



Visitatierapport

Dynhus
2021-2024

Dynhus

Rapportdatum: 7 april 2025

Datum volgende visitatie: 7 september 2029

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Monique Ruimschotel, secretaris

Karel de Wit, visitor

Voorwoord

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegelfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied? Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt? Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Slagkracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk? Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan? De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler'. Met dat beeld en het reflecteren op die rol in verschillende netwerken denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat in de visitatie. Dat beeld en die reflectie zijn terug te vinden in dit rapport.

Dit rapport betreft de visitatie van Dynhus over de periode 2021 – 2024. Dynhus is een woningcorporatie met 3800 verhuureenheden en actief in de gemeenten De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân. Dynhus is het resultaat van een op 1 januari 2020 afgeronde fusie tussen Lyaemer Wonen en Wonen Zuidwest Friesland. Dynhus staat voor het bieden van een betaalbaar, duurzaam en kwalitatief goed (t)huis in een leefbare woonomgeving in de regio Zuidwest Friesland. De organisatie kent een structuur met een directeur-bestuurder die in december 2023 is aangetreden, een uit 3 leden bestaand managementteam en een uit 5 leden bestaande raad van commissarissen. De organisatie kende op 31 december 2024 47 medewerkers (41,61fte). De visitatie wordt tevens benut voor input voor het later in 2025 op te stellen nieuwe Koersplan 2026 – 2029.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Dynhus	4
1 Recensie en samenvatting	11
1.1 Recensie.....	11
1.2 SWOT	14
1.3 Samenvatting bevindingen en oordeel.....	15
2 Maatschappelijke waarde.....	16
2.1 De opgaven van Dynhus	16
2.2 Bewonder- en verwonderpunten	21
2.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	21
3 Maatschappelijke verankering.....	22
3.1 De visie van Dynhus op maatschappelijke verankering.....	22
3.2 Belanghebbenden over Dynhus.....	22
3.3 De invloed op het beleid van Dynhus	23
3.4 Dynhus als samenwerkingspartner.....	24
3.5 De reputatie van Dynhus	25
3.6 De verantwoording van Dynhus	25
3.7 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	26
3.8 Bewonder- en verwonderpunten	26
4 Besturing	27
4.1 Strategie en sturing.....	27
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	28
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	28
5 Maatschappelijke capaciteit	29
5.1 Financiële capaciteit	29
5.2 Organisatorische capaciteit	29
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	30
5.4 Bewonder- en verwonderpunten	30
6 Bestuurlijke reactie van Dynhus.....	31
Bijlagen	33
Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie	33
Cv's visitatiecommissie	33

Position paper - maatschappelijke visitatie 2021-2024

Anneli Bouckaert | directeur-bestuurder

Dynhus is een woningcorporatie (3800 VHE) gevestigd in Balk. Wij zijn de maatschappelijk huisvester in het mooiste stukje Fryslân; De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân.

Missie

Wij staan voor het bieden van een betaalbaar, duurzaam en kwalitatief goed (t)huis in een leefbare woonomgeving. Voor huidige en toekomstige huurders in de regio Zuidwest Friesland, die voor hun woonbehoefte gebruik willen of moeten maken van het woningaanbod van Dynhus.

Dynhus draagt bij aan de leefbare woonomgeving, daar waar het een belang heeft. Dat kan ook in de vorm van een materiële bijdrage zijn, passend binnen de daarvoor geldende normen van de Woningwet.

Visie

Als corporatie geloven wij in het nut van kwalitatief goed wonen voor mensen met een laag inkomen. Wij beseffen ons goed dat wonen vanuit een basisbehoefte zó belangrijk is, dat wij ernaar streven om huishoudens kwalitatief beter te laten wonen dan hun inkomen strikt toestaat. Een woning vervult niet alleen de functie van onderdak, maar is voor mensen echt een thuis en een fundament. Door als corporatie voor een goed thuis te zorgen, krijgen huurders betere individuele, sociale en economische kansen. Hiermee hopen wij bij te dragen aan het niet verder vergroten en het liefst verkleinen van de maatschappelijke ongelijkheidskloof. Hierin schuilt voor ons ook het coöperatieve gedachtegoed: wij willen de inwoners, en met name onze huurders, laten beseffen dat onze woningen een collectief bezit zijn, waar wij met elkaar mooie dingen mee kunnen doen en tegelijkertijd ook met elkaar verantwoordelijk voor zijn.

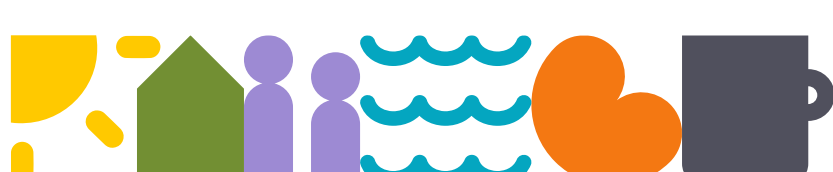
De vraagstukken rondom wonen, zijn complex en heel vaak niet éénduidig. De woning vormt de veilige, comfortabele basis, een thuis voor huurders. Daarnaast gaat wonen over samenwerken en samenleven in straten, buurten, wijken en dorpen. Zeker omdat we steeds meer urgente doelgroepen en mensen met een zorg- of hulpvraag huisvesten. Vanuit dit oogpunt is het werken aan wonen in de volle breedte (sociale ontwikkeling en vastgoedontwikkeling) een gezamenlijk traject dat een integrale aanpak vergt.

Kernwaarden

Dynhus werkt vanuit een aantal kernwaarden om veerkrachtig en effectief te zijn. Deze kernwaarden zijn als een innerlijk kompas voor de corporatie. Zij bepalen hoe we invulling geven aan onze missie en visie. Onze kernwaarden zijn: **betrokken**, **daadkrachtig** en **creatief**.

Koersplan 2021-2025

Met de fusie is een nieuw koersplan opgesteld “Dynhus is een thuis voor jou en een thuis is meer dan alleen een dak boven je hoofd”. Vanuit een externe analyse is uiteengezet waar we voor gaan op de thema’s betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, inclusieve wijk en leefbaarheid/participatie.



In 2021, net na de fusie, is Dynhus gevisiteerd door Cognitum onder de bijzondere omstandigheden die de Covid-19 maatregelen met zich meebrachten. Ondanks dat heeft Dynhus waardevolle adviezen verkregen uit deze visitatie. In de alinea 'Dit deden we in 2021-2024', lees je wat we hiermee hebben gedaan. Zo werken we aan continue verbetering.

Eind 2022 heeft de organisatie afscheid genomen van de directeur-bestuurder. Na twee interim-bestuurders ben ik op 1 december 2023 benoemd als nieuwe directeur-bestuurder. Een roerige tijd na de fusie, waarin eigenlijk 100% aandacht nodig was voor de nieuwe organisatie en haar opgaven, maar opgeslokt werd door de bestuurlijke onrust. Ondanks dat is de organisatie blijven draaien en leveren en zijn er mooie resultaten geboekt. Dit is te danken aan, en daarmee een compliment voor, de klantgerichte organisatie die Dynhus is.

Dit deden we in de periode 2021-2024

Langs de lijnen van het koersplan hebben we mooie resultaten geboekt. We vertellen graag waar we het verschil maken, hoe we dat samen met huurders en partners doen en hoe we dat besturen en organiseren. Met altijd de tevreden huurder voor ogen. We maken verschil met:

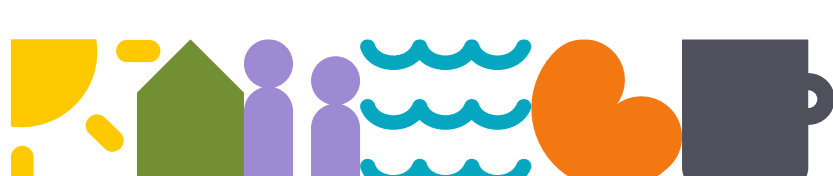
Betaalbaarheid

Betaalbaarheid is de afgelopen jaren de belangrijkste pijler van Dynhus geweest. Met een streefhuurpercentage van 62% van maximaal redelijk behoren onze huren tot één van de laagste van Nederland. Daarnaast vond tot 2022 bij mutatie geen huurharmonisatie plaats, was de jaarlijkse huurverhoging gematigd en zijn de meeste woning afgetopt op de eerste aftoppingsgrens. In 2024 werd duidelijk dat dit op de lange termijn voor Dynhus niet betaalbaar is. Daar hebben we op geanticipeerd door nieuw huurbeleid op te stellen (i.s.m. de huurdersorganisaties), passend bij de opgaven en toekomstbestendig.

Versnelling van de bouwopgave

Vanuit het strategisch voorraadbeleid (SVB) was berekend dat we in de periode t/m 2030 een 90-tal woningen netto moesten bijbouwen. Hierbij lag de focus op Lemmer, Balk, Workum en St. Nicolaasga als groeikernen. Bij sloop en vervangende nieuwbouw was de gekozen insteek 90% terugbouwen. In de visitatieperiode is onze voorraad met een kleine 50 woningen afgenomen. Oorzaken hiervoor zijn het uitstellen van een aantal grote nieuwbouwprojecten waar al was gesloopt, bijvoorbeeld Parkstraat/Pampusstraat en Parkstraat in Lemmer. En daarnaast het doorschuiven van geplande nieuwbouwprojecten, bijvoorbeeld Straatweg, Y.W. van Dijkstraat en Tramdijk-Oost, ook in Lemmer.

Een herijking van het SVB in 2024 leerde echter dat de opgave is gegroeid tot een netto toevoeging van 280 woningen t/m 2033. Daarmee werd het uitgangspunt bij sloop en vervangende nieuwbouw juist andersom; verdichten waar mogelijk. Op basis van de Nationale Prestatieafspraken (NPA), waarbij 30% sociale huur als de ideale verdeling wordt gezien, en het gebrek aan locaties hebben we Balk (39% sociale huur) niet langer bestempeld als groeikern.



Kleine kernen

Wat Dynhus typeert, is onze aandacht voor de kleine kernen. De afgelopen jaren zijn we steeds in gesprek gebleven met bewoners(initiatieven) voor woningbouw in de kleine kernen en/of voor bijzondere doelgroepen. Zo zijn we bezig met twee woningen in Tjerkgaast en zes woningen in Ouwsterhaule.

Strategisch Voorraadbeleid

We benoemden het SVB al even, dit is herijkt in 2024. Om goed invulling te geven aan de grotere opgave waar we voor staan en de complexiteit die SVB met zich mee brengt, hebben we in 2024 de keuze gemaakt om SVB door te ontwikkelen naar Vastgoedsturing. In 2025 trekken we daarom een portefeuille- en assetmanager aan die vanuit de nu ontbrekende kennis en expertise aan de slag gaat met onze route naar een passende woningvoorraad.

Samen met zorg- en welzijnspartijen

We zitten regelmatig aan tafel met zorgorganisaties Maeykehiem, Patyna en Hof & Hiem om samen te kijken wat nodig is op het bieden van wonen en zorg. Zo hebben we met Hof & Hiem een urgentieregeling ontwikkeld om mensen met een zorgvraag naar een passende woning door te laten stromen (voorbeeld Suderigge). Met Maeykehiem zitten we aan tafel voor een mogelijk gezamenlijke gebiedsontwikkeling in St. Nicolaasga.

Visie Wonen, Welzijn en Zorg

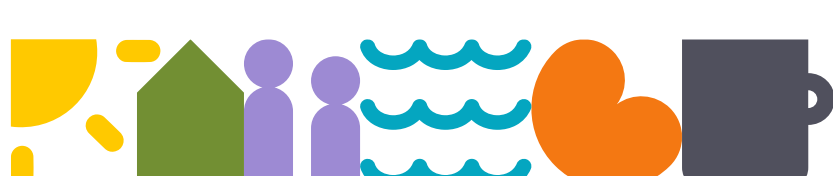
In 2023 organiseerden we een succesvolle stakeholderbijeenkomst om input op te halen voor onze visie op Wonen, Welzijn en Zorg. In 2025 leveren we deze nieuwe visie op. Daarnaast doen we een grondige analyse van onze woningvoorraad om beter in beeld te krijgen hoe passend onze woningvoorraad op dit moment is voor wonen en zorg. Op basis daarvan bepalen we hoe we deze (beter) passend en toekomstproof kunnen maken. Dit nemen we mee in ons nieuwe koersplan.

Gebiedsteams

Met o.a. welzijnsorganisatie de Kear werken we samen in gebiedsteams. Op die manier werken we met korte lijnen ten behoeve van het welzijn van de huurder. Dit doen we onder andere op gebied van leefbaarheid, welzijn en betalingsproblematiek.

Versnelling van de duurzaamheidsopgave

Al geruime tijd, ook al voordat het opgenomen werd in de NPA, zetten we in op de verduurzaming van ons woningbezit. Wij doen dat vooral om de woonlasten van onze huurders te helpen drukken. Alle huurders die dat wilden en waar het mogelijk was, hebben zonnepanelen gekregen. In 2024 stelden we ons nieuwe duurzaamheidsbeleid vast. Verduurzaming is onderdeel van onze meerjaren onderhoudsbegroting (MJOB) middels de routekaart. Op die manier is het een belangrijk onderdeel van ons groot onderhoud. Daarnaast hebben we ons bezit met E-, F- en G-labels geanalyseerd, met als doel deze uiterlijk 2028 uit te faseren.



Warmtenetten

Binnen het thema duurzaamheid is Dynhus één van de aanjagers van Eigen Warmte Balk: een nieuw aan te leggen warmtenet dat middels restwarmte ongeveer 600 huishoudens van Dynhus moet gaan verwarmen. In 2024 kwam daar een potentieel warmtenet in Lemmer bij via 'de Warmtemaatschappij'.

Werken vanuit verbinding

Dynhus werkt graag vanuit verbinding. We overleggen regelmatig met verschillende partners over een breed palet van onderwerpen.

