud en verduurzaming.
- Zorgvuldig huisvesten kwetsbare huurders.
- Maatwerk voor leefbaarheid kernen.
- Kwaliteit dienstverlening gestegen.

### Prestaties volgens belanghebbenden

- Geen of beperkte wachttijden.
- Langer Thús. Maatwerk voor huurders en leefbaarheid kernen.
- Fatsoenlijke dienstverlening, vooral bij projecten, bijeenkomsten en ZAV.
- Hoge waardering voor Communicatie en relatie en Invloed op beleid.

Verbetersuggesties op het gebied van samenwerking, procesverbetering, kostenbesparing, ambitie en innovatie op het gebied van duurzaamheid, verwerven inzicht in verhouding aanbod en behoefte aan woningen, zorg en dienstverlening.



6.537 woningen

### Prestaties naar Vermogen

- Financieel gezond. Voldoet ruim aan alle ratio's WSW.
- Wil scherp aan de wind varen. Er is ruimte voor extra inzet.
- Lage bedrijfslasten; vermogen beschikbaar voor maatschappelijke opgaven.

### Governance

- Actueel ondernemingsplan.
- P&C-cyclus verbeterd.
- Basis risicomanagement en financiële sturing op orde, nu verder ontwikkelen om scherp aan de wind zeilen te faciliteren.
- RvC heeft gedeelde waardengerichte visie op maatschappelijke rol.
- Goede contacten met De Bewonersraad.

## E Reactie Thús Wonen

Bestuurlijke reactie visitatierapport Thús Wonen 2015-2018

We zijn heel blij dat de visitatiecommissie heeft geconstateerd dat we de afgelopen 4 jaar een flinke beweging hebben gemaakt en dat onze maatschappelijke prestaties verder zijn verbeterd met iets meer dan 1 punt naar een ruime 7.

In het vorige visitatierapport over de periode net na de fusie, 2011-2014, stond al dat Thús Wonen op de goede weg zit. En zijn diverse adviezen gegeven om het maatschappelijk presteren van Thús Wonen nog verder te verbeteren. Een verdere ontwikkeling is de afgelopen vier jaar een belangrijke leidraad geweest voor ons handelen. De stijgende waardering ervaren we dan ook als een kroon op ons harde werken.

### Herkenbare conclusies

De conclusies over ons presteren zijn herkenbaar en worden door ons onderschreven. Het rapport van Raeflex geeft goed zicht op wat die prestaties zijn en wat door onze belanghouders wordt gewaardeerd. Want veel belangrijker dan de cijfers is de tekstuele toelichting. Wat doen we goed en waar kunnen we verbeteren.

In de beoordeling van de prestaties naar opgave en ambities van de afgelopen periode valt vooral bij beschikbaarheid het leveren van maatwerk in de krimp dorpen op.

Onze belanghebbenden zijn heel tevreden over de samenwerking en de invloed op het beleid. Het presteren naar Vermogen scoort met een 7,0 het laagst. Ook de stijging ten opzichte van de vorige visitatie is het laagst. De aanbeveling van de visitatiecommissie om de financiële gezonde positie van Thús Wonen nog meer te benutten nemen we dan ook ter harte. Hierbij in het achterhoofd houdend dat voor de realisatie van onze maatschappelijke doelstellingen op lange termijn, een financieel stabiele en gezonde organisatie een belangrijke voorwaarde is.

De sterkste verbetering hebben we bij de Governance gerealiseerd. Hier valt de welbewust maatschappelijke rol die de RvC daarbij vervult op.

### Opvolging adviezen en aanbevelingen

We ervaren het met zorg samengestelde en informatieve rapport van Raeflex als een stimulans om ons verder te ontwikkelen. We gaan net als afgelopen vier jaar aan de slag met de punten die de commissie heeft meegegeven voor de beleidsagenda voor de toekomst van Thús Wonen om zo door te kunnen groeien naar een flexibele en wendbare organisatie om onze huurders maximaal van dienst te kunnen zijn.

### Tot slot

We danken de vertegenwoordigers van de gemeente, huurdersorganisatie, zorg- en welzijnsorganisaties en collega-corporaties die hebben meegewerkt, voor hun tijd en inzet bij de totstandkoming van dit visitatierapport. We gaan graag op basis van de resultaten in gesprek met onze belanghouders om onze vervolgacties toe te lichten en de goede samenwerking voort te zetten.

Namens de Raad van Commissarissen, bestuur en het managementteam,

Jeannette Dekker,  
directeur-bestuurder

Marjolein Sulter,  
voorzitter RvC



## Deel 2

# Toelichting op de beoordelingen, per perspectief







# 1 Visitatie bij Thús Wonen

## Achtergrond visitatie

In februari 2019 heeft Thús Wonen opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren wilde Thús Wonen de visitatie benutten om bij haar belanghebbenden input op te halen voor haar nieuwe ondernemingsstrategie. Thús Wonen wilde graag dat belanghebbenden mee zouden denken over de strategische doelen van de corporatie voor de toekomst. De maatschappelijke thema's die in deze visitatie zijn beoordeeld betreffen daarom niet alleen de thema's van de lokale prestatieafspraken, maar eveneens de eigen ambities van Thús Wonen (zie fact sheet en position paper in de bijlagen). In paragraaf 4.3, bij Presteren naar Belanghebbenden, wordt daarom uitgebreid ingegaan op verbeterpunten die belanghebbenden hebben genoemd. Deze verbeterpunten kan de corporatie gebruiken als input voor haar ondernemingsstrategie.

## Het visitatieproces

De visitatie betreft de periode 2015 tot en met 2018. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen mei 2019 en juli 2019. Op basis van alle door Thús Wonen verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit van Thús Wonen. De visitatiegesprekken met interne en externe belanghebbenden voerde de commissie op 28 en 29 mei 2019. Daarnaast heeft de commissie telefonische interviews gehouden op 7 juni 2019. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de fact sheet en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Thús Wonen, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

## Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit mevrouw drs. A.D. Wajer (voorzitter), de heer drs. J. Verhoeven en mevrouw drs. A. de Klerk (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

## 1.1 Schets Thús Wonen

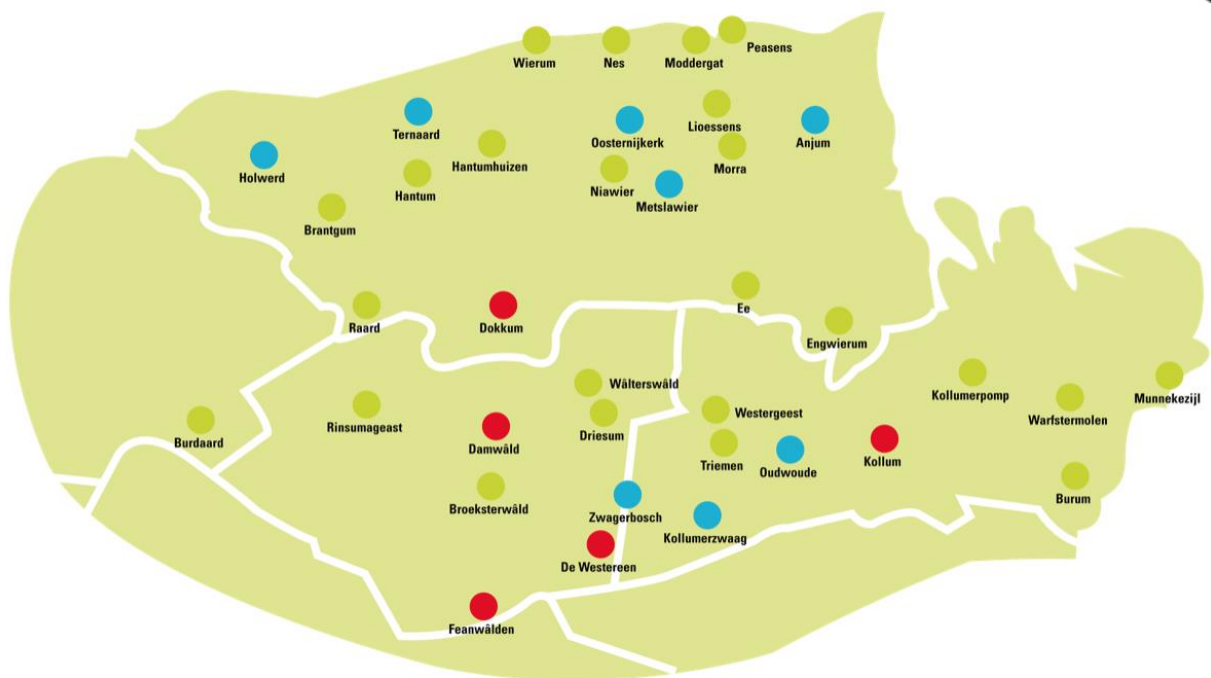
Thús wonen is op 1 januari 2010 ontstaan uit een fusie tussen Woningcorporatie Dongeradeel en Woningcorporatie Thús Wonen. Woningcorporatie Thús Wonen beheert 6.414 woningen (eind 2018) en werkt in een tweetal gemeenten: de gemeente Noardeast-Fryslân en de gemeente Dantumadiel. De gemeente Noardeast Fryslân is per 1 januari 2019 ontstaan uit een fusie van de gemeenten Dongeradeel, Kollumerland c.a. en Ferwerderadeel. Deze gemeenten samen tellen ruim 64.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders (vertegenwoordigd door De Bewonersraad Friesland, hierna te noemen De Bewonersraad), de gemeenten, diverse zorgorganisaties en welzijnsorganisaties.

In dit werkgebied is ook de collega-corporatie Wonen Noordwest Friesland actief. Deze corporatie beheert circa 4.000 woningen.

Bij Thús Wonen werken in totaal 62,9 fte (eind 2017). De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdige directie-bestuur. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de Raad van Commissarissen zitting hebben

## 1.2 Werkgebied Thús Wonen

Thús Wonen is werkzaam in de gemeente Noardeast-Fryslân en de gemeente Dantumadiel, in het Noordoosten van de provincie Friesland. Dit werkgebied kenmerkt zich door de vele kleine kernen en de grote kern Dokkum. Er is sprake van een ontspannen woningmarkt (krimp), met name in het noordelijke deel van het werkgebied. De woningmarkt in dit gebied bestaat voor 65 procent uit koopwoningen, 27 procent sociale huurwoningen en 8 procent particuliere huurwoningen. Het merendeel van de woningen is eengezinswoning (90 procent).



## 2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

Dit hoofdstuk gaat in op de lokale prestatieafspraken die Thús Wonen heeft gemaakt in de lokale driehoek, dus met de gemeente(n) in haar werkgebied en de huurdersbelangenvereniging. Ten eerste treft u een beschrijving van deze prestatieafspraken aan en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. De daaropvolgende paragrafen gaan in op enerzijds de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds het proces in de lokale driehoek. Zowel de mening van belanghebbenden en Thús Wonen wordt hierin weergegeven als een beschouwing van de commissie.

### 2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

In 2016 is er een beleidsvisie uitgebracht door de gemeenten Dantumadiel, Dongeradeel, Ferweradeel en Kollumerland c.a. In de beleidsvisie werd geconstateerd dat de gemeenten in toenemende mate met krimp te maken hebben: eerst van inwoners en na 2020 ook van huishoudens. De bevolkingssamenstelling verandert: er treedt ontgroening en vergrijzing op, wat leidt tot andere woonwensen. Het inkomensniveau in de regio is laag. Verwacht wordt dat in delen van het woningbestand, zowel koop- als huur, leegstand zal ontstaan.

In 2016 heeft Thús Wonen een raamovereenkomst prestatieafspraken 2016-2020 gesloten met de gemeenten, collega-corporatie Wonen Noordwest Friesland en De Bewonersraad. Het betrof hier afspraken met de gemeenten Dantumadiel, Dongeradeel, Ferwerderadeel en Kollumerland c.a. (gezamenlijk DDFK-gemeenten genoemd). Op 1 januari 2019 zijn de laatste drie gemeenten gefuseerd tot de gemeente Noardeast-Fryslân. De gemeente Dantumadiel is nog steeds een zelfstandige gemeente.

De hierboven genoemde beleidsvisie was de basis voor de raamovereenkomst prestatieafspraken.

De raamovereenkomst beschrijft de wijze waarop partijen de jaarlijkse prestatieafspraken zullen afsluiten en de onderwerpen waar de prestatieafspraken zich op richten:

- (1) betaalbaarheid, (2) beschikbaarheid, (3) kwaliteit van de woningvoorraad, (4) wonen en zorg en (5) leefbaarheid.

De commissie heeft in dit visitatierapport een aantal thema's beoordeeld, waarbij de onderwerpen uit de raamovereenkomst als uitgangspunt zijn genomen. Deze overlappen in belangrijke mate de onderwerpen die Thús Wonen in haar geactualiseerde ondernemingsstrategie van 2016 heeft benoemd. In overleg met de corporatie heeft de commissie de te beoordelen thema's aangevuld met het onderwerp '(fatsoenlijke) dienstverlening'.

Bij elkaar gaat het om de volgende thema's, waarbij de betiteling die tussen haakjes is omschreven ontleend is aan het ondernemingsplan:

- Betaalbaarheid (fatsoenlijke huur)
- Beschikbaarheid (in balans met krimp)
- Kwaliteit & verduurzaming (fatsoenlijke woning)
- Wonen en Zorg (ouderen, kwetsbare groepen en statushouders)
- Leefbaarheid (kwetsbare kernen & omgeving)
- (Fatsoenlijke) Dienstverlening.

Hieronder zijn de concrete prestatieafspraken en de eigen missie en ambities (2016) van Thús Wonen per thema opgenomen. In bijlage 7 zijn de prestaties in relatie tot deze thema's weergegeven.

#### *Betaalbaarheid (fatsoenlijke huur)*

In de prestatieafspraken is het volgende rondom dit thema afgesproken:

- Financiële problematiek bij huurders verminderen, onder meer door:
  - Woningtoewijzing onder de voorwaarden van de Woningwet via passend toewijzen.
  - Voorlichting, informatie en overleg via contacten met potentiële (kennismakingsgesprek) en zittende huurders bij achterstanden.
  - Bewustwording via informatie, website, etc.
  - Informatie geven over mogelijkheden bij budgethulp.
- Streven om huurprijzen onder de aftoppingsgrens te houden (dus in 2018 onder de euro 597/640).
- Streven naar een goede prijs/kwaliteit verhouding huurwoningen.

De eigen ambities van Thús Wonen voor de toekomst zijn:

- Voor huishoudens met een inkomen tot euro 18.000 mogen de netto-woonlasten niet meer dan een derde van het inkomen bedragen.
- De afhankelijkheid van huurtoeslag zoveel mogelijk beperken (met uitzondering van de laagste inkomensgroepen).
- De hoogte van de huurprijs staat in relatie tot de kwaliteit van de woning.

#### *Beschikbaarheid (in balans met krimp)*

In de prestatieafspraken is het volgende rondom dit thema afgesproken:

- Streven naar voldoende (betaalbare) typen huurwoningen voor de doelgroep.
- Geen netto toevoegingen aan de woningvoorraad vanwege (mogelijke) krimp.
- Verkoop temporiseren en beperken:
  - In 2016 temporiseren in verband met tijdelijk toegenomen vraag naar sociale huurwoningen.
  - In dorpen waar krimp speelt eerder kiezen voor sloop dan verkoop.
  - Blijven investeren in woningen die op de verkooplijst staan.
  - Geen versnipperd bezit door verkoop.

Thús Wonen schrijft in haar ondernemingstrategie dat er voor elke woningzoekende een betaalbare en geschikte woning beschikbaar moet zijn. Daarvoor is een goede doorstroming belangrijk. Hiertoe zet Thús Wonen de volgende instrumenten in: huurprijsbeleid, toewijzingsbeleid, strategisch voorraadbeleid en doorstromingsbeleid.

#### *Kwaliteit & verduurzaming (fatsoenlijke woning)*

In de prestatieafspraken is het volgende rondom dit thema afgesproken:

- Kwaliteit woningaanbod: streven naar een gevarieerd aanbod in de gemeenten.
- Duurzaamheid: conform het landelijk Energieconvenant dienen de woningen in 2021 gemiddeld label B te hebben. Thús Wonen zal jaarlijks 300 woningen naar energie-index van maximaal 1,40 (voormalig label B) brengen. En eind 2018 heeft 66 procent van de woningvoorraad van Thús Wonen groene energielabels.
- Sloop/nieuwbouw, waarbij de sloop van 149 woningen in 2016 t/m 2018 en nieuwbouw van 293 woningen in 2017 t/m 2019 is voorzien.

Thús Wonen stelt zich ten doel om ongeveer 300 woningen per jaar naar gemiddeld energieprestatieniveau B te brengen. Daarmee voldoet Thús Wonen in 2021 aan het landelijk energieconvenant. Thús Wonen wil bij duurzaamheid ook kijken naar andere zaken dan energieprestaties (bijv. gebruik gas, materiaalgebruik, footprint) en wil hierop beleid ontwikkelen, waarbij duurzaamheid en betaalbaarheid hand in hand gaan. Hierbij kijkt de corporatie naar wat de beste strategie voor een complex is: doorgaan met verhuren, verkopen of slopen. De eindvisie is om in 2050 energieneutraal te zijn. Hier wil Thús Wonen gebruik maken van bewezen oplossingen die aansluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen.

#### *Wonen en zorg (ouderen, kwetsbare groepen, statushouders)*

In de prestatieafspraken is het volgende rondom dit thema afgesproken:

- Voldoen aan taakstelling huisvesting statushouders.
- Samenwerking op het gebied van preventie, langer thuis wonen, beschermd wonen en de aanpak voor personen met verward gedrag.

Ambitie van Thús Wonen voor de toekomst is om daar waar nodig (kwetsbare) huurders te ondersteunen in samenwerking met ketenpartners. De corporatie wil verder inspelen op de vergrijzing. De woningen van Thús Wonen moeten geschikt zijn om zorg te leveren.

De bestaande voorraad wordt afgestemd op de concrete vraag van ouderen. Voor zorgpartijen ontwikkelt Thús Wonen alleen courant vastgoed.

#### *Leefbaarheid, kwetsbare kernen en omgeving*

In de prestatieafspraken is het volgende rondom dit thema afgesproken:

- Samenwerking met andere partijen aan de leefbaarheid en woonomgeving in wijken, dorpen en straten. Het beleid leefbaarheid dient hiervoor herijkt te worden.
- Deelname aan een werkgroep ten behoeve van krimp en kwetsbare kernen.
- Inzet van extra medewerkers op appartementencomplexen, bij betalingsproblemen, bij overlastsituaties en voor zorgvuldige plaatsing statushouders.

Thús Wonen stelt zich ten doel om omgevingsgericht te werken. Dat wil zeggen dat zij balans wil vinden tussen investeren in de centrale kern en de (krimp)dorpen.