Huurdersverenigingen

Huurdersverenigingen Lemsterland en Zuidwest Friesland zijn de jaren na de fusie in gesprek geweest om ook te fuseren. Helaas kwam in 2024 het bericht dat dat niet ging lukken. De verenigingen lagen in karakter en opvattingen te ver uit elkaar. Het overleg van Dynhus met beide partijen is zeer constructief geweest. Zij hebben hun flexibiliteit meer dan bewezen in alle 'nieuwigheid' na de fusie. Van het proces prestatieafspraken tot het proces werving & selectie nieuwe bestuurder. Eind 2024 heeft huurdersvereniging Zuidwest Friesland besloten het stokje over te dragen aan de professionele huurdersorganisatie Nieuw-Elan.

Plaatselijk belang

We bezoeken frequent de bijeenkomsten van plaatselijk belang in de kernen waar onze woningen staan. Zo weten we goed wat er speelt in 'onze' dorpen.

Stakeholderbijeenkomst

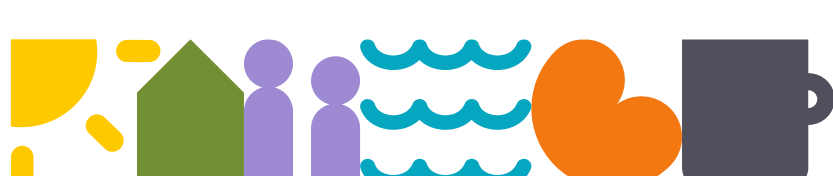
Ten behoeve van de Visie Wonen, welzijn en zorg (WWZ) hielden we in oktober 2023 een stakeholderbijeenkomst over dit thema. In een bomvolle zaal in Lemmer vonden inhoudelijke gesprekken plaats en was er gelegenheid om te netwerken. De opgehaalde informatie vormt mee de basis voor de visie op WWZ die we in 2025 opleveren.

Gemeenten

De partners waar we het meest mee samenwerken, zijn gemeenten De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân. Vanuit de prestatieafspraken vindt veelvuldig overleg plaats op allerlei thema's. Daarnaast zien we elkaar periodiek voor locatieoverleg. We ervaren in beide gemeenten een constructieve partner. Wel merken we dat de gemeenten (net als wij) aanlopen tegen capaciteitsproblemen bij het verwerken van onze vragen en projecten.

Leefbaarheid

In de strategische koers 2021-2025 is leefbaarheid centraal benoemd in de strategie. Er is flink ingezet op het vormen van een team leefbaarheid met drie leefbaarheidsregisseurs en twee wijkbeheerders. Zij zijn dagelijks in de wijken en dorpen om vanuit verbinding aan de slag te zijn met problemen achter de voordeur en in de wijk. Door omstandigheden is de leefbaarheidsvisie nog niet op papier gekomen. Deze staat nu voor oplevering in 2025. In het meten en monitoren is Aedes in tussentijd gekomen met de Veerkrachtkarten; een prima instrument om ons leefbaarheidsbeleid op te baseren en/of een gesprek over leefbaarheid in een wijk of dorp te voeren.



Ontwikkeling van de organisatie

Door de bestuurlijke wisselingen is er de afgelopen jaren weinig aandacht geweest voor organisatieontwikkeling. Ondanks dat, staat er een klantgerichte organisatie die de afgelopen jaren gewoon doorgedraaid heeft. Uit de Aedes P&O-monitor bleek dat we -verrassend- een relatief lage gemiddelde leeftijd hebben, de perfecte man-vrouw verhouding kennen en goed in balans zijn. Wat ik, als nieuwe bestuurder, in de kennismakingsgesprekken terug gehoord heb, is dat mensen graag voor Dynhus werken door de familiale cultuur en de korte lijnen. Dicht bij de klant! Op het gebied van governance hebben we een slag gemaakt met de verdere professionalisering van sturing en verantwoording.

De keerzijde van de weinige aandacht die naar organisatieontwikkeling is gegaan, is dat er zaken te repareren zijn. We lopen achter in digitalisering, proces- en kwaliteit gestuurd werken en onze financiële cyclus kan meer integraal en daarmee efficiënter worden ingericht. In 2024 hebben we hierin waar mogelijk meteen stappen gezet. In 2025 koppelen we aan ons nieuwe koersplan een programma organisatieontwikkeling zodat 'wat' en 'hoe' samen opgaan.

Financieel

De middelen die Dynhus kan besteden, komen voort uit onder andere verhuur, verkoop en leningen. Dynhus heeft een goede uitgangspositie doordat slechts 16% van het bezit is gefinancierd uit geleend geld. Dit maakt de financiële slagkracht groot.

Transparantie vinden wij zeer belangrijk. Financiële ontwikkelingen van Dynhus worden dan ook regelmatig besproken met de Ondernemingsraad en de Huurdersverenigingen. In 2024 is een knoppensessie georganiseerd met het management, de Raad van Commissarissen en de huurdersverenigingen. Wat als het slecht gaat met Dynhus, aan welke knoppen kunnen en moeten wij dan draaien? De uitkomsten worden in beleidskeuzes meegenomen.

Koersplan 2026-2029

Deze maatschappelijke visitatie doen we iets eerder dan noodzakelijk. In 2025 gaan we namelijk aan de slag met een nieuw strategisch koersplan en we willen de visitatie gebruiken om op te halen waar onze kansen en verbeterpunten liggen zodat we die meteen mee kunnen nemen in onze nieuwe strategische koers. Vanuit o.a. de (nationale) prestatieafspraken en de woondeals is dat geen 'rocketscience' maar in hoe we naar de opgaven kijken, ze prioriteren en hoe we ze waar willen maken, kunnen we als Dynhus het verschil maken.

Toekomstige opgaven, kansen & uitdagingen

Opgaven zijn complexer en groter en vragen een andere manier van kijken, werken en organiseren. Als we kijken naar de toekomst, dan willen we het verschil blijven maken met:

Een passende woningvoorraad

Met een vernieuwde opgave van netto 280 woningen toevoegen t/m 2033, energieneutraal in 2050 en het integraal afstemmen van niet-planmatig onderhoud (NPO), planmatig onderhoud (PO) en projecten, gaan we SVB ontwikkelen naar Vastgoedsturing. Door een portefeuille- en assetmanager aan te trekken die de 'eigenaarsrol' van ons vastgoed gaat vervullen, zetten we in op versnelling, concretisering en standaardisering.



Verduurzaming

Om in 2028 onze E-, F- en G-labels uitgefaseerd te hebben, zijn we druk bezig met een plan van aanpak voor die woningen. Daarnaast moet er een stappenplan komen om met ons bezit in 2050 energieneutraal te zijn volgens onze ambitie uit het duurzaamheidsbeleid.

Maatschappelijke verankering

Belangrijk uitgangspunt voor ons nieuwe koersplan is onze rolopvatting. Léon Bobbe¹ heeft een prachtig drijfverenmodel voor woningcorporaties ontwikkeld dat uitgaat van corporaties als ‘van de stenen’, ‘van de individuele huurder’, ‘van de wijk’ of ‘van de samenleving’. De insteek die je hierin als corporatie kiest, is bepalend voor alles wat je doet.

Daarnaast mag bewonersparticipatie een veel grotere rol innemen in de bedrijfsvoering van Dynhus. We geloven sterk in een breed opgezette participatieladder zodat bewoners op verschillende niveaus, thema's en schaal kunnen participeren. Waar de ene bewoner heel blij wordt van strategische onderwerpen zoals we die met de huurdersverenigingen bespreken, wordt de ander blij van het meepraten over vergroening in zijn/haar straat of dorp. Beide moet mogelijk zijn. Daarbij denk ik dat wanneer we in staat zijn bewoners vanuit een bepaalde expertise of gedrevenheid aan ons kunnen binden als klankbord dat dit de besluitvorming en uitvoering ten goede komt. De samenwerking met beide huurdersorganisaties willen we graag stabiliseren en professionaliseren. De aankomende jaren hebben we, naast het proces prestatieafspraken, een volle beleidsagenda waarbij we beide huurdersorganisaties graag in co-creatie en als gesprekspartner aan tafel hebben.

Een toekomstbestendige organisatie

De opgaven waar we voor staan, zijn groter en complexer dan we eerder kenden. Daarom is het nu belangrijker dan ooit dat ook de organisatie toekomstproof is. De aankomende jaren gaan we aan de slag met datakwaliteit, digitalisatie, integraal werken, proces en kwaliteit gestuurd werken en het goed afstemmen van onze dienstverlening.

Arbeidsmarktpositie

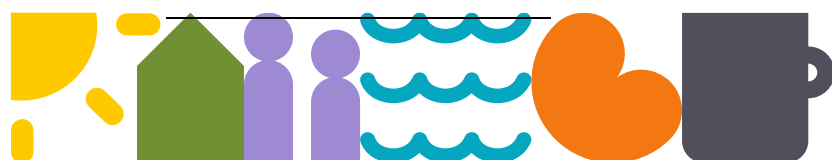
We moeten intern de boel op orde hebben om zo enerzijds goede dienstverlening aan bewoners te bieden en anderzijds een goede werkgever te zijn. Personeel vinden, binden en boeien zal in de komende jaren een uitdaging worden door de grote groep mensen die met pensioen gaat en de krappe arbeidsmarkt in bepaalde functies. Dit vraagt investeren in onze arbeidsmarktpositie.

Vanuit opgaven en schaalgrootte is het interessant om te onderzoeken hoe we hierin kunnen samenwerken met collega's. Dit kunnen corporaties zijn -bijvoorbeeld in de Vereniging Friese Woningcorporaties- maar ook andere type organisaties zoals zorg, welzijn, bouw en overheid. Want alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.

Besturing

We hebben een robuuste financiële positie en beschikken over voldoende middelen om aan onze opgaven te kunnen voldoen. Uit onze doorrekeningen blijkt wel dat onze financiële grenzen over ongeveer 10 jaar in zicht komen. Dat is geen reden om nu al te remmen, maar we vinden

¹ [Drijfverenmodel Léon Bobbe](#)

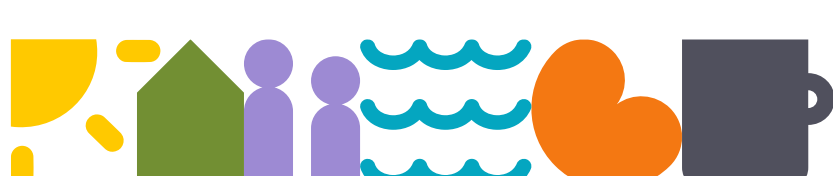


het wel belangrijk om de situatie te monitoren en wanneer nodig ons tijdig voor te bereiden. Bovenal willen we onze opgaven tegemoet treden vanuit lef en ondernemerschap. In onze besluitvorming zijn we geneigd vooral vanuit risico's en bedreigingen te besluiten. Dit willen we meer in balans brengen met kijken vanuit kansen waarbij we zorgen voor gepaste maatregelen op de risico's. We blijven door ontwikkelen in onze financiële huishouding door de samenwerking Vastgoed & Projecten en Huis & Bedrijf steeds verder te professionaliseren en onze rapportages steeds efficiënter en effectiever te maken.

Leervragen

1. Welke rol zou Dynhus in de optiek van de belanghebbenden maatschappelijk moeten invullen en op welke thema's komt dit dan als beste uit de verf?
2. Is Dynhus voldoende competent om maatschappelijke opgaven te identificeren en op te pakken en speelt leefbaarheid daarin een voldoende rol?
3. Hoe kunnen we onze samenwerking met partners verbeteren of verstevigen ten gunste van de dienstverlening aan onze huurders?
4. Hoe kunnen wij participatie van huurders verbeteren?

Balk, januari 2025



1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie van de visitatiecommissie aan over de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

1.1 Recensie

De twee gezichten

Belanghebbenden typeren Dynhus als een sociaal en betrokken organisatie. Partijen die met Dynhus samenwerken, geven aan dat de organisatie open en benaderbaar is, maar vooral ook betrokken en met korte lijnen. De commissie herkent dat beeld uit de verschillende gesprekken en dat beeld is in wezen niet anders dan uit de vorige visitatie naar voren kwam. Sterker, de reputatie van Dynhus is op alle fronten fors toegenomen. Dat is een mooi gegeven als gekeken wordt naar wat er is gebeurd in de visitatieperiode. Dynhus heeft een bewogen periode achter de rug met een fusie, Corona en een aantal bestuurswisselingen. De organisatie heeft in deze periode hard gewerkt om de continuïteit van de dienstverlening in stand te houden en op gebieden te verbeteren en daarnaast mooie projecten te realiseren. De commissie heeft waardering voor de inzet van de werkorganisatie gedurende deze periode. In het vorige visitatierapport was aangegeven dat het beleidsvormingsproces door de fusie wat was achtergebleven. Ook dat de professionalisering van het sturings- en verantwoordingsproces omhoog moest.



De organisatie is daar ook mee aan de slag gegaan. Er werd een mooi en degelijk Koersplan 2021 – 2025 gemaakt en vanuit het strategisch voorraadbeleid werd becijferd dat tot en met 2030 zo'n 90 nieuwe woningen nodig waren. Het was de tijd dat nog gesproken werd over krimp. Voor Dynhus is daarnaast uitermate relevant dat de te plegen woningbouw over zo'n 20 kernen verspreid moet worden. Een niet geringe opgave want het gaat dan steeds om in aantallen kleine woningbouwprojecten. Maar de daadkracht stokte. Aan de nieuwbouwopgave werd gemorrelt door uitstel en vooruitschuiven van bouwplannen. Het thema van de leefbaarheid en dat van wonen en zorg werden opgepakt maar misten vaart en daardoor een concrete uitwerking. Maar de betaalbaarheid bleef als speerpunt recht overeind. De gemiddelde streefhuur bedraagt 62% en dat is laag hetgeen door de huurders ook zeer gewaardeerd wordt. En dat maakt Dynhus nog steeds uniek.

Eind 2022 werd echter afscheid genomen van de toenmalige bestuurder. Er kwam een interim bestuurder en per 1 december 2023 trad de huidige bestuurder aan. Realisatie van wat in het Koersplan was aangegeven, was niet opgepakt en de organisatie leek wat verwaarloosd te worden. Een constatering die de Aw ook deed in zijn toezichtbrief uit 2024. Een organisatie die op onderdelen goed tot zeer goed presteerde en tegelijk in de eigen ontwikkeling achterbleef. Dat beeld van die twee gezichten kwam de visitatiecommissie ook tegen in de gespreksdagen: een open en warme organisatie met oog voor de klant maar op bedrijfsvoering en verschillende beleidsonderdelen nog forse stappen te zetten voor een gewenste grotere doelmatigheid.

Professionalisering doorzetten

Het was dus zaak om na een goede analyse door de nieuwe bestuurder de organisatie weer een goede basis te geven. In 2024 werd het strategisch voorraadbeleid geactualiseerd. Kaders vormen de nationale prestatieafspraken en de eigen regionale afspraken. Er moeten de komende jaren een kleine 300 i.p.v. 90 woningen worden toegevoegd. In 2025 wordt een visie op wonen, welzijn en zorg opgeleverd waarbij ook gekeken gaat worden naar de bestaande woningvoorraad en de mogelijke toevoegingen daaraan. In 2024 werd het nieuwe duurzaamheidsbeleid vastgesteld. Aan het meerjaren onderhoudsbeleid wordt invulling gegeven.



Maar er ligt ook nog een weg te gaan op het vlak van de digitalisering en informatisering en van het ontwikkelen van beleid gebaseerd en gestuurd door beschikbare data. Tenslotte moet ook invulling worden gegeven aan de financiële en verantwoordingscyclus. De commissie heeft de indruk dat de organisatie op al deze vlakken op de goede weg zit. Bestuur en raad van commissarissen zijn zich zeer bewust van wat nodig is.

Tegelijk is merkbaar geworden in de diverse gesprekken dat de bedrijfscultuur hoe aangenaam ook voor de buitenwereld, mogelijk belemmerend kan werken bij de gewenste transformatie. Ook de vraag of er naast de raad van commissarissen voldoende kracht zit in de organisatie ten behoeve van de bestuurder, heeft aandacht nodig. Na de fusie is op veel onderdelen de organisatie van nieuw bloed voorzien. De oude bloedgroepen discussie bij twee fuserende corporaties heeft mede door de instroom van nieuwe mensen eigenlijk geen rol van betekenis meer. De commissie heeft de indruk dat op strategisch en tactisch niveau de organisatie van Dynhus wel versterking kan gebruiken. Er wordt nog te veel aan vroeger gedacht en te weinig aan hoe het in de toekomst kan gaan. De in het vorige visitatierapport bepleite professionalisering kan dus nog onverkort worden doorgezet. Goed om te zien dat daar in 2024 door de nieuwe bestuurder flinke stappen in zijn gezet. Maar de organisatie verdient ook een compliment. Ondanks alles wat zich afspeelde met bestuurswisseling en corona, wist ze de laagdrempeligheid en openheid goed vast te houden en zijn de prestatieafspraken meerjarig met een heldere monitoring. Twee aandachtspunten die met succes zijn opgepakt.



Rolopvatting als leidend thema

In de voorbereidingen op deze visitatie hebben de commissie en Dynhus gesproken over waar speciaal op gelet moest worden bij de thema's van het visitatieveld 'maatschappelijke waarde'. Gekozen werd voor beschikbaarheid, leefbaarheid, verduurzaming en wonen en zorg/huisvesting van aandachtsgroepen. De daarover georganiseerde dialoogsessies met diverse bij ieder veld betrokken belanghebbenden alsmede medewerkers van Dynhus hebben vele nuttige suggesties gegeven. Die liggen ook in het verlengde van een aantal antwoorden en suggesties in de voor de gesprekken verspreide enquête. Bij de beschrijving van de vier visitatievelden in dit rapport wordt hier ook op teruggekomen. Bij de doorontwikkeling van de organisatie laat de bestuurder zich leiden door het zogeheten Drijfveren model. Van de vier categorieën die het Drijfverenmodel onderscheidt, zijn die van 'vastgoedcorporatie' en 'betrokken huisvester' voor Dynhus in de huidige opvatting bepalend. De

kernmerken 'emancipator en 'samenlevingsbouwer' zijn nog minder aanwezig. Toch ligt er de wens om te schuiven. In haar zeer duidelijke position paper duidt de bestuurder daar ook op. De commissie heeft geen oordeel over het model, maar ziet dat Dynhus sterk is op de stenen en op de individuele huurder. Als je ook van de wijk of van de samenleving wilt zijn, moeten er wel keuzes gemaakt gaan worden.



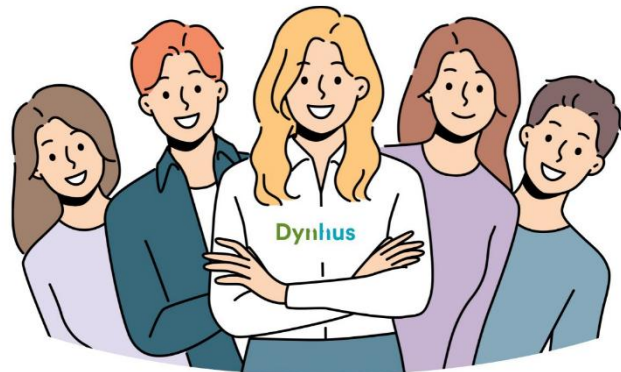
Om die keuzes te kunnen maken, denkt de commissie dat het goed is dat er eerst ook een visie is op de ontwikkeling van de regionale woningmarkt vanuit de gezamenlijke daarin actieve woningcorporaties. Er is de commissie gebleken dat de kracht van Dynhus met name ligt in de rol en positie van een sterk lokaal gerichte corporatie die maatschappelijke opgaven vervult die de veelal grotere collega corporaties laten liggen. Dynhus is financieel gezond. Maar waar sta je als naast de nieuwbouw, verduurzaming, vasthouden aan de betaalbaarheid en leefbaarheid, er ook ruimte moet worden gemaakt voor de regionale of sectorsolidariteit? Dynhus wil blijven excelleren in de kleine kernen en dat is een goede keuze, zo denkt de commissie als gekeken wordt naar de ervaringen van de afgelopen jaren. Maar dat raakt ook het thema van de gewenste efficiëntere bedrijfsvoering. Uit de verschillende dialoogsessies kwamen mooie voorbeelden van projecten die ontstaan zijn, omdat er in de betreffende stad of kern behoefte aan was. Niet omdat er beleid aan ten grondslag lag. Dat beleid is wel wenselijk, zo spraken diverse partijen uit. Iedere betrokken partij heeft een eigen agenda met financiering en soms subsidiëring. Hoe krijg je een integraal beeld en wordt vervolgens duidelijk wie waarvoor aanspreekbaar en

verantwoordelijk is? Welke rol opvatting heb je daarin als Dynhus en wat betekent dat voor de samenwerking? De bepleite integrale gebiedsvisies zijn dan noodzakelijk en het is niet goed helder of daar aan wordt gewerkt of dat iedere organisatie voor zich plannen ontwikkelt. Het komt de commissie voor dat bij het komende koersplan Dynhus stevig aandacht moet besteden aan de ontwikkeling van visie, van het organiseren van de samenwerking en aan het borgen van de slagkracht van de eigen organisatie.

Potentie en lef

De werkorganisatie van Dynhus heeft zoals hiervoor al gesteld, ook zaken gedaan. De commissie zag mooie voorbeelden van sloop- en nieuwbouwtrajecten met een hoge stedenbouwkundige en bouwkundige kwaliteit. Op gebied van verduurzaming wordt ingezet op de ontwikkeling van een warmtenet zoals ook geduid in de position paper van de bestuurder. Zowel in Balk als in Lemmer wordt daar actief in geparticipeerd. In 2024 is een nieuw duurzaamheidsbeleid vastgesteld. Alle betrokken partijen bepleiten bij de thema's beschikbaarheid en verduurzaming/duurzaamheid meer samenwerking en meer aan de voorkant investeren door elkaar te betrekken bij planprocessen. In dat soort processen wordt Dynhus op dit moment gewaardeerd omdat ze haar nek durft uit te steken. Dat biedt dus openingen.

Het is ook voor Dynhus duidelijk dat ze meer wil inzetten op het werken vanuit de verbinding. Eén van de daaraan gekoppelde leervragen was hoe de participatie van huurders te verbeteren. Vanuit de beide formele huurdersorganisaties kwam het beeld dat Dynhus meer zichtbaar moet maken van wat her en der gebeurt. Maar ook dat leefbaarheid een beperkte taak is voor een woningcorporatie. Er werd een vraagteken geplaatst bij de vraag of de organisatie wel alles aankan. Men heeft de voorkeur voor het eerst stellen van een heldere visie en doelstelling, vervolgens voor het zorgdragen dat ambities gerealiseerd worden en men ziet graag op onderdelen verbetering van de communicatie. In de sessie met een groep willekeurige huurders kwam naar voren dat zij geen behoefte hebben aan meepraten over algemene lijnen. Wel over wat er in hun buurt of complex gebeurt en dat er op dat onderdeel nog wel verbeteringen mogelijk zijn. Die verbetering lijkt vooral de communicatie te betreffen. De commissie is overigens wel benieuwd hoe de toekomstige samenwerking tussen beide huurdersorganisatie gaat verlopen. Beide oude organisaties zijn niet gefuseerd maar er gaat één door en de andere draagt haar taken over aan een professionele organisatie Nieuw Elan.



Epiloog

In de position paper staan leervragen over de maatschappelijke rol van Dynhus, over de vraag of Dynhus voldoende competent is en hoe de samenwerking met andere partijen is te verbeteren. In het voorgaande is daar uitgebreid op ingegaan. Dynhus moet in de optiek van belanghebbenden haar maatschappelijke rol verder invullen. De commissie vindt dat Dynhus daarvoor op een aantal vlakken visie moet ontwikkelen: op de regionale woningmarkt, op de relatie tussen wonen, welzijn en zorg, op de opvatting op het taakveld leefbaarheid en vervolgens op haar eigen ambities en rol en welke financiële consequenties daaraan verbonden zijn. De commissie denkt dat Dynhus daar voldoende competent voor is mits zij ook een visie op de samenwerking en de daarin gewenste sturing en verantwoording ontwikkelt. Dat vraagt een professionalisering van de organisatie die al is ingezet. Tegelijk loopt een aantal zaken tot verdere professionalisering van bedrijfs- en sturingsprocessen. Afronding daarvan zal voor Dynhus een verbetering van zowel de invulling van haar maatschappelijke rol als haar eigen competentie betekenen en daarmee haar slagkracht en realisatiekracht. Beleid was tot nu toe vooral een zaak van “aanpakken wat je ziet” en hoe mooi de resultaten soms ook zijn, dat is te weinig houvast voor een organisatie met ambities. De gevraagde professionalisering zal echter ook de huidige bedrijfscultuur raken die op onderdelen anders zal worden: meer doelgericht, zakelijker en doelmatiger.

Maar zaak is ook dat de betrokkenheid en daadkracht op werkvloerniveau niet worden geschaad. De ‘doe mentaliteit’ van Dynhus heeft in hoge mate naast betaalbaarheid, haar imago en reputatie bepaald. Dat goed managen van het spanningsveld is een opgave waar de bestuurder tegen aan loopt. Zij kan daar alle steun van de

raad van commissarissen bij gebruiken. Maar tegelijk moet de strategische denkkraft in de organisatie omhoog. Beide gemeenten waarin Dynhus actief is, geven aan dat ze de open houding van Dynhus waarderen. Het is eerder 'ja mits' dan 'nee maar'. Ook zij erkennen de wens naar meer strategische denkkraft en tegelijk spreken zij waardering uit voor de 'hands on' mentaliteit. Ook geven zij aan dat Dynhus wel meer zelfbewustzijn, trots en vertrouwen mag laten zien over wie zij is en waar zij voor staat. Maar ook dat wat meer lef bij investeringen ook mag. Nog te veel is sprake van voorzichtigheid waarbij besluitvorming in hun ogen te traag verloopt. Die constatering sluiten aan bij de aanbevelingen van de commissie over een verdere verzakelijking en het ontwikkelen van visies op maatschappelijke rol en op de competenties die daarbij gevraagd worden.

Van de in het oude Koersplan genoemde waarden 'betrokken', 'creatief' en 'daadkrachtig' zijn de betrokkenheid en de daadkracht op operationeel niveau goed gelukt en op onderdelen zoals de ontwikkeling van het warmtenet ook. Maar op strategisch en tactisch niveau kunnen die begrippen wel een betere invulling krijgen. In de ogen van de commissie verdient Dynhus dat ook. Het is een open en warme organisatie met oog en hart voor de huurders. Zij heeft oog voor de maatschappelijke opgaven in haar gebied en pakt die op. Dat kenmerk van open en warm moet vooral blijven, de organisatorische invulling kan echter anders. Een uitdaging voor bestuurder en organisatie!

Aandachtspunten:

- a. Ontwikkel een gezamenlijke regionale woningmarktvisie
- b. Ontwikkel een beleid van samenwerking met de ketenpartners
- c. Scherp het communicatiebeleid richting huurders aan;
- d. Ontwikkel een afwegingskader vanuit de verschillende visies over waar te investeren en waarin;
- e. Ontwikkel flexibiliteit en veerkracht, onder meer door een op leren gerichte organisatiecultuur.

1.2 SWOT

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

Sterke punten	Verbeterpunten
- Betrokkenheid - Gematigd huurbeleid - Kwaliteit nieuwbouw - Laagdrempelige organisatie - Goed imago en reputatie - Praktische doe mentaliteit	- Interne sturing en verantwoording - Integrale gebiedsvisies - Netwerksamenwerking - Strategische denkkraft organisatie omhoog
Kansen	Bedreigingen
- Samenwerking met ketenpartners en regierol - Bewonerscommunicatie - Visie op woningmarkt - Vasthouden betrokkenheid - Kleine kernenbeleid uitbouwen - Nadenken over verdichtingslocaties	- Spanningsveld tussen conserverend beleid en cultuur en ruimte voor innovatie - Veel van binnen naar buiten redeneren - Is huur op gematigde niveau te houden? - Is capaciteit en kwaliteit in personeel voldoende beschikbaar?