De omgevingsgerichtheid wordt ondersteund door contacten te onderhouden met huurders, huurdersorganisaties, gemeenten, dorpsraden, zorg- en welzijnsorganisaties en collega-corporaties.

#### *Fatsoenlijke dienstverlening*

Over dit thema zijn geen prestatieafspraken met gemeenten en De Bewonersraad gemaakt. Thús Wonen ambieert fatsoenlijke dienstverlening vergelijkbaar met de kwaliteit van dienstverlening van andere kleine corporaties in Friesland.

Volgens de Aedes Benchmark van 2018 zitten deze gemiddeld genomen op niveau B, waarbij scores vallen tussen de 7,1 en de 8,2.

## 2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De commissie heeft met De Bewonersraad, de gemeenten Dantumadiel en Noardeast-Fryslân en de collega-corporatie Wonen Noordwest Friesland gesproken over de kwaliteit en de totstandkoming van de prestatieafspraken en om verbeterpunten gevraagd. Verder heeft de commissie de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken tegen het licht gehouden.

### Kwaliteit van de prestatieafspraken

Vier partijen zijn bij de prestatieafspraken betrokken: de gemeenten (de DDFK-gemeenten en later Dantumadiel en Noardeast-Fryslân), de corporaties Thús Wonen en Wonen Noordwest Friesland en De Bewonersraad.

De raamovereenkomst prestatieafspraken behelzen algemene omschrijvingen rond de bovengenoemde thema's (met uitzondering van het thema Fatsoenlijke Dienstverlening). De thema's in de raamovereenkomst zijn ontleend aan de beleidsvisie, die in 2016 is opgesteld en dekken in hun geheel de daarin beschreven ontwikkelingen. Een voorbeeld daarvan is de omschrijving van het thema Kwaliteit en verduurzaming van de voorraad, waarbij vermeld staat dat de regio DDFK gebaat is bij een gevarieerd woningaanbod dat aansluit op de vraag van diverse doelgroepen.

Vanaf 2017 zijn binnen de kaders van de raamovereenkomsten meer specifieke afspraken gemaakt. De thema's zijn verder onderverdeeld in actiepunten waarbij van iedere partij benoemd staat wat haar inzet daarbij is.

Bij het thema Kwaliteit en verduurzaming van de voorraad staan onder meer de volgende actiepunten benoemd: (1) verbeteren van de voorraad door groot onderhoud, (2) energetische verbeteringen aan de woningvoorraad, (3) uitvoering projecten met en zonder sloop en vervangende nieuwbouw, (4) ontwikkeling van op grote schaal toepasbare businesscases inzake het energetisch verbeteren van huurwoningen en (5) het uitwerken van een plan van aanpak om in regionaal verband de opgave m.b.t. de bestaande woningvoorraad te bepalen,

De actiepunten zijn uitgewerkt in afspraken, die soms SMART en voor een belangrijk deel niet SMART zijn geformuleerd. Daarmee zijn de afspraken niet allemaal even concreet. SMART is bijvoorbeeld de inzet van Thús Wonen om in 2017 aan 294 woningen groot onderhoud te plegen. Niet SMART is de afspraak om een duurzaamheidsbeleid in 2017 op te stellen, zonder daarbij normen en kaders te benoemen.

Daarnaast bestaat een groot deel van de prestatieafspraken uit procesafspraken zoals deelname aan een projectgroep Beschermd Wonen of het afstemmen van projecten. De afspraken zijn wederkerig, dat wil zeggen dat benoemd is welke inzet van welke partij verwacht wordt. Bij het actiepunt projecten bijvoorbeeld staat benoemd wat de corporaties in het voorliggende jaar gaan realiseren. De Bewonersraad spreekt af om bewoners bij herstructurering te ondersteunen.

De prestatieafspraken worden jaarlijks gemonitord en geëvalueerd. De uitkomsten daarvan zijn input voor de nieuwe prestatieafspraken.

## **Proces en totstandkoming van de prestatieafspraken**

De prestatieafspraken zijn tot stand gekomen mede op initiatief van Thús Wonen en De Bewonersraad.

De DDFK-gemeenten hebben met de corporatie en De Bewonersraad in 2016 de hierboven genoemde beleidsvisie opgesteld en daaruit is de raamovereenkomst 2016-2020 voortgekomen.

Op basis van de raamovereenkomst hebben in 2016 de corporaties en De Bewonersraad een bod uitgebracht op de beleidsvisie. Thús Wonen heeft daarvoor intern input opgehaald en De Bewonersraad om advies gevraagd. De biedingen zijn 100 procent overgenomen in de prestatieafspraken door de gemeente, die penvoerder is. Partijen geven aan dat daarbij in beperkte mate een inhoudelijke discussie heeft plaatsgevonden over de inhoud en de meetbaarheid van de prestatieafspraken.

Het proces om te komen tot prestatieafspraken wordt steeds verder ontwikkeld. Er is nu een overlegstructuur met een stuurgroep, regiegroep en vijf ambtelijke werkgroepen volgens de thematiek van de prestatieafspraken. De werkgroepen hebben de opdracht gekregen om de formulering van de prestatieafspraken beter voor te bereiden, zodat de afspraken concreter (meer SMART) kunnen worden beschreven.

Alle partijen geven aan het proces van de prestatieafspraken waardevol te vinden, vooral uit het oogpunt van samenwerking. Partijen vinden dat het opstellen van prestatieafspraken een goed instrument is geweest om de verhoudingen te verbeteren en tot samenwerking te komen, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau. De onderlinge verhoudingen zijn door het samenwerken aan prestatieafspraken sterk verbeterd in vergelijking tot de periode van voor 2016. Naar eigen zeggen zijn de bij de prestatieafspraken betrokken partijen steeds beter in staat om te benoemen waar ze elkaar nodig hebben en wat het gezamenlijke doel is. Huurders, gemeenten en corporatie vinden dat de inhoud van de prestatieafspraken nog niet voldoende concreet zijn en dat ze bij de verschillende partijen intern meer aandacht mogen krijgen.

De gemeente Noardeast-Fryslân is zeer positief over de rol die zowel Thús Wonen als De Bewonersraad daarin hebben gespeeld. Ook de Bewonersraad en collega-corporatie Wonen Noordwest Friesland hebben veel waardering voor de rol van kartrekker die Thús Wonen heeft opgepakt om tot prestatieafspraken te komen.

## **Beschouwing commissie**

De commissie vindt de prestatieafspraken qua thematiek dekkend voor de volkshuisvestelijke vraagstukken in het werkgebied van Thús Wonen. De thema's dekken ook de rijksprioriteiten. De thema's zijn onderbouwd met de bevindingen die beschreven staan in de beleidsvisie wonen van 2016 en daarmee relevant voor het werkgebied. Inhoudelijk gezien valt het de commissie op dat enkele thema's die wel de ambitie zijn van Thús Wonen niet nadrukkelijk benoemd worden in de prestatieafspraken, terwijl deze voor het betreffende werkgebied wel relevant en actueel zijn. Een voorbeeld daarvan is de bereidheid van Thús Wonen om haar deskundigheid en capaciteit in te zetten om de negatieve effecten van krimp op de particuliere sector te bestrijden. De commissie vindt dan ook dat de afspraken aan inhoud kunnen winnen.

Verder vindt de commissie dat de prestatieafspraken voornamelijk de al geplande inzet van de individuele partijen weergeeft. De gemeenschappelijke focus op de thema's kan vergroot worden wanneer de afspraken enkel gericht zijn op afspraken waarvoor partijen elkaar nodig hebben. Het ambitieniveau van de afspraken is voorzichtig.

Tot slot vindt de commissie dat de afspraken concreter en resultaatgerichter kunnen worden geformuleerd: meer op de inhoud en minder op het proces.

De commissie beseft dat de huidige kwaliteit van de prestatieafspraken deels is bepaald door de ontwikkelingen die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan bij Thús Wonen en bij de gemeenten. De interne ontwikkelingen bij Thús Wonen en de fusie van de DDFK-gemeenten hebben ertoe geleid, dat beide partijen minder aandacht en inzet hebben kunnen geven op een gezamenlijke aanpak van de prestatieafspraken dan mogelijk was geweest. De kwaliteit van de onderlinge samenwerking in 2016 heeft ertoe geleid dat prestatieafspraken voorzichtig en meer gericht op proces dan inhoud zijn geformuleerd.

Inmiddels zijn de onderlinge verhoudingen tussen partijen zodanig verbeterd dat tot meer gemeenschappelijke, ambitieuzere, concretere en inhoudsrijkere afspraken te komen. Dat wordt zowel door de betrokken partijen als door de commissie onderschreven.

### **2.3 Verbeterpunten**

Desgevraagd geven de verschillende partijen aan waar verbeteringen in de kwaliteit van de prestatieafspraken mogelijk zijn, zonder daarmee afbreuk te willen doen aan de waarde die het proces om tot afspraken te komen tot nu toe heeft gehad.

- Als eerste geven partijen aan om zich meer op de gezamenlijke aanpak van de thema's uit de beleidsvisie te willen gaan richten, waardoor er meer focus zal ontstaan op de onderwerpen waar partijen elkaar nodig hebben.
- Daarbij mag meer lef getoond worden, partijen moeten elkaar op de benodigde inzet en behaalde prestaties gaan aanspreken. Anders gezegd: het ambitieniveau van de afspraken kan steviger, vinden alle partijen.
- Verder willen partijen werken naar beknoptere prestatieafspraken die zich vooral richten op wat tot de gewenste verandering moet leiden op de genoemde thema's in de raamovereenkomst.
- Ook geven partijen aan de afspraken inhoudrijker en concreter te willen formuleren, meer gericht op het behalen van resultaten in plaats van het leveren van inzet. Er is een brede behoefte om afspraken meer SMART te formuleren.



### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met convenanten met de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert. De commissie beoordeelt in dit hoofdstuk verder of Thús Wonen de eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de opgaven in het werkgebied.

#### 3.1 Oordeel over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,3</b>	<b>75%</b>
Betaalbaarheid (fatsoenlijke huur)	8,0		
Beschikbaarheid (in balans met krimp)	8,0		
Kwaliteit en verduurzaming (fatsoenlijke woning)	7,0		
Wonen en zorg (ouderen, kwetsbare groepen, statushouders)	7,0		
Leefbaarheid kwetsbare kernen en omgeving (Fatsoenlijke) dienstverlening	7,0		
Ambities in relatie tot de opgaven		<b>8,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,5</b>	

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, die zijn aangevuld met de eigen ambities van de corporatie. Gemiddeld scoort Thús Wonen een 7,3 op de feitelijke prestaties. Op alle thema's krijgt de corporatie minimaal een voldoende, waarbij de thema's 'betaalbaarheid' en 'beschikbaarheid' de hoogste beoordelingen (8,0) krijgen. Wat opvalt is dat Thús Wonen gedurende de visitatieperiode een belangrijk inhaalslag heeft gemaakt in onderhoud en verduurzaming. De commissie waardeert dit positief.

#### Betaalbaarheid (fatsoenlijke huur) (8,0)

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. Uit de fact sheet (zie bijlage 6) blijkt dat de prestaties de doelstellingen meer dan evenaren. Op alle deelafspraken geven de bij het opstellen van de prestatieafspraken betrokken partijen de prestatie van Thús Wonen met een plus.

De huren van de woningen van Thús Wonen zijn relatief lager dan gemiddeld in Nederland, namelijk 62 procent van de maximaal redelijke huur ten opzichte van 72 procent (in 2017). De commissie vindt dit passend voor het werkgebied van Thús Wonen waar sprake is van een ontspannen woningenmarkt. Opmerkelijk is dat nieuwe huurders een lagere huur krijgen voor hetzelfde type woningen dan zittende huurders. Thús Wonen accepteert dit als tijdelijk neveneffect van het ingezette beleid. De huurders krijgen aandacht, waarbij de corporatie alert is op financiële problemen. De commissie vindt dat verstandig omdat de corporatie relatief veel kwetsbare huurders kent met een laag inkomen.

Thús Wonen hanteert het beleid om woonlasten niet meer dan een derde van het inkomen van huurders te laten bedragen bij toewijzing van woningen aan huurders met een jaarinkomen tot euro 18.000. Het beleid en de activiteiten van de corporatie leiden tot lage huurachterstanden (0,47 procent in 2018). De commissie vindt dat een knappe prestatie en heeft dit meelaten wegen in de beoordeling van dit thema.

### **Beschikbaarheid (in balans met krimp) (8,0)**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. Thús Wonen biedt voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep. Nagenoeg driekwart van het woningbezit valt in de categorie goedkoop; 96 procent van de voorraad is betaalbaar (zie bijlage 5).

Thús Wonen voert maatwerk, waar het gaat om afstoten van bezit en toevoegen van bezit. Zo is in Dokkum toevoeging van appartementen gewenst, waar Thús Wonen op acteert. In de kernen waar de woningmarkt ontspannen is voegt de corporatie geen woningen toe, maar realiseert ze in overleg met belanghebbenden beperkte nieuwbouw in ruil voor sloop. Per saldo heeft de corporatie meer woningen gesloopt dan toegevoegd. Dat is in lijn met de krimp in de regio. De verkoop van het aantal woningen wordt beperkt wanneer de vraag op de woningmarkt hierom vraagt.

De commissie heeft waardering voor het maatwerk dat Thús Wonen in dit complexe werkgebied levert. Dit maatwerk bestaat dan uit het zoeken naar een optimum tussen beschikbaarheid (ook voor specifieke doelgroepen), betaalbaarheid en het verhogen van de kwaliteit. Dit doet Thús door -in tegenstelling tot een terugtrekkende beweging uit de krimpgebieden- actief te werken aan een opvang van de krimp, grote aandacht voor communicatie met belanghebbenden, het activeren van lokale partijen en sleutelpersonen, alsmede te investeren in kleinschalige maatwerkprojecten.

### **Kwaliteit en verduurzaming (fatsoenlijke woning) (7,0)**

De commissie beoordeelt dit thema met een 7,0. De commissie heeft daarbij rekening gehouden met de grote achterstanden in zowel de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad van Thús Wonen bij de start van de visitatieperiode. De commissie stelt vast dat de corporatie volgens planning een deel van de achterstand heeft weten weg te werken en inmiddels op koers ligt om in 2021 gemiddeld label B te halen (1,40) en 80 procent groene labels (Label A++ t&m label C). Thús Wonen verwacht verder dat eind 2021 95 procent van haar woningen een groen label zal hebben. De commissie waardeert daarom de prestaties op dit thema met een 7,0.

De corporatie heeft gedurende de visitatieperiode fors ingezet op vernieuwing van de bestaande woningvoorraad. Bij circa 4.100 woningen is planmatig onderhoud uitgevoerd en bij circa 1.450 woningen groot onderhoud. Dat wil zeggen dat Thús wonen bij circa 85 procent van haar totale woningbezit onderhoudswerkzaamheden heeft uitgevoerd in de afgelopen vier jaar. Bij het onderhoud heeft de corporatie tevens energetische maatregelen toegepast en naast de onderhouden woningen nog eens 740 woningen additioneel energetisch verbeterd. De commissie waardeert de inzet van de corporatie op dit punt en ziet dat er grote stappen zijn gezet.

### **Wonen en zorg (ouderen, kwetsbare groepen en statushouders) (7,0)**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Thús wonen richt zich met haar beleid op ouderen die graag in hun eigen woning en binnen hun sociale netwerk willen blijven wonen.

In 2017 is bij een aantal onderhoudsprojecten ervaring opgedaan met het nieuwe beleid. Hieruit blijkt dat dit goed aansluit op de behoefte van de huurders.

De corporatie voldoet ruimschoots aan de prestatieafspraken omtrent de huisvesting van statushouders en werkt hierbij samen met Vluchtelingenwerk.

Omdat de huren laag zijn en de wachtlijsten kort trekt het bezit van Thús Wonen regelmatig kwetsbare huurders aan die op korte termijn een woning nodig hebben.

De corporatie wil deze huurders op een goede manier huisvesten en hierbij tevens rekening houden met de draagkracht van de omgeving. Hierbij werkt de corporatie samen met andere partijen die zorg verlenen dan wel hulp bieden.

De corporatie heeft:

- actief geparticipeerd in de regioteams;
- bemiddeld of ingegrepen bij overlast;
- bemiddeld bij sociale vraagstukken;
- waar nodig preventieve screenings uitgevoerd;
- huurders zo nodig een driehoekscontract aangeboden;
- In de groot onderhoudsprojecten een groot deel van de huisbezoeken zelf uitgevoerd om extra aandacht te kunnen bieden aan kwetsbare huurders.

### **Leefbaarheid (kwetsbare kernen en omgeving) (7,0)**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. De commissie ziet dat Thús Wonen de afgelopen periode in het kader van de leefbaarheid steeds meer informatie heeft opgehaald bij de huurders over wat zij nodig hebben en samen heeft gewerkt met relevante partijen om de leefbaarheid te bevorderen. Huurders en partijen waarderen dat.

De corporatie heeft woonconsulenten projecten aangesteld om zodoende de huurders optimaal aandacht te geven. Dit gebeurt op dit moment met name bij onderhouds- en verbeterprojecten. De corporatie is nu op deze wijze in drie kernen actief en de commissie vindt het positief dat de corporatie dit ook in andere kernen zal gaan toepassen.

### **(Fatsoenlijke) dienstverlening (7,0)**

De commissie stelt vast dat Thús Wonen een aantal initiatieven heeft genomen die bijdragen aan betere dienstverlening aan haar huurders. De commissie geeft een 7 op dit thema.

De kwaliteit van de dienstverlening is gestegen. In 2016 en 2017 was (nog) sprake van een C-oordeel, hetgeen lager is dan het gemiddelde. In 2018 werd de dienstverlening van de corporatie gewaardeerd op B in de Aedes Benchmark, vergelijkbaar met de andere Friese corporaties. Uitzondering daarop was de dienstverlening aan nieuwe huurders. De commissie vertrouwt erop dat ook dit onderdeel van de dienstverlening zich verder zal verbeteren. De commissie ziet dat Thús Wonen zich actief bezighoudt met de verdere verbetering van haar dienstverlening. Zo is een traject ingezet waarbij de technische medewerkers niet alleen technische klussen uitvoeren, maar ook signaleren wanneer er andere problemen spelen. De corporatie heeft hiervoor een intern aanspreekpunt, dat een netwerk heeft waarmee dit opgepakt kan worden.

De commissie vindt dit een waardevol initiatief. Ander voorbeeld is de dienstverlening rond de informatieverstrekking en uitvoering van onderhoudsprojecten.

De afgelopen jaren heeft de corporatie met circa 300 huurders per jaar gesprekken gevoerd rondom onderhoudsprojecten. Daarbij vraagt de corporaties aan huurders een oordeel. Op basis van deze gegevens past Thús Wonen indien nodig haar werkwijze aan.

## 3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven

Hieronder volgt een beschrijving van de ambities van de corporatie in relatie tot de opgaven. In de fact sheet (zie bijlage 6) is per te beoordelen thema tevens beknopt aangegeven welke ambitie Thús Wonen anno 2019 heeft. Belanghebbenden (zie hoofdstuk 4) is gevraagd hiervoor verbeterpunten voor de toekomst mee te geven. Deze paragraaf gaat in op de ambities en het beleid gedurende de visitatieperiode 2015 t/m 2018.

### Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

In 2016 heeft Thús Wonen haar ondernemingsstrategie van 2014 geactualiseerd. De corporatie beschrijft in de prestatiebegrotingen en het jaarlijkse bod voor de huurdersorganisatie en de gemeenten gedetailleerd wat ze jaarlijks wil bereiken. De doelen zijn:

- *Fatsoenlijke woning*: In het onderhouds- en verbeterbeleid van oktober 2015 is vastgelegd wat onder een fatsoenlijke woning verstaan wordt. In de meerjarenonderhouds- en investeringsbegroting heeft Thús Wonen opgenomen hoe zij fatsoenlijke woningen realiseert.
- *Fatsoenlijke huur*: In het huurprijsbeleid van 2016 heeft de corporatie dit nader omschreven. Dit is naast betaalbaar ook eerlijk; een oudere kwalitatief mindere woning die op een slechte locatie ligt heeft een lagere huur dan een goede woning op een goede locatie. De jaarlijkse huurverhoging en de huursprong bij mutatie is hierop afgestemd.
- *Fatsoenlijke dienstverlening*: Thús Wonen wil dat de huurderstevredenheid vergelijkbaar is met die van de kleine corporaties in Friesland. De schaalvoordelen van de fusie moeten namelijk niet ten koste gaan van de huurderstevredenheid. Steeds meer huurders hebben een beperkt inkomen en zijn kwetsbaar. Voor hen wil de corporatie er zijn. De corporatie ziet het als haar taak is om dit te signaleren en heeft hiervoor woonconsulenten sociaal in dienst waar alle medewerkers signalen kunnen melden. De woonconsulenten onderhouden contact met de gebiedsteams van de gemeenten en zorgpartijen.

#### *Beleid 'Zachte landing van de krimp'*

In het gebied aan de Waddenkust boven Dokkum wil Thús Wonen zorgen voor maatwerk bij krimp. De corporatie heeft besloten zich niet terug te trekken uit die dorpen en daar te blijven vernieuwen en onderhouden. Dit in tegenstelling tot eerder beleid van Thús Wonen, waarbij het terugtrekken uit de kleine dorpen beoogd was. Dit leidde tot veel discussie en de corporatie heeft toen haar beleid aangepast. De corporatie realiseert na sloop wel minder woningen en gaat daarbij op zoek naar een nieuw evenwicht in nauw overleg met het dorp: van meer naar beter.

#### *Beleid 'Langer Thús'*

In 2017 heeft Thús Wonen beleid opgesteld om in te spelen op de vergrijzing en de wens van ouderen om langer thuis te kunnen blijven wonen. Hierbij gaat de corporatie zoveel mogelijk uit van kleine en betaalbare aanpassingen.

De corporatie wil hierbij vanuit drie invalshoeken werken:

- 1) comfortverbetering;
- 2) hulpmiddelen voor het dagelijkse leven, zoals extra trapleuning of beugel;
- 3) informatie, bewustwording & service.

De corporatie streeft naar korte lijnen wanneer huurders een verzoek doen en informeert hen actief bij onderhoudswerkzaamheden.

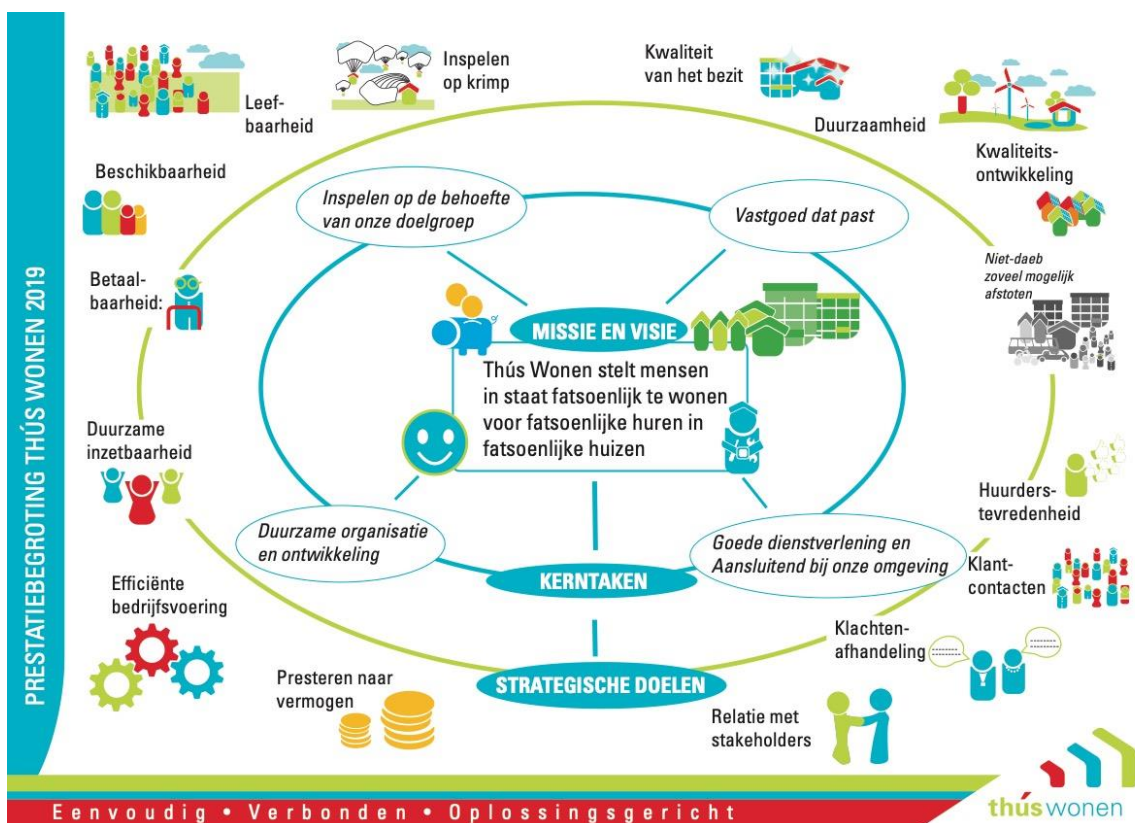
### Duurzaamheidsbeleid

Aan de maatschappelijke opgave van de energietransitie wil Thús Wonen haar bijdrage leveren door in te zetten op CO2-neutrale woningen in 2050. De wijze waarop de corporatie dat wil doen is beschreven in haar duurzaamheidsbeleid. De corporatie zet de komende jaren vooral in op het terugdringen van de energievraag door het aanbrengen van isolatie en het aanbrengen van zonnepanelen.

### Portefeuillebeleid (2016)

Op corporatieniveau is, in het portefeuillebeleid van september 2016, de wensportefeuille qua woningvoorraad in beeld gebracht, naar aantal woningen, huurhoogte, woningtype, kwaliteit en energiestaat. Zo zorgt de corporatie ervoor dat de woningvoorraad aansluit bij de wensen van haar huurders.

In onderstaande figuur is weergegeven op welke (andere) thema's de corporatie doelstellingen heeft. Deze doelstellingen hebben betrekking op de verschillende rollen van Thús Wonen.



### **Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven (8,0)**

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghebbenden in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Thús Wonen heeft goed doordachte beleidsdocumenten, waarbij de corporatie de basistaken van een corporatie helder verwoord, goed onderbouwd en alle relevante thema's voor het werkgebied aan de orde stelt. De kwaliteit van zowel het (verander)proces bij invulling van de ambities, als de koers- en beleidsdocumenten van Thús beschouwt de commissie als hoog. Ook wordt er nadrukkelijk aandacht besteed aan de communicatie m.b.t. de ambities. Een mooi voorbeeld hiervan is dat de corporatie aan de hand van posters en afbeeldingen (samenhang, reikwijdte en doelstellingen van) het beleid in beeld heeft gebracht. Hier wordt de compleetheid en onderbouwing van de ambities inzichtelijk gemaakt.

De corporatie heeft hierbij goed geluisterd naar signalen van belanghebbenden.

De commissie vindt het positief dat de corporatie zich niet terugtrekt uit de krimpdorpen, maar wil zorgen voor maatwerk. Thús Wonen heeft hierbij een aantal zaken versneld aangepakt om een inhaalslag te maken.

De commissie beoordeelt het beleid om organisatiebreed signalen van (kwetsbare) huurders op te vangen en hierbij samen te werken met andere instanties om huurders bij te staan positief. Hiermee gaat de corporatie verder dan de standaard dienstverlening ten aanzien van reparatieverzoeken en dergelijke. Dit is met name van belang omdat de regio veel kwetsbare huurders aantrekt. De corporatie zoekt hierin creatief naar oplossingen die passen bij haar rol en de lokale opgaven.

De keuzes die de corporatie heeft gemaakt ten aanzien van duurzaamheid vindt de commissie passend gezien de achterstand die de corporatie in te halen heeft en het werkgebied (waar sprake is van krimp).

## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Thús Wonen. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen.

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens 10 gesprekken met in totaal 24 personen bevraagd over de prestaties van Thús Wonen. Daarnaast heeft er een telefonisch interview plaatsgevonden.

Presteren volgens Belanghebbenden						
	Bewonersraad	Gemeenten	Overig	Cijfer	Cijfer	Weging
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					7,4	50%
Betaalbaarheid (fatsoenlijke huur)	7,5	8,0	7,1	7,5		
Beschikbaarheid (in balans met krimp)	7,5	7,3	7,5	7,4		
Kwaliteit en verduurzaming (fatsoenlijke woning)	7,5	6,7	7,2	7,1		
Wonen en zorg (ouderen, kwetsbare groepen, statushouders)	7,5	7,5	7,9	7,6		
Leefbaarheid kwetsbare kernen en omgeving	7,0	7,3	7,5	7,3		
(Fatsoenlijke) dienstverlening	7,5	7,0	8,0	7,5		
Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie	7,0	8,0	8,1	7,7	7,7	25%
Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie	8,0	7,1	7,5	7,5	7,5	25%
Gemiddelde score					7,5	

### 4.1 De belanghebbenden van Thús Wonen

#### Gemeenten

##### *Gemeente Noardeast-Fryslân*

Noardeast-Fryslân is een gemeente met 45.144 inwoners (CBS) binnen de gelijknamige Friese regio Noordoost-Friesland, die op 1 januari 2019 is ontstaan uit de gemeenten Dongeradeel, Ferwerderadeel en Kollumerland c.a.

##### *Gemeente Dantumadiel*

Dantumadiel is een gemeente in het noordoosten van de Nederlandse provincie Friesland. De gemeente telt 18.930 inwoners (1 januari 2019, bron: CBS) en heeft een oppervlakte van 87 km<sup>2</sup>, waarvan 1,78 km<sup>2</sup> water. De gemeente Dantumadiel is binnen de streek van de Friese Wouden centraal gelegen in de Dokkumer Wouden.

### **Bewonersraad**

De Bewonersraad vertegenwoordigt de belangen van de huurders en heeft qua overleg te maken met vrijwel alle gemeenten in Friesland en 6 corporaties. Met de gemeenten en corporaties is regelmatig overleg. De Bewonersraad zet zich in voor een goede betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van huurwoningen in vrijwel alle Friese gemeenten (behalve Vlieland, Ameland en Schiermonnikoog).

De vereniging werkt voor huurders die een corporatiewoning huren en met name voor de meer dan 30.000 leden van de raad. Dat kunnen individuele zaken zijn of onderwerpen die meer huurders in een straat of wijk aangaan. De raad is georganiseerd in zes regionen, waarin lokale vrijwilligers actief zijn en als ogen en oren voor de Bewonersraad fungeren. De Bewonersraad is tevens de huurdersvereniging van de huurders van Thús Wonen. De Bewonersraad neemt actief deel aan de prestatieafspraken.

### **Zorg- en welzijnspartijen**

Thús Wonen werkt met diverse zorg- en welzijnspartijen samen. De commissie heeft de volgende partijen bevestigd in een groepsgesprek:

#### *Zienn*

Zienn is actief in Groningen, Friesland en Drenthe en heeft haar werkgebied verdeeld in regio's. Zo ondersteunt ze mensen in of vlakbij de eigen vertrouwde omgeving en staat ze dicht bij lokale gemeenten en bij collega-zorgaanbieders. Met hen werkte Zienn samen om mensen te helpen die de grip op het leven kwijt zijn geraakt. In het werkgebied van Thús Wonen gaat het om crisisopvang (circa 150 personen per jaar).

#### *Welkom bij Wil*

Welkom bij Wil is onderdeel van Alliade, en geeft ondersteuning aan personen, gezinnen en wijken. De organisatie ziet voor iedereen mogelijkheden om actief mee te doen in de samenleving door het optimaal benutten van eigen krachten, talenten en sociaal netwerk. Welkom bij Wil kan helpen bij onder meer zelfstandig wonen, een zinvolle dagbesteding of baan, bij (re)-integratie op de arbeidsmarkt of andere ondersteuning in de samenleving.

#### *LIMOR*

LIMOR is er voor mensen in een situatie waarbij zich meerdere problemen voordoen en sprake is van vereenzaming, verwaarlozing, psychische problemen en/of huisuitzetting. LIMOR zorgt voor crisisopvang en beschermd wonen. Als er tijdelijk huisvesting nodig is regelt zij dit ook. Limor zit centraal in Leeuwarden en biedt zo'n 150 personen ambulante begeleiding.

#### *VluchtelingenWerk Noord-Nederland*

VluchtelingenWerk Noord-Nederland is een organisatie die opkomt voor de belangen van vluchtelingen. Als mensenrechtenorganisatie richt VluchtelingenWerk zich op bescherming van vluchtelingen.



VluchtelingenWerk heeft in elke gemeente een teamleider en die heeft veel contact met Thús Wonen (en de gemeente). In 2019 zijn nog geen statushouders gehuisvest in het werkgebied, omdat de gemeenten in voorgaande jaren vooruitliepen op de taakstelling. Met name in de jaren 2015 t/m 2017 zijn er veel vluchtelingen met een verblijfsvergunning gehuisvest (gemiddeld zes per week). VluchtelingenWerk biedt na huisvesting nog een jaar maatschappelijk begeleiding.

#### *Welzijnsorganisatie Het Bolwerk*

Het Bolwerk is de welzijnsorganisatie die veel buurtwerk doet in de voormalige gemeente Dongeradeel (nu onderdeel van de gemeente Noardeast-Fryslân) en Dantumadiel. Ze zet zich in voor leefbaarheid sociale samenhang in wijken en dorpen.

#### *KwadrantGroep*

KwadrantGroep is een netwerkpartner in de zorg en richt zich daarbij vooral op ouderen.

#### *Leger des Heils Noord*

Het Leger des Heils Noord houdt zich in Friesland vooral bezig met maatschappelijke opvang en begeleiding van kwetsbare huurders.

### **Collega-corporatie Wonen Noordwest Friesland**

Wonen Noordwest Friesland is de collega-corporatie in de gemeenten Noardeast-Fryslân en Dantumadiel met bijna 4.000 woningen. Naast Thús Wonen, de gemeenten en De Bewonersraad was ook deze corporatie gedurende de visitatieperiode betrokken bij het opstellen van de prestatieafspraken.

## **4.2 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties**

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Thús Wonen een 7,5 op Presteren volgens Belanghebbenden. Belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties die de corporatie levert, vooral voor dienstverlening en wonen en zorg. Opvallend zijn de tevredenheid over de samenwerking en de invloed op het beleid dat belanghebbenden uitspreken. Belanghebbenden waarderen dit met een 7,7 gemiddeld voor de relatie en communicatie en een 7,5 voor de invloed die zij op het beleid kunnen uitoefenen.

### **a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties (7,4)**

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de in hoofdstuk 2 genoemde thema's. De belanghebbenden geven Thús Wonen gemiddeld een 7,4. Daarbij komen de prestaties op het gebied van (fatsoenlijke) dienstverlening en wonen en zorg als beste naar voren. Gemiddeld geven de belanghebbenden minimaal per thema een score van 7,1 en maximaal een 7,6.

Belanghebbenden hebben zich in een aantal gevallen van stemming onthouden, omdat zij te weinig inzicht in de betreffende thema's hadden.

### **Betaalbaarheid (fatsoenlijke huur) (7,5)**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties op dit gebied gemiddeld met een 7,5. Beide gemeenten en zorgorganisatie Limor vinden dat de corporatie goed scoort (8,0) op betaalbaarheid. De Bewonersraad, de overige zorg- en welzijnspartijen en de collega-corporatie scoren iets lager (een 7,5 of 7,0. Welkom bij Wil en VluchtelingenWerk geven een 6,5 en 6,0.

Er zijn relatief veel huurders met een laag inkomen en de gemeente Noardeast-Fryslân vindt dat Thús Wonen goed bezig is om binnen de financiële mogelijkheden die zij heeft de huren betaalbaar te houden. Het streven om de woonlasten te maximeren op een derde van het inkomen vindt de gemeente Noardeast-Fryslân zeer positief. Thús Wonen is zich volgens de gemeente bewust van de behoeften van huurders en kijkt breder dan alleen de woonlasten. Ze is bijvoorbeeld ook actief met schuldhulpverlening. Het is ook goed dat de corporatie het beleid opstelt in overleg met De Bewonersraad. De gemeente Dantumadiel onderschrijft dat de corporatie zich goed bewust is van de lage inkomens en signaleert dat de huren in vergelijking met landelijke cijfers laag zijn, maar acht dit realistisch in het werkgebied.

De Bewonersraad is positief dat zij door Thús Wonen betrokken wordt bij het betaalbaarheidsvraagstuk en vindt dat de corporatie hiermee goed bezig is. De Bewonersraad geeft de corporatie een 7,5. De Bewonersraad geeft wel aan dat de huren voor zittende huurders nog wel aan de hoge kant zijn. Soms is daar ook maatwerk nodig, vindt De Bewonersraad.

Zorgpartijen geven aan dat Thús Wonen voldoende betaalbare woningen aanbiedt. Wel wordt er verschillend gedacht over de kwaliteit en of de huurprijs passend is hierbij. Zienn vindt dat de huur in relatie tot de kwaliteit redelijk is. VluchtelingenWerk en Welkom bij Wil geven aan de huren niet altijd fatsoenlijk te vinden, vooral voor oudere (duplex)woningen en voor zittende huurders. Ook collega-corporatie Wonen Noordwest Friesland vindt het niet logisch dat zittende huurders jarenlang meer betalen dan nieuwe huurders voor dezelfde woning. Woningen zijn soms gehorig, waardoor er overlast is. Andere zorgpartijen vinden het juist aantrekkelijk dat woningen die technisch verouderd zijn, worden aangeboden voor een lage huur. Dat is juist voor de doelgroep heel aantrekkelijk. De inhaalslag die de corporatie doet op onderhoud en verduurzaming zorgt wel voor hogere huren/woonlasten.