1.3 Samenvatting bevindingen en oordeel

Maatschappelijke waarde

Voor Dynhus komt de huurder op de eerste plaats. Een organisatie die zeer dicht bij de huurders staat. Een organisatie die hecht aan maatwerk voor zijn huurders en voor hen klaar staat als er iets met hun huis is. De huizen staan er goed bij, zijn zeer betaalbaar en op het punt van duurzaamheid en energietransitie is Dynhus een voorbeeld. Met de groei van de opgaven de komende tijd zal de organisatie moeten zoeken hoe ze een goede balans vindt. Een balans tussen enerzijds het behoud van de warmte van de directe relatie met de huurders en anderzijds de verzakelijking met standaardisering en ketensamenwerking. De commissie heeft waardering voor de leefbaarheidsinitiatieven die ontwikkeld zijn. Er is wel ruimte voor meer regievoering. Alle partijen zijn gecommiteerd en op casus- en projectniveau wordt samengewerkt, maar de gemeenschappelijke doelen ontbreken nog. Dat geldt op zowel uitvoerend als beleidsmatig niveau. Daarvoor is een voorwaarde dat Dynhus voor zichzelf helder heeft welke rol ze daarin wil spelen. Over het geheel genomen presteert Dynhus naar behoren in de aanpak van de opgaven waar ze voor staat.



Maatschappelijke verankering

Dynhus kent het woningmarktgebied en de bewoners goed. Het eigen onderhoud, de herkenbare busjes en kleding en wijkregisseurs – en beheerders maken dat de bewoners ook de corporatie kennen. Er is sprake van een sterke verbondenheid met het werkgebied. De organisatie is zich bewust dat goed wonen meer is dan een goed huis tegen een nette huur. Op het punt van samenlevingsopbouw en wonen en zorg is meer ontwikkeld en samengewerkt. De bedoeling is duidelijk, de visie is helder, maar kaders en gemeenschappelijke doelen blijven daarbij nog achter. De relatie met de huurdersorganisaties is goed. Deelname van het huurdersplatform Nieuw Elan kan een impuls geven aan het overleg en aan de verbreding en verdieping van het huurdersgeluid. Dynhus worstelt met de operationalisering van het streven om bewoners meer te laten participeren. Op het eerste gezicht lijken bewoners niet zoveel behoefte te hebben aan meepraten over meer beleidsmatige thema's. De organisatie moet, en wil dat ook, een spade dieper gaan om (toekomstige en potentiële) huurders te vinden die mee kunnen denken. De commissie waardeert de maatschappelijke verankering als goed.

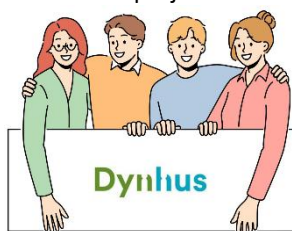
Besturing

De strategievorming en sturing op prestaties zijn op het eerste gezicht goed ingevuld. De daadwerkelijke implementatie van het beleid is echter achtergebleven. Dat geldt ook voor de gewenste professionalisering van de sturings- en verantwoordingsinformatie en het -proces. De bedrijfsvoering van de organisatie is nog niet volledig op orde waardoor de gewenste verbetering van de doelmatigheid van de organisatie te wensen overlaat. Strategische/tactische competenties van de organisatie zijn, buiten het bestuur en de raad van commissarissen, onvoldoende aanwezig in de organisatie. De commissie heeft de indruk dat Dynhus op strategisch en tactisch niveau versterking kan gebruiken. De (financiële) verantwoordingscyclus verdient ook nadere aandacht. Dynhus is zich hiervan bewust 2025 staat in het teken staat van het opstellen van een nieuw strategisch plan en een herziening van het strategisch voorraadbeleid. Dynhus presteert maatschappelijk effectief ondanks de bovengenoemde aandachtspunten.



Maatschappelijke capaciteit

Dynhus verkeert in een gezonde financiële positie. De organisatie wil vanuit een diep gevoelde overtuiging volkshuisvestelijk het maximale bereiken met inzet van al haar middelen. Dat is ook te zien in een aantal gerealiseerde projecten. De financiële grenzen zijn ruim, waarbij er gestuurd wordt op een maximale



maatschappelijke prestatie en er voldoende bijsturingsmogelijkheden bij tegenvallers aanwezig zijn. De vraag is of Dynhus zich meer en meer ook gaat richten op de ontwikkeling van de kleine kernen binnen haar werkgebied. Dit vergt in de ogen van de commissie een andere aanpak voor projectontwikkeling waarin kleinere aantallen woningen per locatie moeten worden gerealiseerd. De organisatie moet daar op aanpassen. Dynhus wordt financieel en organisatorisch steeds beter om de maatschappelijke opgave waar te maken. De in gang gezette

veranderingen in de organisatie moeten wel worden doorgezet.

2 Maatschappelijke waarde

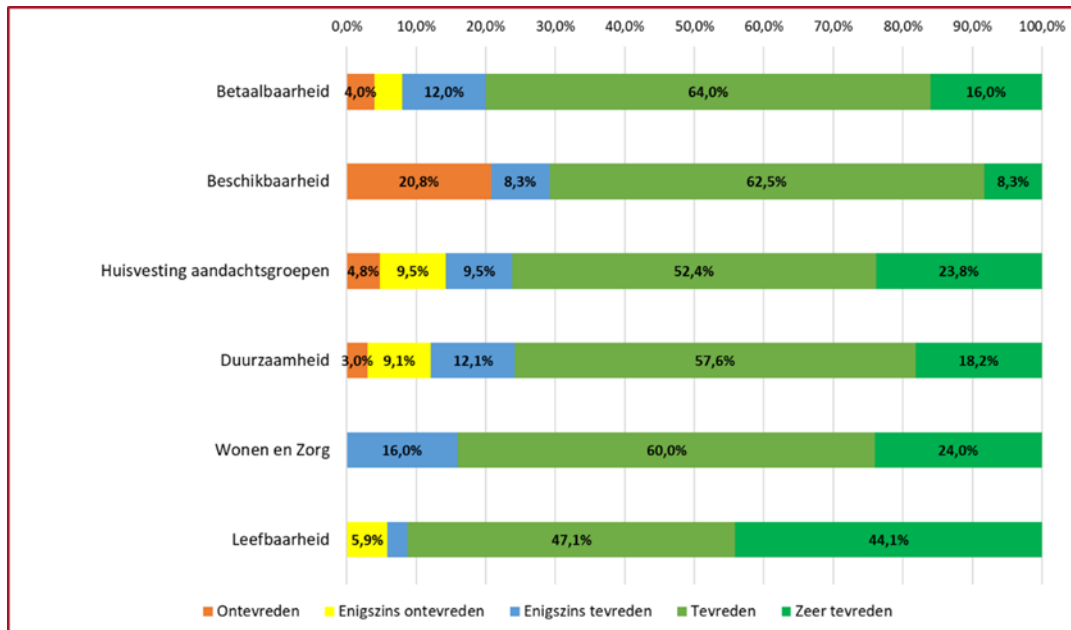
Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporatie in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

2.1 De opgaven van Dynhus

Net als de andere corporaties in Nederland staat Dynhus voor een grote uitdaging met haar maatschappelijke opgaven. Er is een groot tekort aan woningen. Nieuwbouw wordt steeds moeilijker door o.a. gebrek aan grondposities. Wettelijke bepalingen, zoals rond flora- en faunabescherming, het stikstofbeleid en in het geval van Dynhus belemmerende provinciale ruimtelijke kaders maken nieuwbouw ook niet gemakkelijk. Daarnaast wordt er gekeken naar woningcorporaties waar het gaat om het maken van stappen in het verduurzamen van de woningvoorraad en het pionieren met nieuwe initiatieven. Daarbij komt nog eens dat mensen steeds langer zelfstandig thuis moeten blijven wonen en het aantal huishoudens toeneemt. De kloof tussen aanbod en vraag wordt dus groter en de samenstelling van het woningbezit moet veranderen.

Ook voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen wordt een beroep gedaan op woningcorporaties. Dit maakt dat er (nog) meer samenwerking met gemeente en zorg- en welzijnspartijen nodig is. Vanzelfsprekend is de betaalbaarheid van de woningen in relatie tot stijgende bouwkosten een voor alle corporaties spelende factor. Van oudsher heeft bij Dynhus (en haar rechtsvoorgangers) de nadruk gelegen op betaalbaarheid. En met succes. Dynhus behoort met een gemiddelde huurprijs van €514 (56,2% van de streefhuur) in 2023 tot de 'goedkoopste' corporaties. Dat accent kantelt nu ook in het werkgebied van Dynhus sprake is van oplopende woningtekorten, - (zoals ook blijkt uit de opgelopen zoekduur van 44 maanden in 2021 naar 54 maanden in 2024) en van grotere complexiteit van leefbaarheidsvraagstukken (wat o.a. blijkt uit het oplopende aantal overlastsituaties dat moet worden opgeschaald en/of gemeld bij de politie). Bij de start van het visitatietraject is met Dynhus afgesproken welke thema's extra belicht zouden worden. Daar is bij het onderdeel maatschappelijke waarde gekozen voor beschikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid, daarbij mede lettend op wonen en zorg en de huisvesting van aandachtsgroepen. Dynhus zal in 2025 een nieuw koersplan maken en wil uitkomsten van de visitatie benutten als input voor dit plan.

De commissie heeft bij dit hoofdstuk kunnen putten uit beleidsstukken van Dynhus en uit verscheidene dialoogsessies die met in- en externe betrokkenen zijn gevoerd over de respectievelijke thema's. Bovendien zijn aan belanghouders via een enquête vragen gesteld over hun ervaringen met Dynhus op deze thema's en is hen verzocht suggesties te doen voor verbetering of versnelling in de aanpak van de opgaven. Uit de respons op de vraag naar de maatschappelijke opgaves waar Dynhus vooral voor komt te staan, blijkt, in lijn met het 'landelijke gevoel', de woningcrisis het hoogst te scoren bij alle belanghebbenden. Werken aan een kwantitatief en kwalitatieve betaalbare voorraad vat het grootste aandeel antwoorden wel zo'n beetje samen. Dat moet ook toegesneden zijn op met name ouderen en kwetsbare groepen, aldus de respondenten. Verduurzaming, mede om de huurlasten draagbaar te houden, wordt ook veel genoemd. De laatste vaak genoemde opgave is de bijdrage die de corporatie moet leveren aan de leefbaarheid in de dorpen en kernen. Er is in de enquête ook gevraagd naar de tevredenheid over de resultaten van Dynhus. Dat beeld, zie hieronder, spoort met de thema's die de corporatie in de visitatie extra aandacht wil geven. De zorg over de beschikbaarheid springt er bovenuit.



Beschikbaarheid

In de visitatieperiode is bij Dynhus de omslag gemaakt van rekening houden met krimp naar een toekomst met groei van het woningbestand. In de cijfers van de afgelopen jaren is dat ook terug te zien. In 2021 en 2022 was er nog sprake van een afname van respectievelijk 57 en 15 Daeb woningen tot in totaal 3546 woningen. In 2023 was er een positief saldo van 28 woningen, door bouw van 51 nieuwe woningen tegenover verkoop en sloop (19 en 4). De teller stond eind 2023 op 3574 woningen en 156 zorgeenheden en men beschikte over 10 eenheden BOG en MOG. Een herijking van het strategisch voorraadbeleid van Dynhus waarbij de nationale prestatieafspraken mee zijn gewogen in 2024, leerde echter dat de opgave is gegroeid tot een netto toevoeging van 280 woningen in 2033. Van krimp naar verdichting. Het verkoopbeleid is ook aangepast, van structureel 20-15 huizen per jaar verkopen, naar 2-5 huizen. Een heel ander perspectief voor een corporatie die gewend is om op relatief kleine schaal te werken, maatwerk te leveren en relatief veel bezit heeft in een groot aantal kleine kernen rond Balk en Lemmer. Die aanwezigheid in de kernen vindt Dynhus belangrijk. In de visitatieperiode en dan in het bijzonder in de laatste jaren zijn door Dynhus mooie herstructureringsprojecten neer gezet, zoals de herstructurering van de Zuiderzeestraat e.o. Daarbij is een groot aantal woningen levensloopbestendig gemaakt, sterker nog, ze zijn gedeeltelijk ook geschikt om makkelijk te transformeren in gezinswoningen. Voor een kapitaalkrachtige organisatie die geen uitbreidingsopgave heeft, is dat een logische keuze, die ze met veel passie heeft uitgevoerd. In twee rondritten door het gebied heeft de commissie fraaie voorbeelden van herbouw gezien en was zij onder de indruk van de verzorgdheid en de bijzondere architectonische kwaliteit ervan. De commissie heeft kunnen zien hoe gedreven de medewerkers van Dynhus zijn om huurders tegemoet te komen en hen maatwerk te leveren.

Grootonderhoud en renovatie (l) en sloop/nieuwbouw (r) in Delfts Rood, met 'nepschoorsteen' in Lemmer



Binnen Dynhus speelt de discussie over de (haalbaarheid) van de huidige balans tussen enerzijds de lage huren en anderzijds de gekoesterde kleinschaligheid, gewenste bouwkwaliteit en het leveren van maatwerk. Daar komt steeds meer spanning op te staan. Ook moet de organisatie aangepast worden aan de nieuwe bouwopgave: het

managen van grotere bouwvolumes dan waar men aan gewend is. Daartoe ontwikkelt men het Strategisch Voorraadbeheer naar Vastgoedsturing, met een integratie van NPO, PO en verduurzaming onder één regie. Dit moet versnelling, concretisering en standaardisering opleveren.

In een dialoogsessie met verschillende betrokken partijen is aan de orde geweest hoe de bouw versneld kan worden en welke belemmeringen daarvoor aangepakt moeten worden. Geconstateerd werd dat een belangrijke belemmering inmiddels verdwenen is. Sinds kort is de ban van de provincie op bouwen in de kleine kernen opgeheven. Een belemmering is de schaal van Dynhus, waardoor het moeilijker lijkt om bouwtreintjes of –mandjes te organiseren die de kosteneffectiviteit verhogen.