### **Beschikbaarheid (in balans met krimp) (7,4)**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,4. Het oordeel van belanghebbenden varieert tussen de 7,0 en een 8,0. Inhoudelijk zijn er weinig verschillen in de mening van belanghebbenden. De beschikbaarheid is gewoon goed omdat er sprake is van een ontspannen woningmarkt en er geen of beperkte wachttijden zijn.

Zorgpartijen onderstrepen dat ze snel een woning voor hun doelgroep kunnen vinden, maar merken dat het wel iets lastiger is als er sprake is van herhuisvesting bij renovatie en sloop.

Positief zijn de gemeenten wel over het feit dat de corporatie destijds haar beleid om zich terug te trekken uit de kleine kernen heeft aangepast. De corporatie kijkt nu meer naar de behoeften in de dorpen. Het blijft volgens de gemeente Dantumadiel wel balanceren om te zorgen dat er nu voldoende woningen zijn en tegelijkertijd rekening te houden met krimp. De Bewonersraad vindt dat Thús Wonen goed onderzoek heeft gedaan en op basis daarvan een goed besluit heeft genomen voor een 'zachte landing' van de krimp en het bieden van maatwerk voor sloop-nieuwbouw.

### **Kwaliteit en verduurzaming (fatsoenlijke woning) (7,1)**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties op dit gebied gemiddeld met een 7,1. Belanghebbenden geven aan duidelijk een verbetering te zien. Thús Wonen heeft veel gedaan aan (de inhaalslag voor) onderhoud en verbetering van woningen en is bezig met een verduurzamingsslag.

Thús Wonen doet volgens de gemeente Noardeast-Fryslân en De Bewonersraad wat binnen haar financiële mogelijkheden ligt en zij geven de corporatie een 7,5. Ook de collega-corporatie Wonen Noordwest Friesland en enkele zorgpartijen geven een 7,5. Wel zien belanghebbenden dat energieprestaties nog achterlopen op andere corporaties, maar zij vinden wel dat Thús Wonen flink tempo maakt en een inhaalslag maakt.

De Bewonersraad is blij met het beleid voor zonnepanelen. Thús Wonen kijkt hierbij duidelijk naar wat gunstig is voor de huurder. Thús Wonen maakt altijd een afweging tussen kwaliteit, betaalbaarheid en beschikbaarheid. Ze vaart hierbij scherp aan de wind, volgens De Bewonersraad.

De gemeente Noardeast-Fryslân vindt dat de corporatie goed presteert in nieuwbouw. De gemeente Dantumadiel is kritischer (score 6,0) en vindt dat Thús Wonen verder kan gaan in het realiseren van energieneutrale en gasloze projecten, zowel bij nieuwbouw als in de bestaande woningvoorraad.

VluchtelingenWerk vindt dat sommige woningen erg gehorig zijn of dat woningen lang hebben leeggestaan voordat er iemand gehuisvest wordt. Er moet dan relatief veel gedaan worden om de woningen bewoonbaar te maken.

### **Wonen en zorg (ouderen, kwetsbare groepen, statushouders) (7,6)**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties op het thema Wonen en zorg gemiddeld met een 7,6. Alle belanghebbenden geven voor de prestaties van Thús Wonen op het thema ongeveer dezelfde beoordeling (tussen 7,5 of 8,0).

De gemeenten en De Bewonersraad vinden dat Thús Wonen met het initiatief 'Langer thús' een mooi project heeft. Hierdoor kunnen ouderen woningaanpassingen krijgen, zodat ze langer in hun huis kunnen blijven wonen. De corporatie helpt als verhuizing noodzakelijk is en er wordt levensloopbestendige nieuwbouw gerealiseerd. De corporatie is zich volgens de gemeenten goed bewust van de vergrijzing in het werkgebied en werkt goed samen met de gemeente voor wat betreft de woningaanpassingen.

Collega-corporatie Wonen Noordwest Friesland geeft aan dat 'Langer thús' nog verdere concretisering behoeft.

VluchtelingenWerk vindt dat de corporatie pro-actiever mag handelen wanneer een woning aangepast dient te worden bij een nieuwe huurder. Aandachtspunt is verder het voorzieningenniveau in de kleine kernen, maar dat valt niet direct onder de verantwoordelijkheid van de corporatie. Ook aan het huisvesten van vluchtelingen met een vergunning werkt de corporatie ruimschoots mee om de taakstelling te behalen. Knelpunt hierbij is dat veel statushouders al snel weer (willen) vertrekken, omdat ze zich niet settelen in de kleine dorpen.

De Bewonersraad signaleert dat er veel kwetsbare huishoudens in het werkgebied van Thús Wonen komen wonen, vanwege de snelle beschikbaarheid van woningen.

Thús Wonen wil voor deze huishoudens van betekenis zijn volgens De Bewonersraad. Ook zorgpartijen merken dat op. De corporatie is altijd bereid om rekening te houden met bijzondere situaties (bijvoorbeeld tijdens renovatiewerkzaamheden).

De gemeente Dantumadiel geeft aan dat de samenwerking binnen de gebiedsteams in eerste instantie moeizaam verliep maar dat partijen elkaar nu beter weten te vinden. Thús Wonen heeft daarin volgens De Bewonersraad een proactieve rol gespeeld.

### **Leefbaarheid kwetsbare kernen en omgeving (7,3)**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties op het thema leefbaarheid gemiddeld met een 7,3. De scores variëren tussen een 7,0 en een 8,0.

Belanghebbenden zijn vooral positief omdat de corporatie het eerdere besluit om zich terug te trekken uit de kleine kernen heeft ingenomen. Thús Wonen zorgt voor maatwerk in kernen die met krimp te maken hebben, doet wijkschouwen en gaat in gesprek met de bewoners uit de dorpen. De corporatie is volgens de collega-corporatie goed betrokken bij de werkgroep 'kwetsbare kernen' en zet ook overleg op met dorpsraden en dergelijke. Zorgpartijen zien dat hun doelgroep druk legt op de leefbaarheid en ze vinden dat de corporatie daaraan ruim voldoende aandacht geeft.

Nog niet alle partijen geven een 8,0, omdat ze ruimte zien voor verdere verbetering en willen dat de aanpak wordt uitgerold naar meer dorpen.

### **(Fatsoenlijke) dienstverlening (7,5)**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,5.

Alle belanghebbenden geven aan een duidelijke verbetering (omslag) te zien in de visitatieperiode. De zorg- en welzijnsorganisaties, die de commissie gesproken heeft, geven unaniem een 8,0 voor de dienstverlening van Thús Wonen.

De Bewonersraad geeft een 7,5, met name voor de dienstverlening rondom concrete projecten en bijeenkomsten en het ZAV-beleid (beleid voor zelf aangebrachte voorzieningen).

De Bewonersraad vindt, afgaand op de signalen die de raad krijgt van zijn leden, dat de corporatie zich daarin communicatief opstelt en zich aan de afspraken houdt met huurders. De Bewonersraad heeft geen zicht op de dienstverlening aan de overige huurders, maar ontvangt wel minder klachten dan voorheen. Voor dit aspect geeft De Bewonersraad dan ook geen score.

Zorgpartijen zijn met name te spreken over de korte lijnen en de houding van Thús Wonen bij het oplossen van knelpunten.

De gemeente Noardeast-Fryslân en collega corporatie geven een iets lagere score (7,0), maar geven tegelijkertijd aan het lastig te vinden een score te geven. De gemeente Dantumadiel geeft geen score, omdat ze daar onvoldoende zicht op heeft. De gemeente Noardeast-Fryslân geeft wel aan dat de corporatie altijd op zoek is naar een goed evenwicht tussen het belang van woningzoekenden (kwetsbare groepen) en het belang van omwonenden.

### **b. Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (7,7)**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,7. Zowel gemeenten als zorg- en welzijnsorganisaties zijn zeer tevreden over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (8,0 of hoger). De Bewonersraad geeft de corporatie een ruime voldoende (7,0). Belanghebbenden waarderen met name de wijze waarop de communicatie van de corporatie de afgelopen vier jaar verbeterd is en het vertrouwen met belanghebbenden en huurders dat is opgebouwd. Belanghebbenden gebruiken hierbij termen als: een omslag, een verschuiving, een sprong, van kleur veranderd.

Belanghebbenden ervaren dat er intern veranderingen zijn doorgevoerd, dat er rust is en een duidelijke koers en focus. De corporatie is nu opener, transparanter, constructiever, men weet elkaar beter te vinden en er is meer ruimte voor vernieuwing en creativiteit.

Thús Wonen wordt gewaardeerd voor haar deelname aan overleggen en partijen geven aan, ook al zijn ze het niet altijd met elkaar eens, snel tot overeenstemming te komen met Thús Wonen. Zowel op het gebied van de ruimtelijke ordening als op sociaal gebied heeft de corporatie overleg met de gemeenten.

### **c. Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (7,5)**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,5. De scores variëren tussen de 6,8 en 8,0. De Bewonersraad en vrijwel alle zorgpartijen geven een 8,0.

De Bewonersraad geeft aan dat zij aan de voorkant al kan meedenken en noemt Thús Wonen vaak als goed voorbeeld. De Bewonersraad werd al vroeg betrokken bij het opstellen van het huurprijsbeleid.

Zorgpartijen hebben een beperkte invloed op het beleid voor wat betreft hun werkterrein (cliëntniveau). Meer invloed vinden zij ook niet nodig. Zij zijn zeer tevreden over de wijze waarop het nu gaat, hoewel VluchtelingenWerk tijdens de drukke periode wel merkte dat het iets minder soepel verliep. De Welzijnsorganisatie Het Bolwerk ziet dat Thús Wonen meer dan voorheen open staat voor de signalen uit de gemeenschap en deze opneemt in haar beleid.

De gemeenten zien dat de mate waarop zij invloed kunnen uitoefenen op het beleid van de corporatie de afgelopen jaren sterk verbeterd is. Daarom geven de gemeenten nu een ruime voldoende. Opgemerkt zijn de bereidheid van de corporatie om mee te denken en dat Thús daadwerkelijk wat doet met signalen en verzoeken (bijvoorbeeld het verzoek om overleg over een doorstroomwoning). Ook via de werkgroepen over de prestatieafspraken spreken partijen met elkaar over beleid en visie. Gemeente Dantumadiel is positief over de mate van invloed op beleid, maar geeft aan dat ze wellicht nog meer aan het begin van het beleidsproces betrokken kan worden (bijvoorbeeld bij het Strategisch Voorraadbeleid). De gemeente Dantumadiel vindt dat de samenwerking over en weer wel verbetert, maar dat de corporatie wellicht nog sneller of positiever kan reageren op verzoeken van de gemeente om mee te denken over kansen in kernen.

## **4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden**

Thús Wonen heeft specifiek gevraagd aan Raeflex de visitatie te benutten om input op te halen voor de ondernemingsstrategie. Thús Wonen wil graag dat belanghebbenden wordt gevraagd mee te denken over strategisch doelen van Thús Wonen voor de toekomst. In de fact sheet (zie bijlage 6) staan de ambities van Thús Wonen samengevat. Deze heeft de visitatiecommissie voorgelegd aan de belanghebbenden en tips voor de toekomst gevraagd. Hieronder wordt ingegaan op de thema's die zowel in de prestatieafspraken staan als in de eigen ambities van de corporatie. Belanghebbenden geven de volgende suggesties mee.

### *Betaalbaarheid (fatsoenlijke huur)*

- Partijen vinden het uitgangspunt om de woonlasten te maximeren op een derde van het inkomen een goed uitgangspunt van Thús Wonen. Het werkgebied van Thús Wonen is een moeilijk gebied (ontspannen woningmarkt, lage inkomens). Het is goed dat Thús Wonen uit blijft gaan van 'woonlasten' (in plaats van huurprijs), mede in het kader van het verbeteren van energieprestaties.

Thús Wonen kan nog meer uitgaan van de situatie van de huurders: risico's in betalingsachterstand, nog meer maatwerk bieden en breder de betaalbaarheid verkennen. Ook andere partijen hebben invloed op de betaalbaarheid: de gemeente kan de belastingen verlagen, er zijn subsidies voor huishoudens, etc. Thús Wonen kan overwegen een voortrekkersrol te pakken.

- In het kader van de prestatieafspraken is er een Werkgroep Betaalbaarheid, die onderzoek laat uitvoeren naar inkomens en prognoses van de omvang van de doelgroep. Op basis hiervan kan Thús Wonen de samenwerking met partijen voorzetten en gezamenlijk oplossingen bedenken.
- Enkele belanghebbenden geven aan de streefhuren van Thús Wonen passend te vinden in het werkgebied, maar vinden het onlogisch dat de huurprijzen voor zittende huurders hoger zijn. De Bewonersraad vraagt aandacht voor maatwerk voor zittende huurders. Het woonlastenonderzoek kan daar inzicht in geven. Enkele zorgpartijen vinden de huren nog te hoog voor de oude en vaak gehorige woningen, waar hun doelgroep vaak gehuisvest wordt.
- Om de kosten te drukken (ten behoeve van lagere woonlasten), zou Thús Wonen meer gebruik kunnen maken van gezamenlijke 'inkoopkracht' bijvoorbeeld voor zonnepanelen. Thús Wonen kan overwegen daarin een voortrekkersrol te pakken.
- Zorgpartijen vinden het van belang dat Thús Wonen blijft investeren in aanbod in het goedkope segment, zodat er woningen ook in de toekomst beschikbaar blijven voor hun doelgroep.

#### *Beschikbaarheid (in relatie tot krimp)*

- Partijen vinden het goed om een maatwerk per kern door te zetten. Hierbij geeft de gemeente Noardeast-Fryslân de suggestie om meer met elkaar samen te werken bij de aanpak van versnipperd bezit in de kernen en hierbij te verkennen hoe partijen elkaar kunnen versterken om het dorp of de stad te verbeteren. Het is hierbij van belang goed naar dorpsraden te luisteren, zodat er draagvlak is.
- Er zijn voldoende huurwoningen beschikbaar, maar men vraagt zich wel af of het de woningen zijn waaraan behoefte is. Het is belangrijk in beeld te krijgen of het aanbod matcht met de behoefte.
- Met name zorgpartijen hopen dat er voldoende goedkope huurwoningen in de toekomst beschikbaar blijven (ook in de kleine dorpen) voor hun doelgroep en dat de corporatie niet te snel haar bezit vermindert. Dit kunnen ook kleine, compacte woningen zijn (voor alleenstaanden).

#### *Kwaliteit en duurzaamheid (fatsoenlijke woningen)*

- De ambities van Thús om te verduurzamen vinden de meeste belanghebbenden goed. In sommige gevallen zal er volgens de gemeente Noardeast-Fryslân wel gekozen moeten worden voor sloop-nieuwbouw, omdat investeren in de woning onvoldoende verbetering oplevert. De gemeente Dantumadiel wil dat Thús Wonen op het gebied van duurzaamheid het ambitieniveau hoger legt en hierbij experimenteert en innoveert. Collega-corporatie Wonen Noordwest Friesland vraagt zich af of Thús Wonen in haar projecten de lat nog wat hoger kan leggen bijvoorbeeld in architectuur (zonder dat dat duurder wordt). Zorgpartijen vragen zich af of de verduurzaming sneller kan.
- Verduurzaming leidt tot duurdere woningen of de onrendabele top wordt te hoog of de woningen (te) klein. De Bewonersraad vindt het daarom van belang de kosten te drukken door bijvoorbeeld gezamenlijke inkoop van corporaties.

- Thús Wonen is trekker van de Werkgroep Duurzaamheid. Vanuit deze rol kan de corporatie een voortrekkersrol nemen, bijvoorbeeld door gezamenlijke inkoop.
- Enkele partijen vragen aandacht voor: gehorige woningen en staat van de woning bij oplevering aan een nieuwe huurder.

#### *Wonen en zorg (ouderen, kwetsbare groepen, statushouders)*

- Partijen vinden het belangrijk dat de corporatie 'Langer Thús' voortzet, versterkt en concretiseert. De gemeenten willen verkennen of 'Langer Thús' in samenwerking is te verbreden naar het particuliere woningbestand. VluchtelingenWerk geeft als tip dat de samenwerking tussen de corporatie en gemeente dusdanig verloopt dat sneller gehandeld (aanbrengen van voorzieningen) kan worden als dat nodig. Collega-corporatie Wonen Noordwest Friesland geeft als tip bij het project aan te geven welke concrete voorzieningen kunnen worden aangebracht in de woningen (bijvoorbeeld tweede toilet, badkamer).
- Wonen en zorg beter in beeld brengen en in gezamenlijke afspraken benoemen.
- Verbeteren van samenwerking tussen woonzorgpartijen, corporatie en gemeenten, om nieuwe woonvormen voor ouderen te realiseren, zoals het project De Spiker in Ternaard.
- Creatieve en innovatieve oplossingen en samenwerking voor moeilijk plaatsbare groepen (casusniveau).

#### *Leefbaarheid kwetsbare kernen en omgeving*

- Belanghebbenden willen dat de aanpak van Thús Wonen in een aantal dorpen verder uitgerold wordt naar de andere dorpen waar zij bezit heeft.
- Belanghebbenden vinden het belangrijk om de samenwerking met de gemeenten en andere partijen verder te intensiveren en te concretiseren. Dit kan onder meer in de werkgroep 'krimp in kwetsbare kernen', waar nagedacht wordt over een aanpak. Eventueel kunnen fondsen aangevraagd worden (bijvoorbeeld het Transitiefonds van de provincie). Daarbij kan nagedacht worden over een integrale aanpak met de particuliere woningvoorraad.
- Omdat er veel kwetsbare groepen gehuisvest worden in het werkgebied, vinden belanghebbenden het belangrijk dat er creatieve oplossingen komen om een bepaalde uitstraling positief te keren (bijvoorbeeld het netjes houden van de omgeving).
- Een van de belanghebbenden geeft de suggestie aan Thús Wonen om een voortrekkersrol te pakken bij het krimpvraagstuk en hierbij een brug te slaan met de overige krimpgebieden in Noord-Nederland. Thús Wonen heeft er namelijk belang bij dat het krimpvraagstuk landelijk dan wel regionaal nadrukkelijk op de agenda komt.

#### *(Fatsoenlijke) dienstverlening*

- Belanghebbenden hebben niet in beeld of de dienstverlening voor alle (individuele) huurders verbeterd is en hoe de huurders dit ervaren. Het is belangrijk dit beter in beeld te krijgen.
- Thús Wonen heeft de ambitie om van huurders een vergelijkbare score te krijgen voor dienstverlening als bij de andere kleine Friese corporaties. Enkele belanghebbenden vinden dat de corporatie hierin ambitieuzer mag zijn (waarom niet meer dan gemiddeld willen presteren?).
- Een belanghouder gaf aan dat ook op het gebied van dienstverlening de corporatie meer creatief, innovatief en flexibel kan zijn.





## 5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Thús Wonen, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van de vermogensinzet. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	7,0	100%

### 5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van Thús Wonen

Om een antwoord te geven op bovenstaande vraag kijkt de commissie in samenhang naar de financiële positie van de corporatie, de oordelen van de Autoriteit wonen (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) daarover en tenslotte de bedrijfslasten en doelmatige inzet van middelen.

#### *Beschrijving financiële positie Thús Wonen*

De financiële kengetallen van Thús Wonen bleven gedurende de visitatieperiode ruimschoots binnen de normen van het WSW. De ICR daalde de afgelopen jaren wel van 3,21 in 2015 naar 1,76 in 2018. De corporatie stuurde hier bewust op, omdat ze zoveel als mogelijk maatschappelijk wilde investeren en een inhaalslag op onderhoud en verduurzaming wilde maken. Ook hiermee bleef de ICR in 2018 nog ruimschoots boven de norm van 1,4. De solvabiliteit lag met 80 tot 83 procent de afgelopen jaren ruimschoots boven de norm van 20 procent. Ook ten aanzien van de DSCR is de corporatie met 3,41 tot 4,12 ruimschoots boven de norm van 1,0 gebleven. Hetzelfde geldt voor de LtV, die met 34 tot 44 procent ruim beneden het maximum van 75 procent blijft. De financiële continuïteit was daarmee goed geborgd. Thús Wonen geeft aan scherp aan de wind te varen. Zichtbaar is dat de corporatie meer investeert dan voorheen en dat daardoor ratio's dalen. Tegelijkertijd zijn deze bovengemiddeld en lijkt er ruimte voor continuering van extra inzet.

#### *Oordelen Aw en WSW*

Uit de correspondentie met de Autoriteit wonen (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) blijkt dat beide toezichthouders in de afgelopen vier jaar in het financiële beleid en in de ontwikkeling van het vermogen geen aanleiding zagen voor interventies.

In de Oordeelsbrieven uit 2018 en 2019 van het WSW en de Aw worden wel enkele ontwikkelingen en aandachtspunten genoemd. De Aw gaat in april 2019 uitgebreid in op het risicomanagement en de compactheid van de organisatie versus het hoge ambitieniveau van de corporatie. De Aw geeft het advies om de organisatie (semi-) permanent te versterken. Het risicomanagement is verbeterd, maar de Aw vindt dat er nog wel een slag te maken is in het werken met financiële scenario's.

Het WSW focust zich in haar oordeelbrief van 2018 op de opgaven van Thús Wonen namelijk: krimp, transitie van de voorraad aan de huidige duurzaamheidseisen, de vergrijzing en de inhaalslag die de corporatie dient te maken ten aanzien van de kwaliteitsverbetering. Het WSW benoemt de actualisatie van de portefeuillestrategie en het in 2018 op te stellen duurzaamheidsbeleid (dat is inmiddels gebeurd), waarbij zij rekening houdt met de betaalbaarheid. Het WSW verwacht dat een en ander zijn effect zal hebben op de financiële ratio's en verwacht dat de leningenportefeuille flink zal toenemen. Ook wordt gesproken over de inzet van assetmanagement. Het WSW vraagt om een financieringsstrategie met een afwegingskader voor keuzes in soort financiering op korte en langere termijn. Ten aanzien van risicomanagement constateert zij dat Thús Wonen haar risicomanagement opnieuw tegen het licht heeft gehouden en regelmatig bespreekt binnen het MT en jaarlijks met de RvC. Het WSW doet aanvullend de suggestie om de 24 business risks van het WSW hierbij te betrekken. De commissie constateert dat het risicomanagementbeleid(sdocument) weliswaar nog aan vernieuwing toe is, maar dat Thús Wonen haar risicomanagement in de praktijk toepast. Er is regelmatig aandacht voor in het MT en RvC en het risicomanagement wordt in relatie gebracht met de ontwikkeling van de financiële functie en de managementrapportages. Thús Wonen kiest bewust voor interne doorgroei en ontwikkeling van medewerkers in plaats van het aantrekken van extra externe medewerkers.

#### *Bedrijfslasten en doelmatigheid*

Thús Wonen heeft met euro 512 per verhuureenheid (Aedesbenchmark 2018) lage bedrijfslasten (categorie A) ten opzichte van het Nederlands gemiddelde van euro 764 euro, conform de rekenmethodiek die tot 2019 is gehanteerd. Inmiddels is de rekenmethodiek aangepast en zullen de bedrijfslasten volgens Thús Wonen beperkt stijgen.

Tegelijkertijd werkt de corporatie continu en met succes aan de verbetering van haar dienstverlening. Thús Wonen heeft hard gewerkt om die lage bedrijfslasten te bereiken. De middelen worden zoveel mogelijk ingezet voor verbetering en betaalbaarheid van haar bezit en afstemming op de toekomstige behoeften. De commissie vindt het knap dat de corporatie erin geslaagd is de bedrijfslasten zo laag te houden en tegelijkertijd een forse inhaalslag te maken op verbetering van de kwaliteit van het bezit en de dienstverlening. En ondanks deze inhaalslag zijn de financiële ratio's nog altijd goed. Gezien de risico's die krimp van de woningmarkt met zich meebrengt voor de corporatie acht de commissie het belangrijk dat Thús Wonen scherp is en blijft op de door haar ingezette ontwikkeling van risico's in de financiële sturing.

#### *Oordeel*

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of de corporatie verantwoording en motivatie heeft ten aanzien van de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De corporatie heeft haar ambities en strategisch voorraadbeleid gedefinieerd. Hierbij wordt nadrukkelijk gekozen om niet uit te breiden met als doel de woningvoorraad zo optimaal mogelijk voor te bereiden op de veranderende (en lokale) behoeften door de krimp. De corporatie kiest voor betaalbaarheid voor de huurder, waarbij huurverhogingen worden gematigd en strategisch worden aangepast bij mutaties.

Thús Wonen zet haar vermogen in voor een versnelde verduurzaming en kwaliteitsverbetering van haar bezit.

Thús Wonen kent een compacte organisatie en hierdoor zijn de bedrijfslasten laag. Daarmee blijft een groter deel van het maatschappelijk vermogen beschikbaar voor de volkshuisvestelijke opgaven en ambities. Gezien deze opgaven en ambities voor de komende jaren acht de commissie het van belang dat Thús Wonen haar beleid op risicomanagement en financiële sturing verder ontwikkelt. Pas als de corporatie de (kansen en) risico's en financiële consequenties van haar keuzes en handelen goed overziet, kan zij echt 'scherp aan de wind varen'. Oog voor een passende omvang en samenstelling van de formatie hoort daarbij.



## 6 Governance van maatschappelijk presteren

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Strategievorming en prestatiebesturing		<b>6,5</b>	<b>33%</b>
Strategievorming	7,0		
Prestatiebesturing	6,0		
Maatschappelijke Rol RvC		<b>8,0</b>	<b>33%</b>
Externe legitimatie en verantwoording		<b>7,0</b>	<b>33%</b>
- Externe legitimatie	7,0		
- Openbare verantwoording	7,0		
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,2</b>	

### 6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiebesturing (6,5)

De beoordeling van de strategievorming en sturing op prestaties bestaat uit twee meetpunten. Dit zijn: strategievorming en sturing op prestaties. De commissie beoordeelt deze gemiddeld met een 6,5.

#### Strategievorming (7,0)

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele lange termijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Thús Wonen heeft gedurende de visitatieperiode een positieve ontwikkeling doorgemaakt; de corporatie heeft beleid opgesteld passend bij het werkgebied. Tot 2015 was de visie van de corporatie om zich terug te trekken uit krimpgebieden. In 2015/2016 is deze visie gewijzigd en heeft Thús Wonen ervoor gekozen om bij te dragen aan "een zachte landing van de krimp". Vanuit dit uitgangspunt is er actief gewerkt aan strategievorming en o.a. een wensportefeuille qua woningvoorraad opgesteld met daarin aandacht voor het aantal woningen, huurhoogte, woningtype, kwaliteit en energieprestatie. Dit heeft in september 2016 geleid tot een portefeuillebeleid. De hierop gebaseerde beleidsdocumenten zijn goed op orde en consistent met de visie. De doorvertaling van de ambities naar concrete doelen en een financieel plaatje met bijbehorende risico's zijn in de visitatieperiode verbeterd en worden nog verder ontwikkeld.

De corporatie werkt daarnaast aan een doorvertaling van haar ambities in (meer) meetbare indicatoren, in de meerjarenbegroting en in de vastgoedsturing (waaronder assetmanagement).

### **Sturing op prestaties (6,0)**

De corporatie volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0. Bestuursbesluiten worden gemonitord en zijn nagenoeg allemaal geïmplementeerd. Thús Wonen werkt zichtbaar aan de interne monitoring van de prestaties en dit doet zij breed in de organisatie, zodat er intern draagvlak ontstaat voor de te monitoren ontwikkelingen. De corporatie heeft de kwaliteit van de tertiaalrapportages sinds eind 2017 sterk verbeterd.

In de tertiaalrapportages tot 2017 werd gemonitord aan de hand van de ambities, namelijk: fatsoenlijke huren, fatsoenlijke dienstverlening, fatsoenlijke huizen. Eveneens werd aandacht besteed aan de (financiële) continuïteit en bedrijfsvoering, risicomangement en was er een overzicht van de projecten. In 2018 is de opzet aangescherpt en staan de kerntaken en strategische doelen centraal bij de monitoring en is tevens aandacht voor de omgeving en kasstromen. Het betreft de volgende thema's: doelgroep, vastgoed, dienstverlening, omgeving en organisatie. De commissie vindt dit een goede opzet en vindt het positief dat de corporatie werkt aan verdere uitwerking van deze opzet naar meer meetbare indicatoren en de hierbij behorende (betrouwbare) gegevens, zodat sneller inzicht verkregen kan worden in de stand van zaken van de prestaties ten opzichte van de ambities en doelen. In de informatievoorziening naar de raad is er aandacht voor risico's waarbij de businesscontroller haar advies geeft. De commissie vindt dat de corporatie op deze wijze de risico's op een basaal niveau in beeld heeft. Op het gebied van vastgoedsturing zijn flinke stappen gemaakt, maar het ontbreekt nog aan een financiële sturing die middels KPI's direct is gekoppeld aan de ondernemingsstrategie. Dit is belangrijk gezien de risico's waarmee de corporatie te maken heeft: krimp, duurzaamheidsopgaven, vergrijzing. Voor dit laatste punt wordt al sinds enkele jaren door zowel het WSW als de RvC aandacht gevraagd. De commissie vindt dit eveneens een aandachtspunt. Gezien de consistentie tussen de (aangepaste) visie en de opgestelde beleidsstukken en de vooruitgang die met name in de tweede helft van de visitatieperiode is gemaakt in de prestatiesturing komt de commissie toch tot het oordeel van een 6,0.

## **6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC (8,0)**

In de oordeelsbrief van april 2019 gaat de Autoriteit wonen (Aw) in op de governance inspectie. Hierin geeft de Aw aan dat er bij Thús Wonen sprake is van good governance met enkele positieve uitschieters. Eveneens geeft de Aw aan dat de RvC actief is om informatie te verkrijgen. En de Aw benoemt dat er na de komst van de nieuwe bestuurder (2014) gewerkt is aan het opbouwen van vertrouwen, zowel in de organisatie als daarbuiten. De commissie heeft een kundige RvC gezien die zijn rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord goed invult. De zelfevaluaties zijn diepgaand.

Bij de maatschappelijke rol van de RvC beoordeelt de commissie of de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vormgeeft. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. Uit de gesprekken, de zelfevaluaties en de verslagen van de RvC blijkt dat de huidige RvC zich erg actief en betrokken toont.

De RvC onderhoudt bewust contacten (of relaties) met de verschillende belanghebbenden contacten (intern, extern) en ontvangt op deze wijze signalen uit de organisatie en de maatschappij. Dat de RvC 'voelsprietten' uitzette was belangrijk gezien de voorgeschiedenis van de corporatie, waar sprake was van veel extern en intern wantrouwen. Tegelijkertijd is de raad zich ook bewust van zijn controlerende rol en waakt ervoor dat het geven van advies niet ten koste gaat van de toezichthoudende rol. De gewijzigde opstelling van de RvC is merkbaar voor verschillende partijen.

De raad heeft een toezichtvisie geformuleerd, waarin de maatschappelijke oriëntatie tot uitdrukking komt. Bij besluiten worden alle belangen meegewogen waaronder de maatschappelijke opgaven. Ook dat is zichtbaar voor verschillende partijen en kwam ook helder naar voren in het gesprek dat de commissie met de raad heeft gevoerd. Waar de RvC voorheen met name geïnteresseerd was in cijfers en stenen, ervaart men nu een RvC die daadwerkelijk maatschappelijk betrokken is.

De commissie heeft in het gesprek met de RvC een zelfkritische en leergierige Raad ontmoet die met grote betrokkenheid zoekt naar nog meer manieren om verdere invulling te geven aan zijn maatschappelijke rol.

### **6.3 Oordeel over de externe legitimering en openbare verantwoording (7,0)**

Bij de beoordeling van de externe legitimering en openbare verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en de dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

#### **Externe legitimatie (7,0)**

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoord en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De corporatie heeft uitstekend contact met de Friese huurdersorganisatie De Bewonersraad. De Bewonersraad is zeer professioneel georganiseerd en heeft medewerkers in dienst die huurders actief betrekken bij voor hen relevante thema's. Hiermee is de externe legitimatie professioneel georganiseerd.

De corporatie heeft het opvangen van signalen van klanten sterk verbeterd gedurende de visitatieperiode. Met name bij onderhouds- en verbeterprojecten is het contact tussen huurder en corporatie intensief. De corporatie zoekt de huurders actief op wanneer sprake is van klachten of wanneer er een onvoldoende wordt gegeven.

De RvC is zichtbaar en actief aanwezig en daardoor in staat signalen op te vangen. De gemeenten en de zorgpartijen ervaren Thús Wonen unaniem als betrouwbaar en aanspreekbaar. Dit blijkt onder meer uit de oproep van deze partijen dat de corporatie wat hen betreft een voortrekkersrol in het gebied zou mogen nemen.

### **Openbare verantwoording (7,0)**

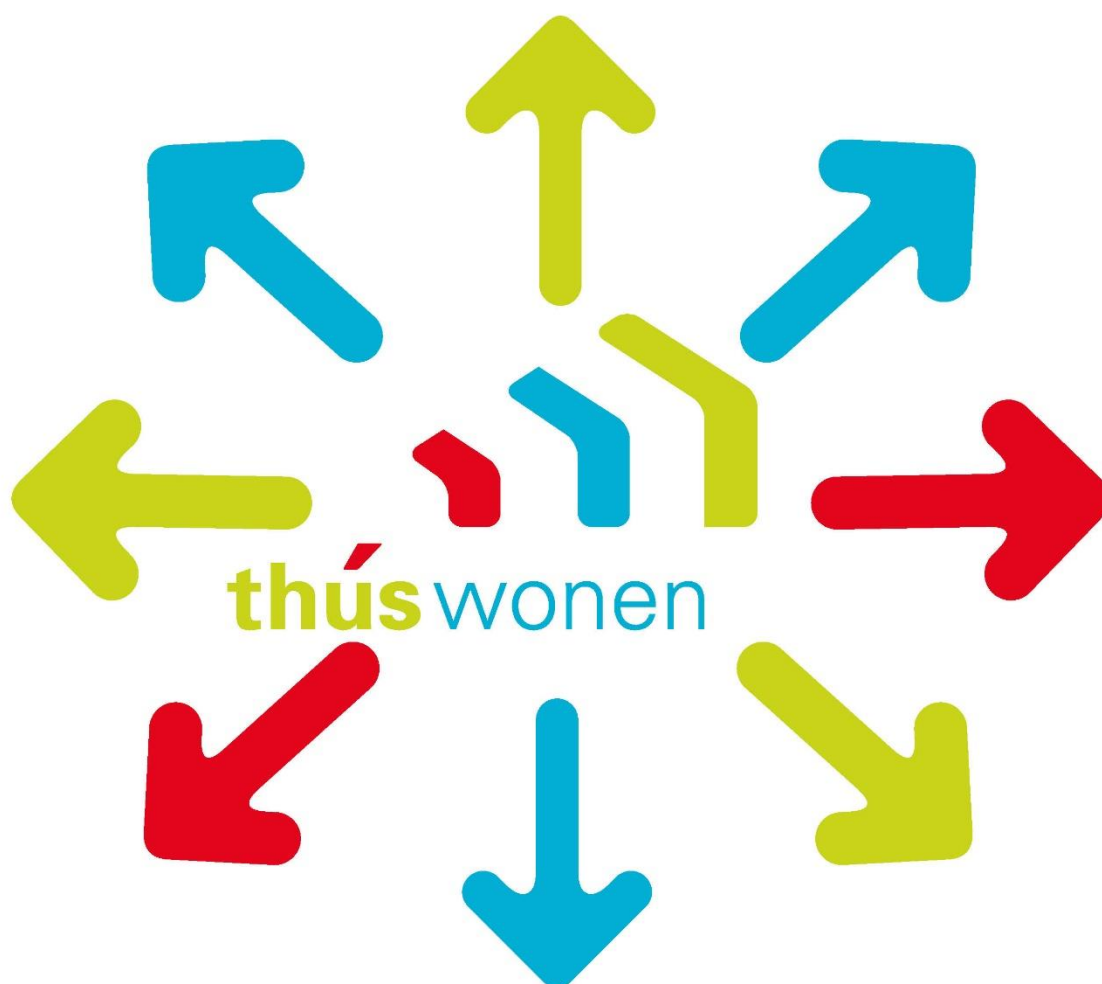
Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt. Thús Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0 op basis van de volgende pluspunten:

- + De Jaarverslagen (en andere beleidsdocumenten) zijn makkelijk vindbaar op de website. De website is helder en duidelijk en de informatie is compleet.
- + De ambities en het beleid zijn in overzichtelijke infographics weergegeven.



## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport





## Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

### **Raeflex**

Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
Tel. 0318 – 746 600  
[secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### **Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.**

Naam corporatie : Thús Wonen te Dokkum  
Jaar visitatie : 2019

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Thús Wonen te Dokkum hebben.