Van verschillende kanten werd bepleit om op allerlei manieren het gehele bouwtraject te versnellen. Sleutels lijken te liggen in het standaardiseren (van maatwerk naar concept-bouw), het ontwikkelen van bouwstromen en inzetstromen en in het vroegtijdig betrekken van de aannemers en ontwikkelaars. Ontwikkelaars en aannemers staan open voor allerlei vormen van ketensamenwerking. Betrokkenheid van gemeenten is daarbij vanzelfsprekend. Bij het benutten van deze mogelijkheden wordt een vraag voor Dynhus hoe dicht ze bij de huurder willen en kunnen blijven staan. Of hoe ze anderszins kunnen waarborgen dat de inzet van Dynhus voor de huurders zichtbaar blijft. Nabijheid en zichtbaarheid voor hun huurders blijft een wezenskenmerk voor Dynhus. In de suggesties voor meer beschikbaarheid wordt Dynhus aangemoedigd om buiten de gewone kaders te denken. Soms bijna letterlijk door een oproep om ook buiten het huidige werkgebied te bouwen, soms meer figuurlijk, door op te roepen om op, tussen of in bestaande panden te verdichten (optoppen, verdichten, woningsplitsing, kantoren verbouwen) en natuurlijk worden ook flexwoningen als mogelijkheid gezien.



Wat gaat goed:

- Alle betrokken partijen zijn zich bewust van de noodzaak dat er snel extra woningen moeten komen;
- Alle betrokken partijen tonen zich bereidwillig om nader te onderzoeken hoe tot betere samenwerkingsketens kan worden gekomen



wat kan beter:

- Binnen de corporatie zoeken naar kosten effectievere methoden van bouwen/renoveren/verduurzamen zowel in de kernen als in de dorpen
- Zoeken naar een betere balans tussen maatwerk en standaardisering;
- Out of the box denken over toevoegen aan de voorraad

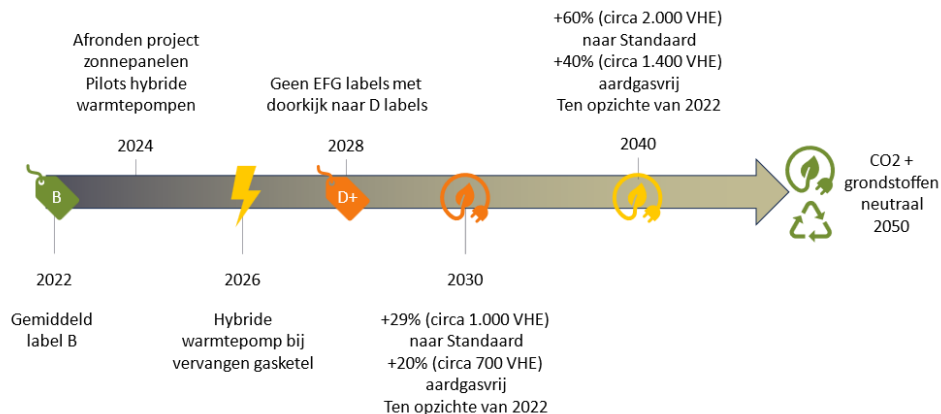
Duurzaamheid

Dynhus zet al jaren in op verduurzaming van haar bezit. Het belang van haar huurders, wat door alle acties van Dynhus heen loopt, was ook hier een zeer belangrijke drijfveer. Het helpt om de woonlasten zo laag mogelijk te houden en het comfort voor de huurder te verhogen. Dynhus deed dat al voor de formulering van de woonagenda van Aedes, maar sluit aan bij de doelstelling om 2050 een energieneutraal woningbezit te hebben. Al direct na de fusie in 2020 is begonnen om bij alle bewoners die dat wilden en waar het kon, zonnepanelen op het dak te leggen. Zo langzamerhand is deze actie afgerond. Nieuwbouw moet per definitie energiezuinige huizen opleveren en groot onderhoud benut Dynhus voor het op maat verduurzamen van de woningen. Dynhus wil in 2028 geen huizen meer hebben met E-, F- of G-label. Op dit moment zit ze gemiddeld op B+ niveau. De aandacht van Dynhus voor de duurzaamheid van de huizen 'betaalt uit'. Medio 2024 stonden er 145 huizen met label lager dan D en 1515 woningen met een label van A of hoger.

Interessant is dat Dynhus in het kader van de energietransitie naar aardgasvrij wonen een met derden onderzoek heeft lopen om samen De Warmtemaatschappij (zeer lage temperatuur warmtenet) gasloze woningen te realiseren in Lemmer. In Balk bestond al eerder samenwerking met Eigen Warmte Balk, een initiatief van de energiecoöperatie Gaasterland, Eigen Warmte Balk, waarin Dynhus een van de trekkers is.

In 2024 is een nieuw duurzaamheidsbeleid geformuleerd. Een belangrijk onderdeel daarvan is dat de routekaart co2-neutraal in 2050 werd gemaakt waarbij regelmatige herijking van de stand van het bezit vertaald moet worden in strategisch voorraadbeheer.

In de nota zijn ook de belangrijkste mijlpalen opgenomen op weg naar CO2 en grondstoffenneutraliteit. De mijlpalen:



In de dialoogsessie over verdere verduurzaming kreeg Dynhus veel waardering voor wat ze op duurzaamheidsgebied doet. Ze onderscheidt zich in positieve zin van andere corporaties omdat ze ambitieus is. Ze wil geen Quick fix, maar investeren voor de komende vijftig jaar in haar bezit. Door de aanwezigen werden mogelijkheden geschetst voor nauwere samenwerking. Daarbij werd zowel gedacht aan samenwerking tussen verschillende corporaties in de ruime omgeving als ook aan sterkere samenwerking in de verduurzamingsketen tussen de diverse betrokken partijen. Verder werd Dynhus opgeroepen om vooral te blijven doen wat ze al doet: zonnepanelen plaatsen, isoleren, samenwerken met energiecorporaties en warmtenetten en het experiment niet te schuwen.



Wat gaat goed:

- Helder geformuleerd beleid met duidelijke mijlpalen
- Samenwerking met energiecorporaties
- Voortvarende uitvoering van verduurzaming bezit



Wat kan beter:

- Nadere samenwerking in de keten onderzoeken

Leefbaarheid en aandacht voor kwetsbare groepen

In het strategisch plan 2021-2025 heeft leefbaarheid een prominente plaats gekregen. Zoals bij alle corporaties is ook bij Dynhus de veerkracht van wijken met voornamelijk corporatiewoningen een aandachtspunt. Van een



afstand ziet het er niet slecht uit, zeker niet omdat Dynhus het onderhoud van de huizen op orde heeft en met een eigen servicedienst snel reparaties uitvoert. Twee wijkbeheerders (vooral gericht op schoon, heel en veilig) en drie leefbaarheidsregisseurs (meer sociaal gericht; actief bij overlastcasussen en gericht op buurtverbindingen) zijn in de wijken en dorpen actief en bemoeien zich zo nodig met problemen achter de voordeur. Want ook in het werkgebied van Dynhus neemt omvang en complexiteit van leefbaarheidsproblematiek toe. Om voeling met de buurt en de huurders te houden organiseert Dynhus, soms samen met de

wijkagent, de Kear of het wijkteam contactmomenten met Bakkies in de buurt of Even buurten.

De leefbaarheidsregisseurs zijn ook degenen die zorgen voor de realisatie van met de gemeente afgesproken taakstellingen voor plaatsing van bijzondere doelgroepen als statushouders, Weer Thuis en Housing First. Dynhus heeft 3 huizen voor crisisopvang en 2 huizen voor Housing first en stelt 8-10% van de vrijkomende voorraad open voor vergunninghouders.

Er wordt samen gewerkt met de beide gemeenten en diverse maatschappelijke organisaties in een veelvoud aan overlegstructuren. In het concreet aanpakken van de problematiek weet men elkaar snel te vinden en zijn de lijnen kort. Het Koersplan 2021 tot en met 2025 van een locatie in (verlengd tot en met 2025) heeft de ambitie om veel systematischer aan het werk te gaan met leefbaarheid. Bijvoorbeeld door het formuleren van

leefbaarheidsagenda's, door het beter monitoren van de leefbaarheid en door het maken van leefbaarheidsagenda's voor wijken. Daarbij is co-creatie voorzien door alle betrokken stakeholders. Die plannen staan nog steeds in de steigers en zijn onverminderd actueel. In de prestatieafspraken met beide gemeenten staan ook meerder goede voornemens voor nader beleid door de gemeenten, maar ook daar is nog niet alles



beschreven, laat staan uitgevoerd. Dat laat onverlet dat er op het gebied van leefbaarheid, mede door de inzet van Dynhus, vele bloemen bloeien. Van een kledingbank in Boskranne tot inzet van asielzoekers bij het tuinonderhoud en een buurtontmoetingsplek in een oude school in een kwetsbare buurt. Ook in de nieuwsbrieven van Dynhus wordt vaak aandacht besteed aan leefbaarheidsthema's als buurtbemiddeling, moestuintjesproject en de wijkagent. Voor wat betreft

de huisvesting van kwetsbare groepen heeft Dynhus de doelgroep thuiswonende ouderen goed in het vizier en houdt er in het vastgoedbeleid rekening mee. Samen met zorginstellingen wordt gezocht naar uitbreiding van seniorenwoningen in de buurt van intramurale voorzieningen, maar bouwgrond is een probleem. Hierover trekken Dynhus en de zorginstellingen gezamenlijk op naar de gemeenten. Het zou mooi zijn als ook zorgverzekeraars betrokken zijn bij projecten rond wonen en zorg. Een bijzonder initiatief is de herontwikkeling van een locatie in Sint Nicolaasga naar appartementen voor jongvolwassen gehandicapten. Een project dat voortgekomen is uit een initiatief van ouders van de doelgroep en in samenwerking met zorgorganisatie de Driestroom en de gemeente De Fryske Marren.

In de dialoogsessie over leefbaarheid en het huisvesten van doelgroepen kwam naar voren dat er waardering is voor laagdrempeligheid van Dynhus. De schaal maakt ook dat je snel met de juiste persoon kunt schakelen. Open en oplossingsgericht waren typering. Geconstateerd werd dat de sociale basisbehoeften van alle groepen, doelgroepen en 'gewone' huurders in essentie hetzelfde is (ontmoeting, inclusie, gezien worden). Hoewel er veel contacten zijn op zowel operationeel niveau als bestuurlijk niveau, is niet altijd duidelijk "wie waarvan is". Er is vanuit verschillende partijen visie en beleid op de thema's leefbaarheid en zorg-welzijn-wonen. Zowel de overkoepelende en integrale visies op terrein van leefbaarheids- en zorg en wonen ontbreken. Interessant was de discussie of dat ook nodig is of dat versterking van de leefbaarheid vooral behoefte heeft aan initiatieven van onderop. In de suggesties die via de enquête meegegeven werden ter verbetering van de resultaten op dit terrein, staan verschillende oproepen om nog meer samen te werken. Met bewonersinitiatieven, met zorgpartners en maatschappelijke instellingen en met de doelgroepen zelf. Ook zitten er oproepen in om andere – flexibele, innovatieve- woonvormen te faciliteren zoals mantelzorgwoningen of geclusterd wonen.



Wat gaat goed:

- Samenwerkingsbereidheid op operationeel en bestuurlijk niveau;
- Meerdere mooie voorbeelden van bouwen voor de doelgroep;
- Mooie voorbeelden van grassroots projecten



Wat kan beter:

- Samenhang in het beleid, liefst integraal
- Bundelen/integreren van leefbaarheidsinitiatieven/beleid van samenwerkende partijen.
- Koppelen van Integrale wijkaanpak van de maatschappelijke organisaties met de Veerkrachtkarten van Aedes en woonzorgplannen van de gemeenten

2.2 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De focus op de huurder
- De mooie vernieuwbouwprojecten
- Het belang dat aan duurzaamheid wordt besteed in het belang van kosten en comfort van de huurder
- Het enthousiasme waarmee samengewerkt wordt in leefbaarheidsprojecten

Verwonderpunten

- Het ontbreken van een visie op leefbaarheid
- De achterblijvende implementatie van beleid
- Het achterblijvende beleid van de gemeente
- Het min of meer toevallige ontstaan van leefbaarheidsinitiatieven.

2.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie herkent in Dynhus een corporatie voor wie de huurder op de eerste plaats komt. Een organisatie die door haar kleinschaligheid zeer dicht bij de huurders staat. Tekenend was dat een huurster die aan een dialoogsessie deelnam, persoonlijk in een Dynhus auto gehaald en ook weer thuis gebracht werd. Een organisatie die hecht aan maatwerk voor zijn huurders en voor hen klaar staat als er iets met hun huis is. Huurders kunnen blij zijn met Dynhus als verhuurder. De huizen staan er goed bij, zijn zeer betaalbaar en op het punt van duurzaamheid en energietransitie is Dynhus een voorbeeld.

Met de groei van de opgaven de komende tijd zal de organisatie moeten zoeken hoe ze een goede balans vindt. Een balans tussen enerzijds het behoud van de warmte van de directe relatie met de huurders en anderzijds de verzakelijking met standaardisering en ketensamenwerking. Door de vele wisselingen in de top van Dynhus heeft de organisatie veel nieuwe impulsen op zich afgekregen. Door stug door te gaan op de bewezen weg, de huurder op 1 en maatwerk, heeft Dynhus goed werk geleverd voor de huurders. Van doorleving van nieuw beleid en oplijnen voor nieuwe ontwikkelingen is minder ruimte geweest.

De commissie heeft waardering voor de leefbaarheidsinitiatieven die er in de loop van de tijd ontwikkeld zijn. Wel is er volgens de commissie ruimte voor meer regievoering. Alle partijen zijn geëngageerd, maar de commissie heeft de indruk dat er weliswaar op casusniveau en op projectniveau wordt samengewerkt, maar dat gemeenschappelijke doelen ontbreken. Dat geldt op zowel uitvoerend als beleidsmatig niveau. En het geldt ook voor de gemeenten en de zorg- en welzijnspartijen. Dynhus kan daar een betekenisvolle rol spelen, maar moet dan wel voor zichzelf helder hebben welke rol ze daarin wil spelen. Uit de gesprekken die met belanghouders zijn gevoerd, kwam daarover geen richtinggevend of eenduidig geluid. Over het geheel genomen komt de commissie tot de conclusie dat Dynhus naar behoren presteert in de aanpak van de opgaven waar ze voor staat.