Bennekom, 22 maart 2019 drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

---

### **Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie**

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Thús Wonen te Dokkum verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 7 april 2019 drs. A.D. Wajer | voorzitter

Bennekom, 4 april 2019 drs. J. Verhoeven | algemeen commissielid

Bennekom, 17 april 2019 drs. A. de Klerk | secretaris



## **Bijlage 2    Curricula vitae**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.





### Algemeen commissielid A.D. Wajer (Anoushka)

Mijn profiel is in een assessment als volgt beschreven: "Resultaat- en doelgericht. Bewust van belangen van diverse betrokken partijen en kan daar op diplomatieke wijze op acteren. Stimuleert onderling respect en collegialiteit en spreekt aan op zaken die haar niet aanstaan. Directe en transparante communicatiestijl. Open geest, durft nog niet betreden wegen te bewandelen. Komt zeer oprecht en authentiek over, open en ontvankelijk."

Mijn brede achtergrond als stafmanager, bankier, bestuurder, toezichhouder en organisatie-psycholoog maken dat ik complexe bestuurlijke verhoudingen makkelijk doorzie. Daarnaast heb ik diepgaande kennis en ervaring op het gebied van gedrag en veranderprocessen.

#### Visitaties

Juist voor maatschappelijke organisaties is goed ingericht toezicht van belang. Visitaties spelen hierin een belangrijke rol, omdat hiermee het werk van de corporaties kan worden gelegitimeerd. Bestuurders krijgen input waarmee zij de kwaliteit van hun corporatie kunnen verbeteren en er wordt tegelijkertijd transparantie gecreëerd naar alle stakeholders. Mijn invalshoek is met name de governance. Hoe is de besturing ingericht en waar zitten belemmeringen? En dan niet alleen in de structuur maar juist ook in de werking van de governance. In mijn ogen zou dat de opbrengst van een visitatie moeten zijn.

#### Specifieke deskundigheid

- Brede onderzoekservaring (in meerdere sectoren) op het gebied van governance, gedrag en cultuur
- Bestuurlijke ervaring
- SVWN experiment-visitaties

#### Uitgevoerde visitaties

- 2019 **Woningstichting SWZ**, Zwolle; **Thús Wonen**, Dokkum
- 2018 **Stichting Woondiensten Enkhuizen (Welwonen)**; **Standvast Wonen**, Nijmegen

#### Kort CV

##### Opleiding

- 2017 Socratische gespreksvoering
- 2017 Governance University, gecertificeerd commissaris
- 2016 Agile
- 2014 Intervisie-traject, Woman Capital
- 2010 Onderhandelen, Algemene Werkgeversorganisatie NL
- 2008 Leergang financieringsontwikkelingen voor directeuren, Rabobank Groep
- 1998 Human Capital Management: post-academisch onderwijs De Baak
- 1994 Diverse doctoraal-cursussen Bedrijfskunde Rijks Universiteit Groningen (RUG)
- 1989-1994 Drs. Arbeids- en Organisationspsychologie en Sociale psychologie (RUG)
- 1983-1989 Atheneum, CSG Meppel

##### Carrière

- 2016-heden Eigenaar Wajer Organisatie-ontwikkeling; board-advisor en interimmanager op het gebied van Governance, Gedrag & Cultuur. Zelf-evaluaties.
- 2014-2017 Expert Governance, Gedrag & Cultuur De Nederlandsche Bank
- 2007-2014 Statutair Directeur Rabobank Flevoland – Particulieren en Private Banking
- 2005 HR-manager Rabobank Nederland Marktdirectoraten
- 2002 HR Manager Rabobank Nederland Product Markt Eenheden
- 1999 HR manager Rabobank Nederland Effectendiensten en hoofd Communicatie
- 1996 Organisatieadviseur Flynth (accountancy en adviesbureau)
- 1996-1996 Intercedent Randstad Uitzendbureau
- 1994-1995 Junior Organisatieadviseur Zorgconsult Noord-Nederland

##### Nevenfuncties

- Vanaf 2012 Voorzitter medezeggenschapsraad Basisschool De Veste te Harderwijk

<https://nl.linkedin.com/in/anoushkawajer>



#### Algemeen commissielid drs. J. Verhoeven (John)

Gebouwen en locaties lopen als een rode draad door mijn carrière. Als aannemerszoon stond ik in de vakanties al jong op de steigers. Na mijn studie economische geografie heb ik strategische management- en advieservaring opgedaan in zowel het publieke als commerciële domein. In de eerste jaren na mijn afstuderen bij een gemeentelijke overheid, daarna op het snijvlak van retail en vastgoed. Op verschillende vastgoed(management) posities bij 's-land grootste kruidenier heb ik geleerd hoe vastgoed- en retaildoelstellingen te combineren en hier op strategisch, tactisch en operationeel niveau sturing aan te geven. Vanaf 2017 heb ik besloten om mijn blik naar buiten te bewegen en mijn adviesbureau 'De Vastgoedstuurman' opgericht. Hiermee wil ik mijn kennis breder inzetten bij organisaties in de commerciële en niet commerciële vastgoedsector die worstelen met vastgoedsturing of tijdelijke ondersteuning nodig hebben. Ambitie en verwondering hebben me altijd gedreven om het beste uit mezelf en mijn omgeving te halen. Ik voel me maatschappelijk betrokken. Wonen en volkshuisvesting heeft daarbij mijn bijzondere belangstelling en ik heb dit in het verleden in diverse bestuurs- en politieke functies in de praktijk gebracht. Op dit moment vervul ik met veel plezier

nevenfuncties als voorzitter van de rekenkamercommissie. Rekenkamercommissies ondersteunen door middel van uiteenlopende onderzoeken de gemeenteraad in haar kaderstellende en controlerende rol. Altijd gaat het daarbij om een toets van de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het door het gemeentebestuur gevoerde beleid. Op deze manier wordt een bijdrage geleverd aan de publieke verantwoording over het gevoerde bestuur aan de bewoners van de gemeente.

#### Visitaties

Streven naar kwaliteitsverbetering -iedere dag weer- is in mijn ogen noodzakelijk om als corporatie zo goed mogelijk in te kunnen spelen op alle veranderingen. Uiteindelijk zelfs om te kunnen overleven. Mijn ervaring is ook dat verbeteringen inspiratie bieden aan alle betrokkenen en leuk is. Maar doe je het nu goed, maak je wel de juiste keuzes en afwegingen, hoe pakken anderen dat aan? Visitaties zijn m.i. een heel goed middel om de spreekwoordelijke spiegel voor te houden: positief kritisch van buiten naar binnen te kijken en zodoende bij te dragen aan de kwaliteitsverbetering binnen de organisatie. Daar draag ik graag mijn steentje aan bij.

#### Specifieke deskundigheid

- Vastgoedportfoliostategie en -beleid
- Integrale vastgoedsturing
- Brede inhoudelijke kennis over vastgoed en ruimtelijke ordening

#### Uitgevoerde visitaties

2019 **Thús Wonen**, Dokkum  
2018 **Eemland Wonen**, Baarn

#### Kort CV

##### Opleiding

1992-heden Diverse vastgoedopleidingen leergang projectontwikkeling (Neprom), makelaardij (SOM), vastgoedanalyses etc.  
1986-1992 Radboud Universiteit Nijmegen MSc, Economische geografie  
1980-1986 VWO Goirle

##### Carrière

2017-heden Oprichter van 'De Vastgoedstuurman' ([www.devastgoedstuurman.nl](http://www.devastgoedstuurman.nl))  
2014-2017 Senior Director Real Estate Management, Real Estate & Construction Ahold Delhaize  
2010-2014 Senior Director Operations Real Estate & Construction Ahold EU  
2006-2010 Hoofd Vastgoedmanagement Ahold Vastgoed  
2002-2006 Senior projectontwikkelaar Ahold Vastgoed  
1999-2002 Assetmanager Ahold Vastgoed  
1996-1999 Acquisitiemanager regio Zuid- en Oost Nederland Ahold Vastgoed  
1992-1996 Bedrijvencontactfunctionaris grond- en economische zaken gemeente Achtkarspelen

##### Nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen TBV Wonen
- Voorzitter Toetsingscommissie Urgentie(plus) van WoonService Regionaal
- Voorzitter rekenkamercommissie gemeente Meierijstad
- Voorzitter rekenkamercommissie gemeenten Gemert-Bakel en Laarbeek
- Voorzitter rekenkamercommissie Dongen, Goirle en Loon op Zand
- Voorzitter Cliëntenraad Maxzorg
- Lid Raad van Commissarissen R&B Wonen

[linkedin.com/in/john-verhoeven](https://www.linkedin.com/in/john-verhoeven)





### Secretaris drs. A. de Klerk (Annet)

Als adviseur richt ik mij op strategische vraagstukken bij gemeenten en corporaties, en op samenwerkingsverbanden op het gebied van mensen, wonen en wijken. Na mijn studie Planologie heb ik onder meer gewerkt bij adviesbureaus op het terrein van wonen en wijkontwikkeling; sinds 2010 werk ik als zelfstandig adviseur. In mijn werk ga ik op zoek naar de verhalen van organisaties en de kracht van mensen. Wat ik hoor, vertaal ik in een focus die richting geeft en aanzet tot betere prestaties. Sinds 2002 ben ik regelmatig ingeschakeld als secretaris/visitator bij Raeflex. Daarnaast heb ik samen met Raeflex een publicatie uitgebracht onder de titel 'Het Geheim van de Goede Corporatie'. Daarin ben ik op zoek gegaan naar de succesfactoren die leiden tot goede prestaties van corporaties. Sinds 2018 ben ik –als auditor- ook betrokken bij visitaties in het hoger onderwijs.

#### Visitaties

Als secretaris neem ik mijn kennis van de volkshuisvesting mee. Deze kennis heb ik opgedaan vanuit mijn studie en mijn werk. Ik ben analytisch ingesteld, ben sterk in het leggen van verbanden tussen verschillende gegevens en kan vanuit een brij van gegevens en gesprekken, de rode draad ontwarren en vertalen in een goed leesbaar rapport. Mijn invalshoek bij visitaties zijn de prestaties die corporaties leveren: wat heeft de corporatie aan resultaten geboekt in de afgelopen vier jaar en hoe verhoudt zich dat tot haar ambities, de opgaven in het werkgebied en de verwachtingen van klanten en andere belanghebbenden? De prestaties vormen het bestaansrecht van corporaties; de inzet van het vermogen en de kwaliteit van de governance zijn de randvoorwaarden om tot die prestaties te komen. Ik vind visitaties belangrijk als middel van verantwoording. Belanghebbenden kunnen goed gebruik maken van de uitkomsten van een visitatierapport om met een corporatie in gesprek te gaan. Daarnaast kunnen corporaties hun voordeel doen bij visitaties om tot verbetering van hun prestaties te komen.

#### Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting en gemeentelijke organisaties
- Brede ervaring als secretaris
- Sterk ontwikkelde schrijfvaardigheid
- SVWN visitatie-experimenten

#### Uitgevoerde visitaties

- 2019 **Ons Huis**, Apeldoorn; **De Woonmensen** Apeldoorn, **De Goede Woning**, Apeldoorn; **Thús Wonen**, Dokkum; **Beter Wonen**, Ammerstol
- 2018 **SSH&**, Nijmegen; **Lek en Waard Wonen**, Nieuw-Lekkerland
- 2016 **Rijnhart Wonen**, Leiderdorp; **Stichting Uithuizer Woningbouw (SUW)**, Uithuizen
- 2015 **Volkshuisvesting Arnhem**; **Domesta**, Emmen; **Stadgenoot**, A'dam; **Salland Wonen**, Raalte; **Thús Wonen**, Dokkem; **De Delthe**, Usquert; **Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout**; **De Goede Woning Driemond**, A'dam Z-O
- 2013 **Idealis**, Wageningen; **wonenCentraal**, Alphen a/d Rijn; **De Woonschakel**, Medemblik
- 2012 **Rochdale**, A'dam; **Twinta (Carintreggeland)**, Hengelo
- 2011 **Wooncorporatie Kennemerhave**, IJmuiden; **Warmunda**, Warmond; **Welbions**, Hengelo; **Ons Doel**, Leiden; **De Zaligheden**, Eersel
- 2010 **SSH&**, Nijmegen; **Stek**, Lisse; **Woningstichting Sijpeveld**; **Woningstichting Urmond**, Berg-Urmond; **Woningstichting Vaals**; **Woningstichting Voerendaal**
- 2007 **Wonen Noordwest Friesland**, Sint Annaparochie; **Wonen Weert**, Weert
- 2005 **Woonvisie**, Ridderkerk; **Corporatie Holding Friesland**, Grou; **Oost Flevoland Woondiensten**, Dronten
- 2004 **St. Joseph Wonen**, Hengelo; **Waterweg Wonen**, Vlaardingen; **Westland Wonen**, 's-Gravenzande; **Wst. De Goede Stede**, Almere
- 2003 **Goede Stede**, Almere; **Wonen Leerdam**
- 2002 **Huis en Erf**, Schijndel

#### Kort CV

##### Opleiding

- Planologie

##### Carrière

2010-heden Zelfstandig adviseur bij Ondersteboven advies

2002-heden Maatschappelijke visitaties woningcorporaties, Raeflex

1998-2010 Adviseur bij twee adviesbureaus: Kolpron/Ecorys en Laagland 'advies (wonen en wijkgericht werken)

1994-1997 Beleidsmedewerker gemeente Deventer (volkshuisvesting, wijkaanpak en stadsvernieuwing)

<http://nl.linkedin.com/in/annetdeklerk>



## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Position paper</li> </ul> <p>Prestatieafspraken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beleidsvisie Wonen 2016-2020 DDFK</li> <li>Bod t.b.v. prestatieafspraken 2016</li> <li>Raamovereenkomst 2016-2020</li> <li>Prestatieafspraken 2017, 2018</li> <li>Hennepconvenant</li> </ul> <p>Geactualiseerde Ondernemingsstrategie 2016 Jaarverslagen en jaarrekeningen 2015, 2016, 2017</p> <p>Beleidsnotities betreffende: verkoopbeleid, SVB-rapportage 4.1, portefeuillebeleid SVB 4.2, ZAV-beleid, aanbestedingsbeleid, duurzaamheidsbeleid, uitvoering WMO-aanpassingen, herijking grondposities, onderhoud- en verbeterbeleid, huurprijsbeleid, huisvesting statushouders, leefbaarheid, Langer Thús, verhuurbeleid, herstructurering en wijkvernieuwing, sociaal pakket voor huurders bij renovatie en verbetering woning.</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Overzicht belanghebbenden Thús Wonen Documenten met opvattingen van belanghebbenden Verslagen van overleg met belanghebbenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verslagen RvC-OR 2015 en 2018</li> <li>Verslagen RvC-College B&amp;W 2015 t/m 2018</li> <li>Verslagen RvC-HDBF en De Bewonersraad (2015 t/m 2018)</li> <li>Programma excursie RvC, huurdersorganisatie 2017, 2018</li> </ul> <p>Klanttevredenheidsonderzoeken</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>AW-oordeelsbrieven WSW-beoordelingen Resultaten Aedes Benchmark 2015 t/m 2018 Managementletters Accountant 2015 t/m 2018</p> <p>Documenten betreffende risicomanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Risicomanagementbeleid Thús Wonen (+ toelichting)</li> <li>Powerpoint presentatie Bespreking Strategische risico's en beheersmaatregelen</li> <li>Documenten Risicomanagement en Compliance 2015 t/m 2018</li> </ul> <p>Statuten en regelingen: Integriteitscode Thús Wonen, Procuratieregeling Thús Wonen, Compliance statuut Thús Wonen, Treasury statuut, financieringsstrategie Thús Wonen, Investeringsstatuut, Reglement financieel beleid en beheer Thús Wonen</p>
Governance van maatschappelijk presteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</li> <li>Documenten over toezicht: toezichtvisie, zelfevaluatie, jaarverslagen en relevante notulen RvC-vergaderingen</li> </ul> <p>Documenten externe legitimatie en openbare verantwoording:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Overeenkomst Thús Wonen en HDBF (2011)</li> <li>Overeenkomst Thús Wonen en Huurdersplatform Us Hierders</li> </ul>



## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal 10 face-to-facegesprekken en 2 telefonische gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Thús Wonen.

### *Raad van commissarissen*

- Mevrouw M. Sulter, voorzitter
- Mevrouw J. van der Wal
- De heer P. Lalkens

### *Directeur-bestuurder*

- Mevrouw A.C. Dekker

### *Managementteam en staf*

- De heer O. Holthuis (interne bedrijfsvoering)
- Mevrouw M. Dijk (wonen)
- De heer J. Kuipers (vastgoed)
- De heer J. Visser (service & Onderhoud)
- Mevrouw K.H. Offringa (controller)

### *Medewerkers en OR*

- Mevrouw W. Venema (voorzitter OR)
- Mevrouw A. Bonnema (OR)

## Externe gesprekken

### *Huurdersorganisatie*

- De heer F.J.H.E. van den Broek
- Mevrouw A. Broersma

### *Gemeenten*

#### *Dantumadiel*

- De heer G. Wiersma (wethouder Wonen)
- Mevrouw J. Talma (beleidsmedewerker)

#### *Noardeast-Fryslân*

- De heer T. Berends (wethouder Wonen)
- De heer G. van der Wijk (ambtenaar)
- Mevrouw G. Tiesema (ambtenaar)

### *Zorg- en welzijnsinstellingen*

- De heer S. Woudstra (Zienn)
- Mevrouw H. Bleuming (Zienn)
- De heer J. Lenting (Welkom bij Wil)
- De heer M. den Engelsman (LIMOR)
- De heer F. Dijkstra (VluchtelingenWerk Noord-Nederland)
- Mevrouw C. Bandstra-Sinia (VluchtelingenWerk Noord-Nederland)
- De heer E. Nutma (Stichting Welzijn Het Bolwerk)

## Telefonisch interview

### *Zorg en Welzijnsinstellingen*

- De heer J.M. Nuijens (directeur KwadrantGroep)



## Bijlage 5 Position paper



### Waar staat Thús Wonen voor?

Thús Wonen is in de eerste plaats een sociale verhuurder. Uit 'It ferhaal fan Thús' blijkt waar we voor staan als sociale verhuurder:

*Iedereen verdient een plek waar hij zich thuis voelt. Zo eenvoudig is het. Thús Wonen helpt mensen met een laag inkomen aan een betaalbare en comfortabele woning in Noordoost-Fryslân. Wij voelen ons verbonden met deze prachtige regio en we blijven er voor onze bewoners, ook nu er krimp dreigt. Minder zelfredzame huurders ondersteunen we daar waar nodig.*

*Belangrijke opgaven voor de komende jaren zijn het verbeteren en verduurzamen van de woningen, het verminderen van de energielasten en het aansluiten bij de veranderende behoefte van onze huurders.*

*Dit alles doen we in overleg met onze omgeving om zo bij te dragen aan leefbare buurten en dorpen waar het goed wonen is. Het uitgangspunt bij alles wat we doen zijn onze waarden: eenvoudig, verbonden en oplossingsgericht.*

Thús Wonen is naast sociale verhuurder ook ketenpartner en opdrachtgever. Als keten-partner staat Thús Wonen voor betrouwbaar en samenwerkingsgericht. In nauwe samenwerking met onze huurdersorganisatie, de gemeenten en zorg- en welzijnspartijen willen we zorgen voor een sluitende keten voor onze huurder. 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.

Tot slot is Thús Wonen ook werkgever. 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.

### Wat wil Thús Wonen bereiken?

In onze in 2016 geactualiseerde ondernemingsstrategie van 2014, de prestatiebegrotingen en het jaarlijkse bod voor de huurdersorganisatie en gemeenten staat gedetailleerd beschreven wat we (jaarlijks) willen bereiken.

Leidend daarbij is de doelstelling: het bieden van een fatsoenlijke woning, tegen een fatsoenlijke huur, met fatsoenlijke dienstverlening.

#### *Fatsoenlijke woning*

In ons onderhouds- en verbeterbeleid van oktober 2015 is vastgelegd wat we verstaan onder een fatsoenlijke woning. In onze meerjaren onderhouds- en investeringsbegroting is opgenomen hoe we fatsoenlijke woningen realiseren.

#### *Fatsoenlijke huur*

In ons huurprijsbeleid van 2016 hebben we inhoud gegeven aan een fatsoenlijke huur. Een fatsoenlijke huur is naast betaalbaar ook eerlijk; een oudere kwalitatief mindere woning die op een slechte locatie ligt heeft een lagere huur dan een goede woning op een goede locatie. Met behulp van de jaarlijkse huurverhoging en de huursprong bij mutatie realiseren we de fatsoenlijke huur.

Op corporatieniveau is, in het portefeuillebeleid van september 2016, onze wensportefeuille qua woningvoorraad in beeld gebracht, naar aantal woningen, huurhoogte, woningtype, kwaliteit en energieprestatie. Zo zorgen we ervoor dat al onze acties leiden tot een woningvoorraad die aansluit bij de wensen van onze huurders.

### Fatsoenlijke dienstverlening

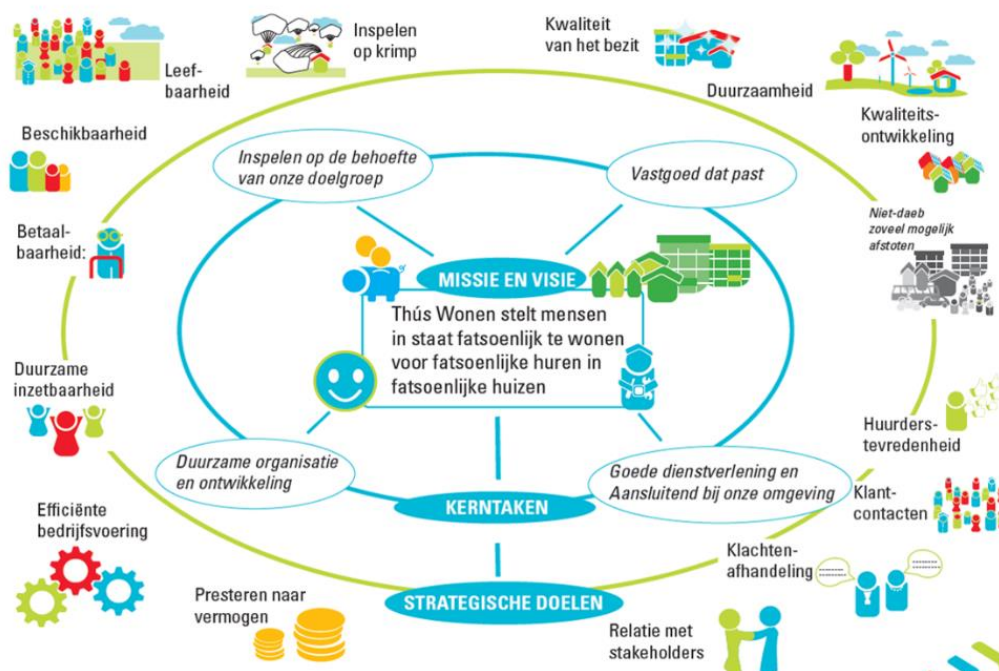
Als het gaat om fatsoenlijke dienstverlening is onze doelstelling dat de huurderstevredenheid vergelijkbaar is met die van de kleine corporaties in Friesland. De schaalvoordelen van de fusie moeten namelijk niet ten koste gaan van de huurders-tevredenheid.

Steeds meer huurders hebben een beperkt inkomen en zijn kwetsbaar. Voor hen willen we er zijn. Onze eerste taak is om dit te signaleren. Dit doen we door al onze medewerkers, inclusief onze eigen onderhoudsdienst, te vragen de signalen centraal te melden bij onze woonconsulenten sociaal. Zij hebben nauw contact met de gebiedsteams van de gemeenten en zorgpartijen. Daarnaast krijgen deze huurders extra aandacht. We willen naast onze huurder staan.

In het gebied aan de Waddenkust boven Dokkum, willen we zorgen voor een zachte landing van de krimp. We trekken ons niet terug uit die dorpen; we blijven vernieuwen en onderhouden. We realiseren na sloop wel minder woningen en gaan daarbij op zoek naar een nieuw evenwicht in nauw overleg met het dorp: van meer naar beter.

Aan de maatschappelijke opgave van de energietransitie leveren we onze bijdrage door in te zetten op CO<sub>2</sub>-neutrale woningen in 2050. De wijze waarop we dat willen doen is beschreven in ons duurzaamheidsbeleid. We zetten de komende jaren vooral in op het terugdringen van de energievraag door het aanbrengen van isolatie en het aanbrengen van zonnepanelen.

Met het bovenstaande hebben we niet al onze doelstellingen beschreven, dat voert hier te ver, maar wel de belangrijkste. In onderstaande figuur is weergegeven op welke (andere) thema's we doelstellingen hebben. Deze doelstellingen hebben betrekking op de verschillende rollen van Thús Wonen.





## Waar staat Thús Wonen nu?

Thús Wonen heeft de afgelopen 4 jaar mooie stappen gezet. De rust is hersteld, de verbinding met de omgeving is weer gemaakt. We zijn goed benaderbaar en hebben regelmatig contact met onze belanghouders: de huurdersorganisatie, gemeenten en zorgpartijen.

De afgelopen jaren hebben we veel energie gestoken in het ontwikkelen en uitvoeren van een huurprijsbeleid. Er is gekozen voor het verlagen en variëren van (streef)huren, om zo een betere algemene prijs- kwaliteitverhouding te realiseren en tegelijkertijd voldoende goedkope woningen beschikbaar te houden. Hiervoor is de gemiddelde maximaal redelijke huur verlaagd van 66% naar 62,5%.

Eind 2018 heeft evaluatie van het huurprijsbeleid plaatsgevonden. Hieruit blijkt dat we, ondanks de toename van de WWS-punten door uitgevoerde kwaliteitsverbeteringen, er in geslaagd zijn om middels de jaarlijkse huuraanpassing en huurharmonisatie bij mutatie, de betaalbaarheid van onze woningvoorraad te bewaken. Daarnaast zien we dat het verschil tussen contractuur en streefhuur geleidelijk minder wordt. Deze is van + 4,7% gedaald naar +2,7% en de verwachting is dat deze per 2021 gemiddeld op 0 uitkomt. Daarnaast zien we ook dat het aantal afwijkingen ten opzichten van de streefhuur (meer dan € 50,-) aan het afnemen is. Van 45% in 2017 naar 35% in 2019. De verwachting is dat in 2021 ongeveer 80% van onze woningen een huur hebben binnen € 50,- van de streefhuur.

We hebben ook veel geld en tijd gestoken in het realiseren van fatsoenlijke woningen door onderhoud en nieuwbouw. De onderhoudsachterstand aan buitengevels is volledig weggewerkt. Van ongeveer 30% van onze woningen hebben we de binnenkant aangepakt. De badkamer, keuken en toilet zijn vervangen en de woning is geïsoleerd. We zijn begonnen met de slechtste woningen. Verwacht wordt dat we in 2025 80% van onze woningen intern hebben verbeterd, bij groot onderhoud of door middel van sloop of vervangende nieuwbouw. Daarmee hebben we dan de achterstand ingehaald. De resterende 20% van onze woningen is namelijk van redelijke kwaliteit.

Ook onze dienstverlening is verbeterd. De Aedes benchmark geeft inzicht in hoe wij in vergelijking met de andere corporaties presteren. Op het prestatieveld huurders- tevredenheid scoren we vergelijkbaar met de andere corporaties in Nederland, vandaar een B. Hieronder zijn onze resultaten van de benchmark 2018 weergegeven. Vergeleken met de kleine corporaties in Friesland scheelt het enkele tienden.

Corporatie	Thús Wonen
L-nummer	L1792
Uw letter	
<b>Prestatieveld Huurdersoordeel</b>	<b>B</b>
<b>Prestatieveld Bedrijfslasten</b>	<b>A</b>
<b>Prestatieveld Duurzaamheid</b>	<b>C</b>
<b>Prestatieveld Onderhoud &amp; verbetering</b>	<b>C</b>
<b>Beschikbaarheid &amp; Betaalbaarheid</b>	<b>A</b>

De ondersteuning van onze kwetsbare huurders krijgt steeds meer vorm. We hebben meer statushouders gehuisvest dan in onze taakstelling was vastgesteld. We hebben onze kwetsbare huurders steeds beter in beeld en delen dit steeds meer met onze ketenpartners. We besteden ook steeds meer tijd aan het ondersteunen van deze huurders. Dat kan ook, omdat we de tijd die vrij komt door digitalisering hiervoor inzetten. En door capaciteitsuitbreiding.

Een zachte landing van de krimp hebben we in enkele kernen al kunnen concretiseren. Woningen zijn verbeterd en vernieuwd in nauwe samenwerking met de dorpen. In Morra-Lioessens hebben we in nauwe samenwerking met het tweelingdorp twee levensloopbestendige woningen vooruitlopend op de sloop ontwikkeld en gebouwd. Deze woningen zijn bij voorrang bestemd voor ouderen uit het dorp, zodat zij in het dorp kunnen blijven wonen en de vrijkomende woningen beschikbaar komen voor jongeren. In Ternaard zijn we in nauw overleg met het dorp aan het onderzoeken hoe het wegvallen van het verzorgingshuis 'De Spiker' kunnen compenseren met een kleinschalige extramurale woonvorm voor ouderen. Gecombineerd met zorg en een ontmoetingsruimte.

De komende jaren staan gaan we in nauw overleg met de bewoners van andere kwetsbare kernen kijken hoe we gezamenlijk de leefbaarheid kunnen behouden en verbeteren.

Het verbeteren van de energieprestatie van onze woningen is de afgelopen jaren ook gevorderd. Gemiddeld label B in 2021 is een haalbaar doel, mede door de plaatsing van zonnepanelen.

Onze organisatie is verder geprofessionaliseerd. De rolinvulling en samenwerking tussen de Raad van Commissarissen, directeur-bestuurder en Ondernemingsraad is zuiver, stabiel en constructief. De onderhoudsdienst is geïntegreerd. De eisen van de nieuwe woningwet 2015 zijn ingevuld. Onze ondernemingsstrategie is in 2016 geactualiseerd. We hebben ons beleid grotendeels op orde: SVB, huurprijsbeleid, duurzaamheidsbeleid, visie op wonen en zorg, huisvesting statushouders, visie op leefbaarheid.

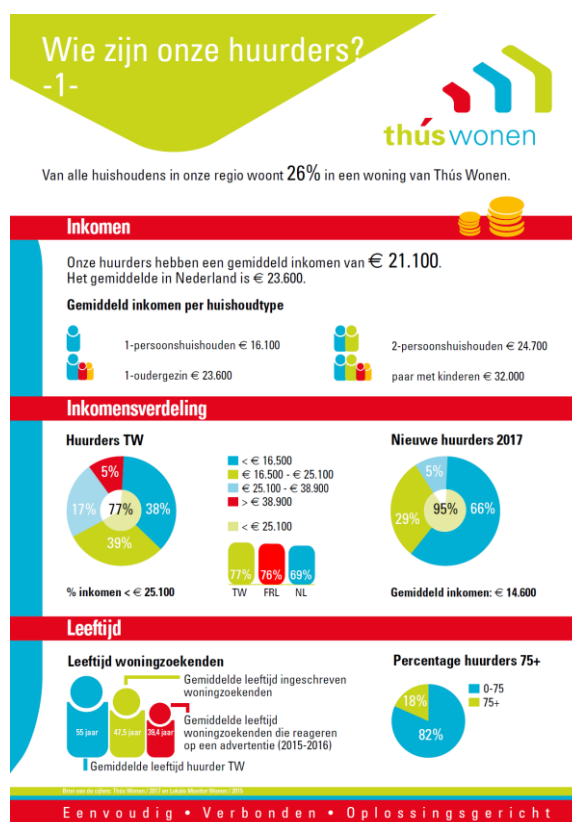
We hebben nog beter zicht op onze doelgroep door het project Wie zijn onze huurders? Daaruit blijkt een toename van het aantal kwetsbare huurders. Zie het plaatje voor een aantal kerngegevens.

De ingezette organisatieontwikkeling, naar een wendbare organisatie met de verantwoordelijkheid laag in de organisatie, werpt zijn vruchten af. Medezeggenschap en eigenaarschap zijn ingevuld. We zijn ontwikkelingsgericht, mede door het traject 'duurzame inzetbaarheid'.

Onze reputatie is, mede door de interne inzet en onze communicatie naar buiten toe, verbeterd.

Externen herkennen deze ontwikkelingen. De Bewonersraad, onze huurdersvertegenwoordiging, geeft in haar jaarverslagen aan dat ze erg te spreken is over onze koerswijziging en toonzetting, en steunt ons ook in de praktijk.

In het feedbackgesprek gaf de huurdersorganisatie aan dat ze ziet dat Thús Wonen ontluikt. De kracht die in de organisatie zit komt tot bloei. De volgende stap is dit stabiel maken en houden.



## Reflectie maatschappelijk functioneren Thús Wonen

Als we terugkijken op de afgelopen periode dan zijn we tevreden over de samenwerking met de huurdersorganisatie en de gemeenten en met de verbetering van onze reputatie.

Er zijn ook nog wensen, vooral als het gaat om een verdere verbetering van onze contacten met de huurders. Hierin onderscheiden we 3 niveaus: corporatieniveau, projectniveau en individueel niveau. Op elk niveau gaat er al heel veel goed en zijn er nog wensen.

Op collectief niveau zijn we tevreden over de contacten met onze huurders-vertegenwoordiging. De aanvullingen op dit collectieve niveau in een vergelijkbare vorm als het spel 'Huurstapelen' en huurdersconsultatie bij nieuwe producten, kunnen nog verder verbeterd worden.

Op projectniveau gaan de huisbezoeken en de contacten met de huurders in het herstructureringsproces goed. Wat beter kan is dat we hier algemene trends uithalen en die vertalen naar ons beleid.

Op individueel niveau willen we de huurderstevredenheid nog verder verbeteren. Bij die huurders die om diverse redenen erg veel aandacht vragen moeten we onze grenzen bepalen, aangeven en bewaken, zodat we ook aandacht kunnen 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 zorgpartijen kan een stuk beter. We kennen onze zorgpartijen steeds beter en er zijn mooie samenwerkingsresultaten. En we willen die graag verder uitbouwen.

Onze rol als opdrachtgever voor nieuwbouw en onderhoud kan verder worden ontwikkeld. We bieden al veel werkgelegenheid aan bedrijven uit de regio en versterken daarmee de regionale economie. En we willen minder als opdrachtgever en meer als partner samen de opgaven oppakken.

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

Voor onze kwetsbare huurders willen we graag een aansluitende keten realiseren. Dus: betere samenwerking met het gebiedsteam van de gemeenten en met zorgpartijen. Ook willen we een betere invulling geven aan de 'oren en ogen' van onze medewerkers. Om echt naast onze huurders te kunnen staan is het belangrijk dat we onze vaardigheden, zoals bijvoorbeeld empathisch luisteren, verder ontwikkelen. Hier ligt ook een belangrijke rol voor andere partners. Elkaar hierop aanspreken is ook een vaardigheid die we verder mogen ontwikkelen.

## Reflectie functioneren lokale driehoek

In de lokale driehoek worden de prestatieafspraken gemaakt. In deze afspraken staat de inzet van de 4 partijen: DDFK-gemeenten, Wonen Noordwest Friesland, Thús Wonen en huurdersvertegenwoordiging De Bewonersraad. Thema's zijn:

- Betaalbaarheid;
- beschikbaarheid (krimp en verkoop);
- kwaliteit/verduurzaming;
- wonen en zorg, sociaal domein, statushouders, WMO gebiedsteams/sociale teams, schuldhulpverlening, jongeren;
- leefbaarheid en omgeving.

Per thema worden jaarlijks acties afgesproken. Per actiepunt is beschreven welke partij wanneer welke bijdrage levert.

De realisatie van de prestatieafspraken loopt goed. Al vanaf 2015 hebben we dit samen goed ingezet. Jaarlijks evalueren we de realisatie van vorig jaar. We doen dan allen een nieuw bod en vertalen dat naar afspraken. Sinds kort maken we ook voortgangsrapportages. De inhoud wordt steeds breder en de organisatie professioneler. In 2018 zijn per thema werkgroepen ingesteld. Ook voor 2019 worden doelen gesteld en ditmaal ook smart gemaakt: een mooie ontwikkeling. De volgende ontwikkelingsstap is een betere integratie van de inzet van de verschillende partijen. Iedere partij levert nu zijn afzonderlijke bijdrage. Als we deze bijdragen meer integreren en op elkaar afstemmen kan het resultaat vergroot worden.

## Tot slot

De afgelopen jaren stonden in het teken van het verbinding maken met onze omgeving, het inhalen van de onderhoudsachterstand, het verbeteren van de huurderstevredenheid en het ontwikkelen van de organisatie. Nu dit grotendeels gerealiseerd is, zien we de toekomst met vertrouwen tegemoet. Een toekomst met nieuwe uitdagingen; het energieneutraal maken van onze woningvoorraad, het huisvesten en omgaan met steeds meer kwetsbare huurders en het blijven anticiperen op de krimp. Wij zijn er klaar voor.

## Bijlage 6 Fact sheet Thús Wonen

### Fact sheet Thús Wonen

In 2016 heeft Thús Wonen een raamovereenkomst prestatieafspraken 2016-2020 gesloten met de gemeente(n), corporatie en Bewonersraad Friesland. Hieronder zijn de eigen ambities van Thús Wonen, de concrete prestatieafspraken per thema en de prestaties in relatie tot deze afspraken weergegeven. Deze zijn gebaseerd op de evaluatie van de prestatieafspraken in 2017 en 2018, de Jaarverslagen van Thús Wonen en andere documenten. De thema's uit de raamovereenkomst zijn hierbij als uitgangpunt genomen, aangevuld met het thema 'Dienstverlening'.