3 Maatschappelijke verankering

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

3.1 De visie van Dynhus op maatschappelijke verankering

Verankering en betrokkenheid zit in het DNA van de organisatie. Om te beginnen in de kernwaarden die Dynhus voor zichzelf heeft geformuleerd: betrokken, daadkrachtig en creatief. Dat betrokken zijn wordt verder ingevuld: 'Dynhus is partner en bondgenoot van de mensen die terecht een beroep op ons doen'. Dit geldt voor alle processen. Bij beheer en ontwikkeling hebben ze de mensen achter de processen in het oog en geven deze invloed. Dit vraagt om een andere manier van werken. De corporatie heeft het niet meer alleen voor het zeggen. Sterker: 'iedere bewering van dien aard krijgt door onze mondige klanten een kritisch onthaal en is dan ook vaak te eenduidig, te eenzijdig'. Dynhus heeft dan ook oog voor de sociale omgeving van de huurder. 'De vraagstukken van het sociale wonen in onze samenleving vergen een verschuiving van een inhoudelijke naar een meer integrale aanpak waarin ook aandacht voor het proces, het draagvlak en daarmee naar de manier waarop huurders en woningzoekenden met ons te maken krijgen. De vragen van en contacten met onze huurders staan steeds minder op zichzelf en steeds vaker is sprake van een meerduidig vraagstukken, waar partnerschappen met anderen bij nodig zijn'.

Bij het ontwikkelen van de leefbaarheid staat het samen voorop. In alle gevallen wordt via een projectmatige werkwijze met andere stakeholders die een spil vormen en met het dorp of de wijk zelf, samen gewerkt. Dynhus legt verbindingen met bewoners in buurten en wijken en kleine dorpen/steden en wil op die manier de aanjager zijn van het creëren of handhaven van leefbare buurten en dorpen.

3.2 Belanghebbenden over Dynhus

In onderstaande woordwolk is zichtbaar hoe belanghebbenden Dynhus typeren. Opvallend is dat de typering sociale en betrokken veelvuldig worden genoemd.

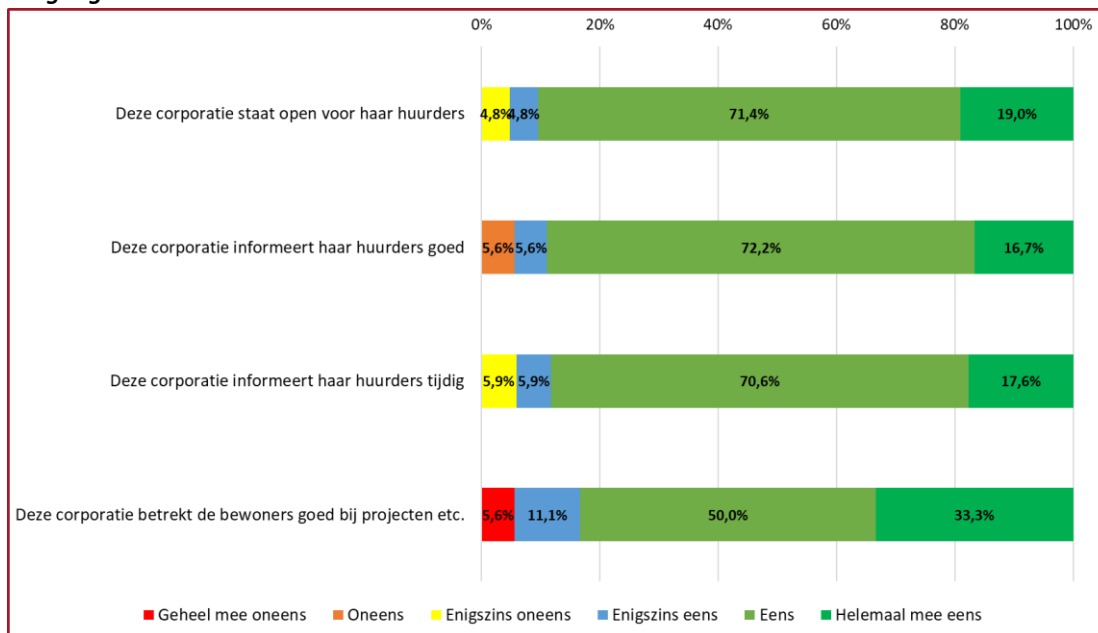


3.3 De invloed op het beleid van Dynhus

De invloed van de huurders

Betrokkenheid bij de huurder kenmerkt Dynhus. De schaal van de organisatie maakt ook dat medewerkers de huurders bij naam en huisnummer kennen. Dynhus gaat ver om tegemoet te komen aan de wensen van haar huurders. Men tolereert zelfs terugkomen op eerdere keuzes door de huurder, bijvoorbeeld in het geval van een herstructurering, ten gunste van de bewoners, maar onhandig en kosteninefficiënt voor de corporatie. Medewerkers leven zeer mee bij onverhoopte gebreken of problemen in huizen en complexen en doen hun uiterste best om ongemak te voorkomen. En hoewel dat niet altijd naar volle tevredenheid gaat, er is altijd iets te wensen, is er overall wel sprake van ruime tevredenheid over de woningcorporatie. Het goed doen voor de huurder is duidelijk het kompas van alle medewerkers van Dynhus. Daarmee hebben de bewoners een grote impliciete invloed op de wijze waarop Dynhus haar werk doet.

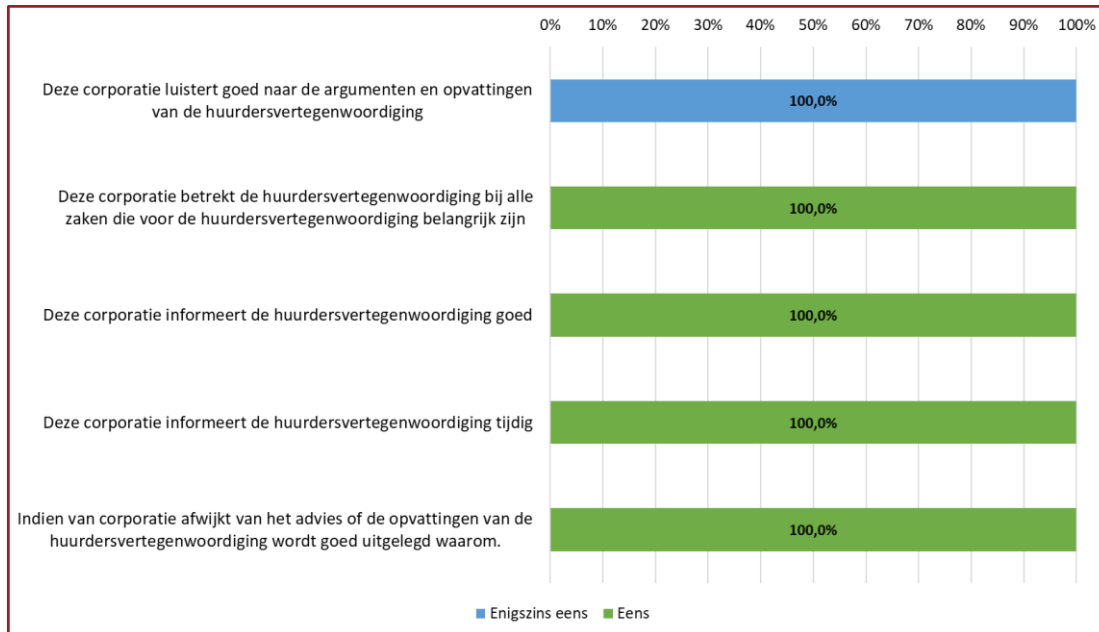
Omgang met de huurders



In een aparte enquête onder een aantal huurders bleek dat er in het algemeen waardering is voor diensten van Dynhus en de medewerkers, maar dat men niet zoveel mening heeft over hun corporatie als het gaat om zaken als bedrijfsvoering, visie of financiën. Door meerderen werd aangegeven dat aanwezigheid in de buurt, op allerlei manieren, veel inzicht kan geven in wat bij huurders speelt. Dit beeld werd bevestigd in de dialoogsessie met huurders waaruit bleek dat er veel belangstelling is om mee te praten om zaken dicht bij eigen huis of complex, maar dat er niet spontaan animo is om over beleidsthema's mee te denken. Dit is voor Dynhus belangrijke input omdat ze de participatie van bewoners wil vergroten.

De relatie met huurdersvertegenwoordiging

Na de fusie is geprobeerd om ook de twee 'oude' huurdersorganisaties te laten samengaan. Dat is niet gelukt. De huurdersorganisatie van Lemsterland en huurdersvereniging Zuidwest Friesland bleven apart bestaan. Op 15 april 2025 wordt naar alle waarschijnlijkheid door de ledenvergadering besloten om met terugwerkende kracht per 1 januari 2025 de taken van Zuidwest- Friesland over te dragen aan het professionele huurdersplatform Nieuw Elan. Het gescheiden optreden van de bewonersorganisaties heeft niet geleid tot haperingen in het overleg tussen Dynhus en haar huurdersorganisaties noch aan de inbreng van de huurders rond de prestatieafspraken. Dat liep goed door. De huurders zijn zeer te spreken over de ondersteuning en over de onafhankelijke voorzitter die door de gemeente is aangesteld bij het overleg over de prestatieafspraken. Daardoor komen de huurders veel beter aan bod volgens hun eigen zeggen. Ook de relatie met Dynhus wordt door de huurdersvertegenwoordigers goed genoemd. Ze worden goed en tijdig geïnformeerd. (zie diagram hieronder). Ze voelen zich ook goed gehoord. Aandachtspunten zijn de communicatie naar de huurders, niet hun vertegenwoordigers, die regelmatig met veranderende plannings worden verrast en ze betreuren het ontbreken van een visie op de rol van de corporatie bij leefbaarheid.



3.4 Dynhus als samenwerkingspartner

Dynhus werkt in veel projecten samen met zorg en welzijnspartners. Dat gebeurt daar waar kansen en mogelijkheden liggen. Ten behoeve van een te ontwikkelen woon-welzijn-zorgvisie is in oktober 2023 een stakeholdersbijeenkomst geweest over dit thema, zoals het ook in de bedoeling ligt om te gaan werken met interdisciplinaire integrale wijkaanpakken. Samenwerken doet de corporatie natuurlijk ook rond de bouw- en onderhoudsopgave. In de enquête hebben veel samenwerkingspartners meegedaan en hun opvatting gegeven over Dynhus als samenwerkingspartner.

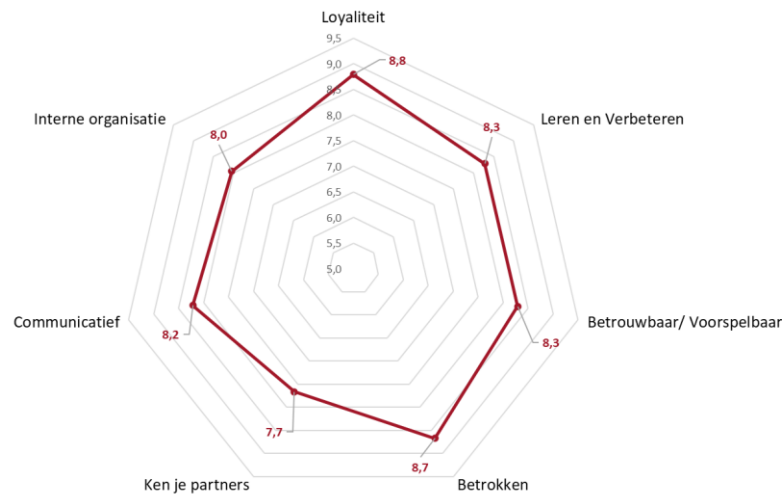
Het beeld van de typering van Dynhus spoort met de sfeer in de dialoogsessies. De kernwaarde betrokkenheid



komt duidelijk terug. Het zit ook in de typering open, benaderbaar, bereikbaar, prettig. De waarden creatief en daadkrachtig worden in de samenwerking minder ervaren. Constructief zou je goed als verzamelbegrip kunnen gebruiken voor een groot aantal predicaten als coöperatief, meedenkend, behulpzaam, bereidwillig, pragmatisch. In het algemeen zijn de partners tevreden over de samenwerking. Voor velen hoeft er niets te veranderen. Suggesties voor verbetering liggen in de lijn van: meer initiatief nemen en ontwikkel visies en stem daar je relatiemanagement op af. Een bijzondere samenwerkingsrelatie

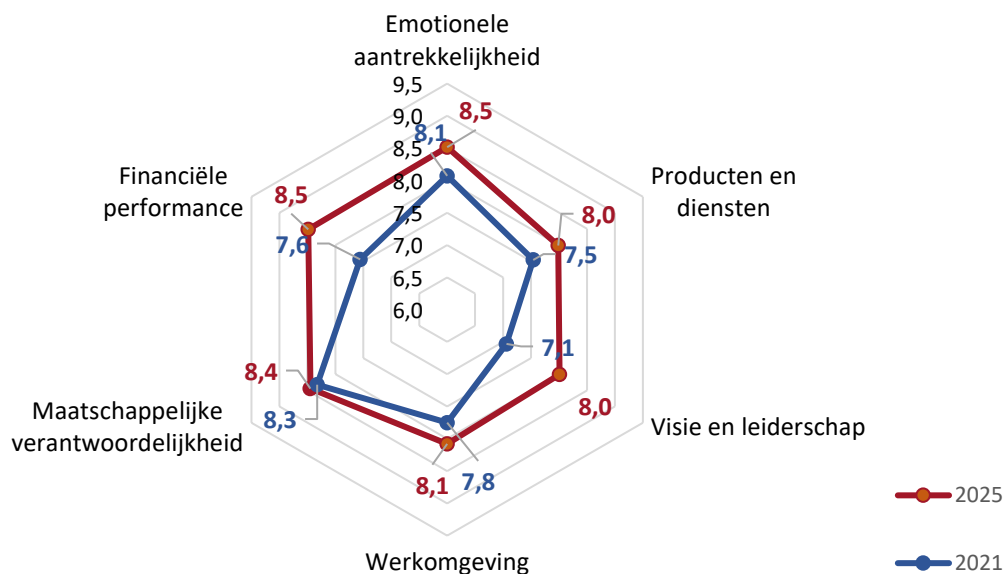
heeft de corporatie met de twee gemeenten in haar gebied, waarmee ze prestatieafspraken heeft. Uit de afspraken en evaluaties blijkt dat er een grote mate van wederkerigheid(s-ambitie) is. Partijen werken gelijkwaardig samen vanuit eigen verantwoordelijkheid.

Er is gevraagd naar Dynhus als teamspeler. Daarbij werden verschillende sets vragen gesteld die leiden tot scores op teamspeler-kenmerken. De weergave daarvan is onderstaand spinnenweb. Tussen alle hoge scores valt “ken je partners” iets lager uit.



3.5 De reputatie van Dynhus

Dit is de tweede keer dat het reputatiequotient van Dynhus is gemeten. Zoals te zien valt, heeft de organisatie sinds de vorige visitatie in 2021 over de hele linie een betere reputatie opgebouwd. Met een 8,5 voor emotionele aantrekkelijkheid en financiële performance mag Dynhus zich gelukkig prijzen. De enorme waardering van de huurders valt op. De focus op de huurder lijkt zich uit te betalen, gemiddeld geven zij namelijk een 8,9 voor de reputatie van Dynhus in 2025. Dat is opvallend genoeg veel hoger dan de 7,5 gemiddeld door de huurdersvertegenwoordigers.



3.6 De verantwoording van Dynhus

Dynhus heeft een frisse overzichtelijke website met een pagina voor publicaties. Daarop staan de gebruikelijke zaken zoals brochures voor nieuwe huurders en ook de prestatieafspraken met de twee gemeenten en de digitale versie van de nieuwsbrief die 2 maal per jaar verschijnt. Het vigerende strategische plan is daar te vinden. Vanzelfsprekend staat ook het meest recente jaarverslag op de site alsmede het laatste visitatierapport.



Het jaarverslag bevat een uitgebreide opsomming van het werk dat er het verslagjaar is gedaan is. De speerpunten zoals die in het strategisch plan zijn opgenomen, komen terug in het jaarverslag, maar er ligt geen relatie tussen ambities en resultaten. Evenmin tussen de operationalisering van het strategisch plan in de jaarplannen en het jaarverslag. De raad van commissarissen doet uitgebreid verslag van de thema's waarover hij het gehad heeft en de verschillende rollen waarin hij geacteerd heeft. Uit de gesprekken met Ondernemingsraad en huurdersvertegenwoordigers blijkt dat de organisatie zich verantwoordt over wat er met hun adviezen/opvattingen is gedaan.

3.7 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Dynhus is een relatief kleine plattelandscorporatie die het gebied en de bewoners goed kent. Het eigen onderhoud, de herkenbare busjes en kleding en wijkregisseurs – en beheerders maken dat de bewoners ook de corporatie kennen. Het doen van “een bakje in de buurt” helpt ook bij zichtbaarheid en kennis van wat er speelt. Er is sprake van een sterke verbondenheid met het werkgebied. Die maatschappelijke verankering is in eerste en twee instantie aan de huurders en bewoners. De organisatie is zich, zoals ook uit het ondernemingsplan blijkt, bewust dat goed wonen meer is dan een goed huis tegen een nette huur. Op het punt van samenlevingsopbouw en wonen en zorg is meer ontwikkeld en samengewerkt. De bedoeling is duidelijk, de visie is helder, maar kaders en gemeenschappelijke doelen blijven daarbij achter. De huurders hebben Dynhus hoog zitten. De relatie met de huurdersorganisaties is ook goed, maar hun scores op de reputatie quotiënt geven aan dat er ruimte is voor verbetering van (het beeld) dat de huurdersvertegenwoordigers hebben van de prestaties van de organisatie. De commissie denkt dat deelname van het huurdersplatform Nieuw Elan een impuls kan geven aan het overleg en aan de verbreding en verdieping van het huurdersgeluid.

Uit een aantal gesprekken kwam naar voren dat de kracht van Dynhus met name ligt in de rol en positie van een sterk lokaal gerichte corporatie die maatschappelijke opgaven vervult die de veelal grotere collega corporaties laten liggen. Uit de enquête en de gesprekken bleek dat de samenwerking met gemeenten en partners goed is. Zeker als het gaat op relatie- en ambitieniveau.

Zoals veel corporaties worstelt Dynhus met de operationalisering van het streven om bewoners meer te laten participeren. Natuurlijk wordt met bewoners gesproken rond herstructurering en wordt zorgvuldig omgegaan met (tijdelijke) herplaatsingen. Er wordt goed geluisterd naar hun mening over deze plannen. Dit vindt meestal plaats als de hoofdlijnen van de plannen er al zijn. Op het eerste gezicht lijken bewoners niet zoveel behoefte te hebben aan meepraten over meer beleidsmatige thema's. De organisatie moet, en wil dat ook, een spade dieper gaan om (toekomstige en potentiële) huurders te vinden die mee kunnen denken. De Aedes benchmark geeft aan dat Dynhus een (dikke) B heeft op bewonerstevredenheid en een A op ervaren woonkwaliteit. Uit de enquête blijkt dat actieve huurders hun corporatie ongeveer een 10 geven. Er lijkt ruimte voor een hogere Aedesscore, die de focus van Dynhus op de bewoners weerspiegelt. De commissie waardeert de maatschappelijke verankering als goed.

3.8 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Het commitment aan de huurders
- Het ondersteunen van initiatieven van onderop
- De goede verhouding met alle stakeholders

Verwonderpunten



- Dat Dynhus niet een A scoort op bewonerstevredenheid
- De zwak ontwikkelde regievoering in samenwerkingen bij alle partijen
- De minder ontwikkelde kennis over wat de partners beweegt
- Van de kernwaarden worden ‘daadkrachtig’ en ‘creatief’ minder ‘gezien’ in de buitenwereld
- De relatief late betrokkenheid van bewoners bij (herstructurerings-)plannen.

4 Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

4.1 Strategie en sturing

Dynhus geeft haar ambities weer in het Strategisch Plan 2021 - 2024 “Dynhus, Thuis voor jou”. De missie van Dynhus is gericht op “het bieden van een betaalbaar, duurzaam en kwalitatief goed (t)huis in een leefbare woonomgeving”. De bewoners staan daarbij centraal met aandacht voor de sociale behoeften en talenten. In het plan worden de te bereiken doelen meetbaar geformuleerd. Het plan formuleert vijf (externe hoofd-)ambities:

1. Beschikbaarheid: een lichte groei in de komende 10 jaar met een netto toevoeging van 90 woningen;
2. Betaalbaarheid door inflatievolgende huur en aftopping op de aftoppingsgrenzen;
3. Duurzaamheid door het bereiken van een gemiddeld label A na de uitrol van de zonnepanelen;
4. Inclusieve wijken met een diversiteit aan doelgroepen, mix van koop en huur en woningtoewijzing;
5. Leefbaarheid/participatie door het opstellen van een leefbaarheidsbeleid en implementatie van een meet- en monitorsysteem voor de leefbaarheid en beleidsvorming;

Om deze ambities te realiseren, is het noodzakelijk dat de organisatie doorgroeit naar een lerende matrixorganisatie. De kernwaarden die Dynhus hanteert zijn betrokken, daadkrachtig en creatief. Het strategisch plan is vertaald naar het strategisch voorraadbeleid, huurbeleid, verduurzamingsstrategie en ander facetbeleid. Ook vindt uitwerking plaats naar jaarplannen en de (meerjaren)begrotingen.

Het strategisch voorraadbeleid (SVB) is geactualiseerd in 2021 en in 2024 en fungeert als leidraad voor investeringen. De woningvoorraad kenmerkt zich door een zeer goede prijs/kwaliteit verhouding. In het SVB wordt de wensportefeuille en een transitieplan/portefeuilleplan geformuleerd. Het is financieel doorgerekend op het voldoen aan de normen van de WSW en de Aw voor de financiële ratio's. De transformatieopgave is vertaald naar varianten. Gekozen is voor de “Volle bak vooruit variant”, omdat er zowel op de middellange als de langere termijn grote opgaven liggen (verduurzaming en verdere vergrijzing). Uit de financiële doorrekening blijkt dat Dynhus te allen tijde voldoet aan de WSW/Aw normen en tevens aan de intern gehanteerde signaleringsnormen.

Bijsturing en verantwoording vindt plaats via kwartaalrapportages (met de belangrijkste kpi's) en jaarverslagen. In de kwartaalrapportages wordt niet geheel dezelfde indeling gehanteerd als in het Ondernemingsplan en de jaarverslagen. Dynhus is bezig om de kwaliteit van de kwartaalrapportages te verbeteren. De rapportages worden besproken binnen het MT en met de raad van commissarissen. Waar nodig vindt nadere analyse en bijsturing plaats naar aanleiding van de rapportages.

De (meerjaren-)begroting (MJB) 2024 - 2028 is gedeeltelijk opgebouwd rond de ambities zoals vastgesteld in het Ondernemingsplan. Hij bevat een meerjarenbegroting voor de komende vijf jaar. Deze meerjarenbegroting biedt inzicht in de financiële situatie van Dynhus en in de risico's die daarmee gepaard gaan. De risico's worden inzichtelijk gemaakt door middel van een scenario analyse. In de MJB is zoveel mogelijk rekening gehouden met de Nationale Prestatie Afspraken en de Regiodeal. Tot 2024 werden alle projecten in de MJB meegenomen. In 2024 werden uitsluitend de “harde” projecten ingerekend. Middenhuur is (nog) niet aan de orde.



Extern zijn de ambities en de inzet van Dynhus verankerd in de meerjaren prestatieafspraken met de beide gemeenten waarbinnen Dynhus actief is. Deze prestatieafspraken kunnen worden beschouwd als kaderafspraken voor de komende periode van vier jaar. Jaarlijks worden werkaafspraken gemaakt voor het komende jaar. De belangrijkste thema's zijn beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid, een thuis voor iedereen (wonen & zorg en bijzondere doelgroepen), leefbaarheid, organisatie en samenwerking.

Dynhus legt verantwoording af met een jaarverslag, dat zowel de financiële als de volkshuisvestelijke aspecten omvat.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Dynhus heeft bij de strategievorming de brede opgave op voldoende wijze vertaald naar de inzet die de corporatie maximaal kan doen op basis van het huidige strategisch plan. Deze inzet is doorvertaald naar beleid, activiteiten en kpi's. Op papier zijn de strategievorming en sturing op prestaties op het eerste gezicht goed ingevuld.

Uit de gesprekken die de visitatiecommissie gevoerd heeft, blijkt echter dat de daadwerkelijke implementatie van het beleid is achtergebleven. Dat geldt ook voor de gewenste professionalisering van de sturings- en verantwoordingsinformatie en het -proces. De bedrijfsvoering van de organisatie is nog niet op orde waardoor de gewenste verbetering van de doelmatigheid van de organisatie te wensen overlaat. Zichtbaar is dat vastlegging van data in diverse systemen niet op orde is, waardoor data gedreven werken beperkt mogelijk is. De doorleving van het beleid door medewerkers is op sommige terreinen onvoldoende geborgd. Er is een gat waarneembaar tussen de ambities van de bestuurder (gezamenlijk met de raad van commissarissen) en de uitvoerende organisatie. Er zijn geen maandcijfers en er is ook geen (real time) kostenplaatsenoverzicht, alleen een totaalplaatje. Daarnaast ontbrak tot 2023 een auditplan waarvan de uitkomsten breed in de organisatie gedeeld moeten worden om het lerende vermogen van de medewerkers te vergroten. Het MT is dus onvoldoende in staat geweest om strategisch beleid door te vertalen naar tactisch/operationeel beleid en doorleving/naleving van dit beleid. Strategische/tactische competenties van de organisatie zijn, buiten het bestuur en de raad van commissarissen, onvoldoende aanwezig in de organisatie. De commissie heeft de indruk dat Dynhus op strategisch en tactisch niveau versterking kan gebruiken. Dynhus is zich bewust van de noodzaak om deze versterking te organiseren. De (financiële) verantwoordingscyclus verdient nadere aandacht.

De bestuurlijke discontinuïteit tot 2023 en de overheersende familiecultuur zijn in de optiek van de visitatiecommissie belangrijke oorzaken van bovenstaande aandachtspunten. Uit de gesprekken is gebleken dat Dynhus zich hiervan bewust is. Dit sterkt de visitatiecommissie in haar mening dat de strategievorming en sturen naar prestaties bij Dynhus op orde kunnen komen zodat voldaan kan worden aan de behoefte aan adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde. Dit temeer omdat 2025 in het teken staat van het opstellen van een nieuw strategisch plan en een herziening van het Strategisch Voorraadbeleid.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Dynhus werkt hard aan de doorontwikkeling van het beleidsvormingsproces en de professionalisering van het sturings- en verantwoordingsproces
- Bestuur en raad van commissarissen zijn zich goed bewust van de tekortkomingen en de inspanning die dit van de organisatie vergt.

Verwonderpunten



- Er is wel beleid gemaakt, maar de implementatie is achtergebleven
- Professionalisering van de sturings- en verantwoordingsinformatie en -proces verdient aandacht
- Ontwikkeling van strategische/tactische competenties van de organisatie verdient aandacht.