De thema's zijn:

- Betaalbaarheid (fatsoenlijke huur)
- Beschikbaarheid (in balans met krimp)
- Kwaliteit & verduurzaming (fatsoenlijke woning)
- Wonen en Zorg (ouderen, kwetsbare groepen, statushouders)
- Leefbaarheid (kwetsbare kernen & omgeving)
- Fatsoenlijke dienstverlening

De vermelde +/- scores zijn ontleend aan genoemde evaluaties en dus door genoemde partijen zelf gegeven en zeggen uitdrukkelijk niets over een oordeel van de visitatiecommissie.

Per thema is onder de tabel, op afspraakniveau, toelichtende informatie (*zie toelichting*) opgenomen.



## Betaalbaarheid (fatsoenlijke huur)

Ambities van Thús Wonen voor betaalbaarheid zijn:

- Voor huishoudens met een inkomen tot euro 18.000 mogen de netto-woonlasten niet meer dan 1/3<sup>e</sup> van het inkomen bedragen.
- De afhankelijkheid van huurtoeslag zoveel mogelijk beperken (m.u.v. de laagste komensgroepen).

De hoogte van de huurprijs staat in relatie tot de kwaliteit van de woning.

<b>Prestatieafspraken/ Raamovereenkomst 2016-2020</b>	<b>Resultaten evaluatie door partijen</b>	
Afspraken tussen DDFK-gemeenten, Thús Wonen, Wonen NWF, De Bewonersraad		
	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Financiële problematiek bij huurders verminderen:</b>	Zie toelichting	
Woningtoewijzing onder voorwaarden woningwet via passend toewijzen.	+	+
Voorlichting, informatie en overleg via contacten met potentiële (kennismakingsgesprek) en zittende huurders bij achterstanden.	+	+
Bewustwording via informatie, website, etc.	+	+
Informatie geven over mogelijkheden van budgethulp.	+	+
<b>Streven om huurprijzen onder de aftoppingsgrens<sup>1</sup> te houden <sup>2</sup></b>	Zie toelichting	Zie toelichting
<b>Streven naar goede prijs/kwaliteit verhouding huurwoningen<sup>3</sup></b>	Zie toelichting	Zie toelichting

### Geleverde prestaties vermindering financiële problematiek bij huurders

#### Passend toewijzen

In 2016 is het net niet gelukt om volledig passend toe te wijzen omdat omtrent in 2016 gereedgemaakte nieuwbouw al afspraken waren gemaakt. In de jaren daarna is (ruimschoots) toegewezen conform wettelijk voorschrift en de eigen normen.

<sup>1</sup> Als de huurprijs hoger is dan deze grens wordt de huurtoeslag 'afgetopt' (verlaagd). De lage aftoppingsgrens (voor kleine huishoudens) was in 2018 € 597 en de hoge aftoppingsgrens voor meerpersoonshuishoudens € 640.

<sup>2</sup> Algemene afspraak Raamovereenkomst 2016-2020.

<sup>3</sup> Algemene afspraak Raamovereenkomst 2016-2020

## Gemiddelde huurprijs en gemiddelde huurachterstand

	Gemiddelde huur	Nederland	Ontwikkeling gemiddelde huurachterstand
<b>2015</b>	457	503	1,3%
<b>2016</b>	457	513	0,34%
<b>2017</b>	476	517	0,34%
<b>2018</b>	477	-	0,47%

Bron: Corporatie in Perspectief (CiP) en concept-Jaarverslag TW 2018

## Geleverde prestaties om huurprijzen onder de aftoppingsgrens te houden

### Woningbezit onder de aftoppingsgrens

In 2016 was 95 procent van het woningbezit van Thús Wonen onder de aftoppingsgrens.

In 2018 was dit 96 procent. Dit is mede te danken aan het (streef)huurbeleid van de corporatie.

### Huurverhogingen

	Voor lage inkomens	Extra inkomensafhankelijk	Gemiddelde	Nederland
<b>2015</b>	1,00%	enkeling	1,00%	-
<b>2016</b>	0,60%	2,6% of 4,6%	1,00%	1,10%
<b>2017</b>	0,50%	2,8% of 4,3%	0,60%	0,60%
<b>2018</b>	1,57%	-	1,57%	1,70%

### Huuraanpassing 2018: 0,0% tot 3,9%

In 2018 is gekeken naar de streefhuur en zijn de huren aangepast in 3 categorieën:

1. verhoging van 0,0% voor huren vanaf € 50,- boven streefhuur en hoger;
2. verhoging van 1,4% voor huren van € 50,- boven tot € 10,- beneden streefhuur;
3. verhoging van 3,9% voor huren vanaf € 10,- beneden streefhuur en lager.

## Geleverde prestaties voor een goede prijs/kwaliteitverhouding huurwoningen

### Huur-in % van maximaal toegestaan

	Huur in % maximaal toegestaan	Nederland
<b>2015</b>	67,0%	71,7%
<b>2016</b>	67,1%	72,0%
<b>2017</b>	62,0%	72,1%
<b>2018</b>	62,2%	

Bron: Corporatie in Perspectief en TW



## Beschikbaarheid (in balans met krimp)

Ambitie van Thús Wonen is dat er voor elke woningzoekende een betaalbare woning beschikbaar is. Daarvoor is een goede doorstroming belangrijk. Hiertoe zet Thús wonen de volgende instrumenten: huurprijsbeleid, toewijzingsbeleid, strategisch voorraadbeleid en doorstromingsbeleid.

Prestatieafspraken/ Raamovereenkomst 2016-2020	Resultaten evaluatie door partijen	
Afspraken tussen DDFK-gemeenten, Thús Wonen, Wonen NWF, De Bewonersraad		
	2017	2018
<b>Streven naar voldoende (betaalbare) typen huurwoningen voor de doelgroep.</b>	+	+
	Zie toelichting	Zie toelichting
<b>Geen netto toevoegingen aan de woningvoorraad vanwege (mogelijke) krimp.</b>	+	+
	Zie toelichting	Zie toelichting
<b>Verkoop temporiseren en beperken:</b> In 2016 temporiseren in verband met tijdelijk toegenomen vraag naar sociale huurwoningen. In dorpen waar krimp speelt eerder kiezen voor sloop dan verkoop. Blijven investeren in woningen die op de verkooplijst staan. Geen nieuw versnipperd bezit door verkoop.	+	+
	Zie toelichting	Zie toelichting

### Geleverde prestaties voor voldoende (betaalbare) huurwoningen

#### Woningvoorraad naar prijsklasse

Klasse	Bovengrens 2018	Stand 2016	Stand 2018
<b>Goedkoop 1</b>	417,36	29%	27%
<b>Goedkoop 2</b>	476,28	50%	47%
<b>Goedkoop 3</b>	538,4	74%	72%
<b>Betaalbaar 1</b>	597,3	89%	89%
<b>Betaalbaar 2</b>	640,14	95%	96%
<b>Middelduur</b>	710,68	5%	4%
<b>Duur</b>	>>>	0%	0%
<b>Aantal woningen</b>		6394	6328

Bron: evaluatie huurprijsbeleid 2016 van januari 2019

In de prestatieafspraken 2019 is opgenomen om gezamenlijk onderzoek te doen naar wachttijden woningzoekenden.



## Geleverde prestaties t.a.v. toevoegingen aan de woningvoorraad, verkoop bezit

### Ontwikkeling bezit

	2015	2016	2017	2018
<b>Stand 1 januari</b>	6484	6441	6492	6492
<b>Nieuwbouw</b>	7	72	36	33
<b>Aankoop</b>			1	0
<b>Verkoop aan bewoners</b>	-28	-18	-11	-15
<b>Sloop</b>	-40	-4	-26	-96
<b>Overig</b>	18	1		
	<b>6441</b>	<b>6492</b>	<b>6492</b>	<b>6414</b>

Bron: Corporatie in Perspectief en TW



## Kwaliteit & verduurzaming (fatsoenlijke woning)

Ambitie van Thús Wonen is de bestaande woningvoorraad met ongeveer 300 woningen per jaar naar gemiddeld energieprestatieniveau B gebracht in 2025. Thús Wonen wil bij duurzaamheid ook kijken naar andere zaken dan energieprestaties (bijv. gebruik gas, materiaalgebruik, footprint) en wil hierop beleid ontwikkelen, waarbij duurzaamheid en betaalbaarheid hand in hand gaan. Eveneens wordt hierbij gekeken naar de beste complexstrategie is: doorgaan met verhuren, verkopen of slopen. De eindvisie is om in 2050 energieneutraal te zijn. Hierbij wil Thús Wonen gebruik maken van bewezen oplossingen die aansluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen.

Prestatieafspraken/ Raamovereenkomst 2016-2020	Resultaten evaluatie door partijen	
Afspraken tussen DDFK-gemeenten, Thús Wonen, Wonen NWF, De Bewonersraad		
	2017	2018
<b>Kwaliteit woningaanbod:</b> Streven naar een gevarieerd woningaanbod in de gemeenten.  Prestatieafspraken 2017: groot onderhoud aan 294 woningen. Prestatieafspraken 2018: 1.000 woningen regulier onderhouden en € 10,5 miljoen besteden aan groot onderhoud van ruim 300 woningen.	Zie toelichting  +	Zie toelichting  +
<b>Duurzaamheid:</b> Conform het landelijk Energieconvenant dienen de woningen in 2021 gemiddeld label B te hebben.  Prestatieafspraken 2018: Thús Wonen zal jaarlijks 300 woningen naar Energie Index van maximaal 1,40 (voormalig label B) brengen. En eind 2018 heeft 66% van de woningvoorraad van Thús Wonen groene energielabels.	-/+  Zie toelichting	+  Zie toelichting
<b>Sloop/nieuwbouw:</b>	Zie toelichting	
Prestatieafspraken 2017: Opleveren 101 nieuwbouwwoningen in 2016/2017. Prestatieafspraken 2018: Start nieuwbouw van 192 woningen in 2017/2018 (waarvan 108 opgeleverd worden in 2019).	-/+ <sup>4</sup>	-/+
Prestatieafspraken 2017: sloop van 28 woningen in 2016/2017. Prestatieafspraken 2018: Sloop van 121 woningen in 2017/2018.	+	-/+

<sup>4</sup> De aantal op te leveren nieuwbouwwoningen zijn behaald. Het project De Houtkolk is niet doorgegaan omdat het niet financieel haalbaar bleek te zijn.

### Geleverde prestaties voor kwaliteit woningaanbod

Het bezit van Thús Wonen is (of was) technisch flink verouderd. Zij heeft gedurende de visitatieperiode ingezet op vernieuwing. Thús Wonen heeft gedurende 2015 t/m 2017 en bij bijna 2.400 woningen groot onderhoud (inclusief energetische verbeteringen) uitgevoerd. Bij dit onderhoud werden tevens energetische maatregelen toegepast. Additioneel heeft de corporatie nog eens 740 (330 in 2015 324 in 2016 en 86 in 2017) woningen energetisch verbeterd gedurende de periode 2015 t/m 2017.

	2015	2016	2017	2018
Staat bezit technische leeftijd eind	29,4 jaar	26,6 jaar	25,5 jaar	25 jaar

### Geleverde prestaties voor duurzaamheid

In 2017 is Thús Wonen gestart met het opstellen van haar Duurzaamheidsbeleid. Oplevering en vaststelling in 2018.

#### Energetische verbetering

Eind 2018 heeft Thús Wonen afgesproken dat 66% van de woningvoorraad een groen energielabel heeft.

Energie-Index (EI)	2016	2017	2018
Naar EI 1,40 (label B) (streven 300 per jaar)	644	296	385
EI 1,40 (label B) of hoger einde jaar		29%	34%
EI 1,80 (label C) of hoger (groen)	46%	53%	63,35%

Bron: Jaarverslagen

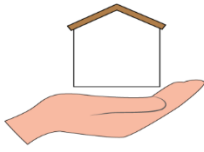
#### Landelijke Aedes benchmark duurzaamheid:

	2017	2018	Nederland
Gemiddelde EI	1,98 (C)	1,93 (C)	1,65 (B)
Letter Duurzaamheid	C	C	B

Bron: AedesBenchmark

### Geleverde prestaties sloop/nieuwbouw

In 2016 en 2017 zijn 101 nieuwbouwwoningen opgeleverd en 28 woningen gesloopt. In 2018 zijn 33 nieuwbouwwoningen opgeleverd en 96 woningen gesloopt. De oplevering van de hierbij behorende nieuwbouw wordt verwacht in 2019.



## Wonen & zorg (ouderen, kwetsbare groepen, statushouders)

Ambitie van Thús Wonen is om daar waar nodig (kwetsbare) huurders te ondersteunen in samenwerking met ketenpartners. Eveneens speelt ze in op de vergrijzing. De woningen zijn niet bij voorbaat ingericht op zorg, maar moeten wel geschikt zijn om zorg te leveren. De bestaande voorraad wordt afgestemd op de concrete vraag van ouderen. Voor zorgpartijen ontwikkelt Thús Wonen alleen courant vastgoed.

Prestatieafspraken/ Raamovereenkomst 2016-2020	Resultaten evaluatie door partijen	
Afspraken tussen DDFK-gemeenten, Thús Wonen, Wonen NWF, De Bewonersraad		
	2017	2018
<b>Voldoen aan taakstelling huisvesting Statushouders</b>	+ Zie toelichting	+ Zie toelichting
<b>Samenwerking op het gebied van preventie, langer thuis wonen, beschermd wonen, aanpak personen met verward gedrag</b>	-/+ Zie toelichting	+ Zie toelichting

### Ter informatie: zorggerelateerd bezit Thús Wonen

Zorggerelateerd bezit	2015	2016	2017	NL2017	2018
Nultredenwoningen (% bezit)	26,3	27,5	27,5	32,4	27,9
Zorgwooneenheden (% bezit)	3,0	2,7	2,7	4,3	2,7
Zorgwooneenheden einde jaar (aantal)	195	176	177		173
Zorgwooneenheden intramuraal (% zwe)	100	61,4	61,0	81,9	55,5

Bron: *Corporatie in Perspectief*

### Geleverde prestaties voor het huisvesten van statushouders

Thús Wonen heeft in 2016, 2017, 2018 (ruimschoots) voldaan aan de taakstelling huisvesting Statushouders. In 2018 is eveneens een gezamenlijk Plan van Aanpak Statushouders opgesteld.

### Geleverde prestaties voor samenwerking met andere partijen

Partijen werken samen door gezamenlijk:

- te komen tot afspraken (afstemming) m.b.t. inzet preventieve activiteiten;
- evaluatie van bestaande Wmo-afspraken en opstellen nieuwe Wmo-afspraken;
- te komen tot Wmo afspraken aangaande het langer thuis wonen van inwoners en de in- en uitstroom van reeds aangepaste woningen;
- te komen tot afspraken ten aanzien van de uitstroom beschermd wonen;
- tot een implementatie te komen van een lokale sluitende aanpak omtrent personen met verward gedrag (partijen nemen deel in projectgroep);
- te werken met vaste contactpersonen tussen partijen en gebiedsteams.

Dit is een doorlopend overleg dat vertraagd van de grond komt. Dit verklaart de -/+ scores in bij de evaluatie van de prestatieafspraken 2017 op deze punten.



## Leefbaarheid kwetsbare kernen & omgeving

Ambitie van Thús Wonen is om omgevingsgericht te zijn. Dat wil zeggen balans te vinden tussen investeren in de centrale kern of de (krimp)dorpen. Thús Wonen richt zich daarbij zeker niet alleen op de formele instanties, maar vooral ook steeds meer op andere relevante netwerken in ons gebied.

Prestatieafspraken/ Raamovereenkomst 2016-2020	Resultaten evaluatie door partijen	
Afspraken tussen DDFK-gemeenten, Thús Wonen, Wonen NWF, De Bewonersraad		
	2017	2018
<b>Samenwerking met andere partijen aan de leefbaarheid en woonomgeving in wijken, dorpen en straten. / Beleid leefbaarheid herijken</b>	+ Zie toelichting	+ Zie toelichting
<b>Deelname aan werkgroep ten behoeve van krimp/kwetsbare kernen (afpraak 2017)/</b>	+	+
<b>Extra inzet van fte op appartementencomplexen, bij betalingsproblemen, bij overlastsituaties en voor zorgvuldige plaatsing statushouders.</b>	+	+

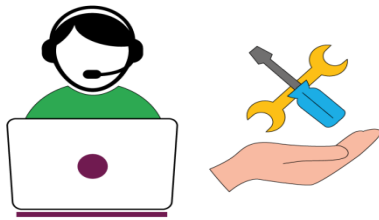
### Geleverde prestaties voor samenwerking aan leefbaarheid

Thús Wonen is actief als gesprekspartner betrokken bij de dorpen en probeert vanuit haar rol een bijdrage te leveren aan het bewaken van de leefbaarheid. Voorbeelden hiervoor zijn:

- Morra-Lioessens
- Ternaard
- Driezum
- Stichting Speeltuin De Hege Seis in De Westereen

In 2017 is de visie op Sociaal Beheer ontwikkeld. Sociaal Beheer is een planmatige aanpak van de leefbaarheid van de complexen. In plaats van alleen te reageren op klachten en meldingen houden we preventief toezicht op de complexen, zodat we tijdig problemen, maar ook kansen kunnen signaleren. Bron: Evaluatie prestatieafspraken 2017.

In 2018 heeft, volgens de prestatieafspraken 2018, herijking van het leefbaarheidsbeleid in samenspraak met de bewonersraad plaatsgevonden.



## Fatsoenlijke dienstverlening

Ambitie van Thús Wonen is fatsoenlijke dienstverlening. Er zijn geen prestatieafspraken.

### Geleverde prestaties voor dienstverlening

Huurdersoordeel	2015	2016	2017	2018	NL 2018
Totaal Huurders	B (7,3)	C	C	B	B
Nieuwe huurders	B	7,6 (B)	7,4 (C)	7,3 (C)	B
Reparatieverzoeken	B	7,2 (C)	7,4 (C)	7,4 (B)	B
Vertrekkende huurders	C	7,0 (C)	7,2 (C)	7,7 (B)	B

Bron: AedesBenchmark

Categorie A is bovengemiddeld ten opzichte van het Nederlands gemiddelde.

Categorie B is vergelijkbaar met het Nederlands gemiddelde.

Categorie C is lager/slechter dan het Nederlands gemiddelde.

## Bijlage 7 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 6.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier perspectieven te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance van maatschappelijk presteren

Cijfer	Beoordeling
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

### Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader. De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.