5 Maatschappelijke capaciteit

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

5.1 Financiële capaciteit

Dynhus is een financieel gezonde corporatie met een laag risicoprofiel. Dit is het oordeel van de externe toezichthouders. Voor zowel Autoriteit woningcorporaties (Aw) als Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) is de risico inschatting gedurende de visitatieperiode laag. Wel maakt de Aw in 2022 duidelijk dat de Governance-kwaliteit bestuur een risico inschatting krijgt van 'midden'. Het Aw maakte toezichtafspraken voor de informatie over de verdere ontwikkeling van het bestuur, het onderdeel organisatie en het interne beheersing-risicomanagement en de risicoanalyse van het zorgvastgoed. In 2023 geeft het WSW aan dat het bedrijfsmodel voldoende inzichtelijk is met een hoge ambitie in de MJB 2023, de portefeuillestrategie en het transitieprogramma. Onzekerheden zijn het tempo, de grondposities en de interne capaciteitsgrenzen. De Portefeuillestrategie wordt in 2024 vernieuwd en het WSW vindt het van belang dat een aantal aspecten in samenhang worden uitgewerkt, zoals de wensportefeuille, de interne organisatie, de flexibiliteit in het transitieprogramma, de realisatiegraad in de onderhoudsuitgaven en het renterisico. In 2024 geeft de Aw aan dat geen toezichtafspraken worden gemaakt. Dynhus is actief bezig beleidsdocumenten aan te passen met aandacht voor de scenario's en bijsturingsmogelijkheden. Uit de management letter 2023 van de accountant komt naar voren dat de interne beheersing nog wel enige ruimte aan doorontwikkeling heeft.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van de belangrijkste financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. Dat Dynhus financieel gezond is, blijkt uit de onderstaande financiële ratio's. Dynhus hanteert in de scenarioanalyse interne waarschuwingsgrenzen voor de Interest Coverage Ratio (ICR >1,6 i.p.v. 1,4) en de Loan to Value (<75 in plaats van 85%).

Prestatievelden	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2033*
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	72,6	79,5	80,6	75,9	71,2	67,2	62,4	60,1	68
ICR (norm WSW > 1,4)	-0,6	4,0	5,7	3,4	2,1	2,5	3,0	2,6	1,8
LtV (norm WSW < 75/85) in %	27,8	20,0	18,4	22,6	27,4	30,5	34,8	38,1	40
Dekkingsratio (norm WSW <70%)	11,0	10,3	7,9	14,1	17,6	19,8	22,7	24,6	n.b.

Bron: Jaarverslag 2022 en 2023 en de Meerjarenbegroting 2024/2028. De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende waarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen.

De waarden voor 2033 zijn schattingen uit de grafische scenarioanalyse in de MJB.

Uit de gesprekken van de visitatiecommissie is naar voren gekomen dat de organisatie vanuit een diep gevoelde overtuiging volkshuisvestelijk het maximale wil bereiken met inzet van al haar middelen. Dat is ook te zien in een aantal gerealiseerde projecten. De MJB rekent met de harde projecten. De bedrijfslasten zijn op een gemiddeld niveau voor de referentiegroep. De financiële grenzen zijn ruim, waarbij er gestuurd wordt op een maximale maatschappelijke prestatie en er voldoende bijsturingsmogelijkheden bij tegenvallers aanwezig zijn.

5.2 Organisatorische capaciteit

Uit de gevoerde gesprekken krijgt de visitatiecommissie het beeld dat de organisatiecultuur van Dynhus zich kenmerkt als een familiecultuur. De betrokkenheid van de medewerkers is groot. De medewerkers van Dynhus zijn zeer betrokken bij hun huurders waardoor er veel wordt gepresteerd. De raad van commissarissen van Dynhus is samengesteld uit vijf leden en heeft twee commissies: de Audit- en de Selectie-/remuneratiecommissie. De organisatie was de afgelopen jaren in staat om mooie projecten te realiseren. Over de behoefte aan meer visie en beleidsontwikkeling is eerder in dit rapport al ingegaan. Tegelijk wordt de opgave groter zowel in te realiseren nieuwbouw als in aanpakken van de in wijken en dorpen spelende woonproblematieken. Dat gaat aandacht vragen van de organisatie in realisering, sturing en verantwoording. Het nieuwe koersplan gaat daar bij helpen, zo denkt de commissie op basis van de gevoerde gesprekken.

De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. Het huurdersoordeel is in de gehele periode tot en met 2023 constant op een score B¹, rond het gemiddelde van de referentiegroep. De bedrijfslasten zijn met 16% gestegen en zijn een score B, met uitzondering van 2022 een tijdelijke verslechtering naar een score C, slechter dan het gemiddelde. De duurzaamheid ligt ook op een score B en de score op verbeterings- en onderhoudslasten was in het jaar 2021 een B en daarna een A. De scores liggen daarmee in het algemeen op een B-niveau, met uitzondering van de verbeterings- en onderhoudslasten.

Aedes benchmark voor de jaren	2021	2022	2023	2024
Huurdersoordeel	B	B	B	B
Bedrijfslasten	B	C	B	B
Duurzaamheid	B	B	B	B
Onderhoud en verbetering	B	A	A	A

5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Dynhus verkeert in een gezonde financiële positie en hanteert intern striktere normen dan de externe toezichthouders voorschrijven. De visitatiecommissie vraagt zich af of dit niet een vorm van schijnveiligheid is. Is aansluiting bij de landelijke gedefinieerde normen niet adequaat. Nut en noodzaak van eigen signaleringsnormen zijn beperkt in een goed functionerende organisatie die meerdere jaren vooruitkijkt en voldoende beïnvloedingsmogelijkheden heeft om tijdig bij te sturen.

De vraag is of Dynhus zich meer en meer ook moet gaan richten op de ontwikkeling van de kleine kernen binnen haar werkgebied. Dit vergt in de ogen van de commissie een andere aanpak voor projectontwikkeling waarin kleinere aantallen woningen per locatie worden gerealiseerd. De netto toevoeging kan dan alleen worden gerealiseerd indien er meerdere kleine locaties tegelijkertijd of direct achter elkaar aan kunnen worden gerealiseerd. Dit vergt een ander (arbeids-)intensiever proces en andere afspraken en samenwerkingsvormen met aannemers. Innovatie op dit vlak is gewenst. Gezien het feit dat de nieuwbouwopgave van de oorspronkelijke 90 eenheden verdrievoudigd is voor de komende jaren, vergt dit van Dynhus meer organisatorische en financiële capaciteit.

De visitatiecommissie is van mening dat Dynhus financieel en organisatorisch steeds beter wordt om de maatschappelijke opgave waar te maken. De in gang gezette veranderingen in de organisatie en de verschillende opmerkingen over sturing, verantwoording en kwaliteit van de organisatie die in dit visitatierapport benoemd zijn, moeten dan wel worden doorgezet.

5.4 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunt

- De wens om volkshuisvestelijk het maximale uit de financiële positie te blijven halen

Verwonderpunt

- Innovatie op het terrein van samenwerking met aannemers en collega corporaties is gewenst.

¹ Zie: <https://aedes.nl/aedes-benchmark/toelichting-op-de-resultaten-prestatieveld> voor een nadere toelichting van de scores

Bestuurlijke reactie - maatschappelijke visitatie 2021-2024

Dynhus is een woningcorporatie (3800 VHE) gevestigd in Balk. Wij zijn de maatschappelijk huisvester in het mooiste stukje Fryslân; De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân.

Namens Dynhus danken we de visitatiecommissie hartelijk voor de zorgvuldige en betrokken wijze waarop de maatschappelijke visitatie is uitgevoerd. Het rapport biedt ons waardevolle inzichten in onze prestaties, positionering en ontwikkelpotentieel. We herkennen ons in het beeld dat geschetst wordt: een organisatie met een warm hart voor haar huurders, een sterke lokale verankering en een duidelijke maatschappelijke ambitie, die tegelijkertijd voor de uitdaging staat om haar strategische slagkracht en interne professionalisering verder te versterken.

Waar we trots op zijn

We zijn trots op de waardering die Dynhus ontvangt voor haar betrokkenheid, klantgerichtheid en betaalbare woningaanbod. De commissie noemt onze organisatie “open en warm”, met een sterke reputatie en een praktische doe-mentaliteit. Dat is een bevestiging van de inzet van onze collega's, die zich dagelijks met hart en ziel inzetten voor onze huurders.

Bijzonder blij zijn we met de erkenning voor onze prestaties op het gebied van duurzaamheid. De verduurzaming van ons bezit, de inzet op zonnepanelen en de betrokkenheid bij warmtenetten in Balk en Lemmer worden terecht als voorbeeldstellend genoemd.

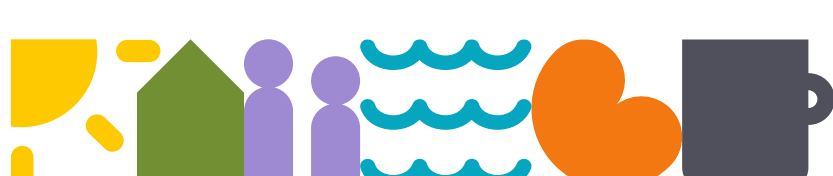
Onze samenwerking met zorg- en welzijnspartijen, aandacht voor de kleine kernen en inzet op leefbaarheid zijn voorbeelden van hoe we vanuit verbinding werken aan maatschappelijke opgaven.

Waar we van leren

De commissie benoemt terecht dat de implementatie van beleid en de professionalisering van onze sturings- en verantwoordingsprocessen achterblijven bij onze ambities. We erkennen dat de bestuurlijke wisselingen en de focus op operationele continuïteit in de afgelopen jaren ten koste zijn gegaan van strategische doorontwikkeling. We hebben in 2024 al stappen gezet: het strategisch voorraadbeleid is herijkt, er is een nieuw duurzaamheidsbeleid vastgesteld en we zijn gestart met het professionaliseren van onze sturings- en verantwoordingsprocessen. In 2025 koppelen we hier een programma organisatieontwikkeling aan, zodat ‘wat’ en ‘hoe’ hand in hand gaan.

De behoefte aan meer strategische denkkraft binnen de organisatie is een punt van aandacht. We willen de komende jaren investeren in datagedreven werken, digitalisering en het versterken van onze interne processen. Dat doen we vanuit onze nieuwe kernwaarden: dichtbij, ondernemend en duurzaam.

Ook de aanbevelingen over samenwerking, communicatie en participatie nemen we mee. We willen onze rol als maatschappelijke speler scherper definiëren, samen met onze partners en huurders. Daarbij hanteren we het drijfverenmodel als kompas: van ‘de stenen’ naar ‘de samenleving’, met ruimte voor co-creatie en bewonersinitiatieven.



Reflectie op leervragen

1. Welke rol zou Dynhus in de optiek van de belanghebbenden maatschappelijk moeten invullen en op welke thema's komt dit dan als beste uit de verf?

Dynhus wordt gezien als een betrokken huisvester met een sterke lokale rol. Belanghebbenden waarderen onze inzet op betaalbaarheid, duurzaamheid en nabijheid. Tegelijkertijd wordt van ons verwacht dat we onze rol als samenlevingsbouwer verder ontwikkelen. Dat vraagt om het maken van keuzes: willen we vooral van de stenen zijn, of ook van de wijk en de samenleving? In ons nieuwe koersplan nemen we deze rolopvatting als leidend thema mee.

2. Is Dynhus voldoende competent om maatschappelijke opgaven te identificeren en op te pakken en speelt leefbaarheid daarin een voldoende rol?

De commissie ziet dat we op operationeel niveau effectief zijn, maar dat strategische competenties versterking vragen. Leefbaarheid is een speerpunt in onze strategie, maar mist nog een integrale visie en regie. We gaan dit oppakken door het opstellen van een leefbaarheidsvisie en het beter verbinden van initiatieven met onze data en vastgoedprojecten.

3. Hoe kunnen we onze samenwerking met partners verbeteren of verstevigen ten gunste van de dienstverlening aan onze huurders?

Onze samenwerking wordt als constructief en prettig ervaren. Partners waarderen onze open houding. Tegelijkertijd is er behoefte aan meer initiatief en visie. We gaan daarom werken aan integrale gebiedsvisies en een afwegingskader voor investeringen, zodat we samen met partners kunnen sturen op gemeenschappelijke doelen.

4. Hoe kunnen wij participatie van huurders verbeteren?

Participatie is bij Dynhus vaak informeel en dichtbij. Huurders willen vooral meepraten over wat er in hun buurt gebeurt. Beleidsmatige participatie vraagt om een andere aanpak. We geloven in een brede participatieladder en willen huurders op verschillende niveaus betrekken. De samenwerking met huurdersorganisaties willen we stabiliseren en professionaliseren, met ruimte voor co-creatie.

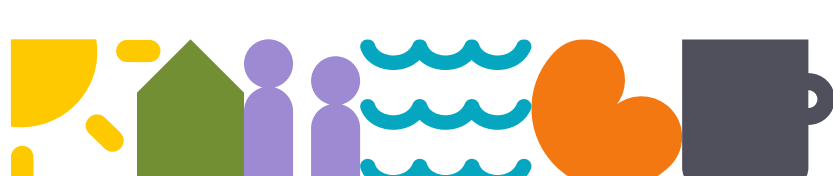
Tot slot

De visitatie komt op een goed moment. In 2025 werken we aan ons nieuwe koersplan 2026-2029. De inzichten uit het rapport vormen een belangrijke bouwsteen. We willen als Dynhus het verschil blijven maken in een veranderende context. Dat vraagt om visie, samenwerking en een toekomstbestendige organisatie.

We bouwen verder vanuit onze nieuwe visie “samen maken we een thuis” en de nieuwe kernwaarden “dichtbij, ondernemend en duurzaam”. Maar we geven ze ook op strategisch niveau meer invulling. We willen blijven leren, groeien en verbinden. Met de huurders, partners en collega's. Want samen maken we een thuis!

Balk, 10 september 2025

Anneli Bouckaert,
Directeur-bestuurder



Bijlagen

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie

Cognitum B.V. verklaart hierbij dat de visitatie van **Dynhus** in 2025 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Geldermalsen, oktober 2024, de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Dynhus** in 2025 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

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

Bussum, oktober 2024, de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Maarsbergen, december 2024, de heer K. de Wit | visitor visitatiecommissie

Amsterdam, november 2024, mevrouw M. Ruimschotel | secretaris visitatiecommissie

Cv's visitatiecommissie

Jan van der Moolen (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken en sinds 2018 voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 14 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. Daarnaast is hij nog vereffenaar en gastdocent bij o.a. Erasmus universiteit. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld bij twee woningcorporaties (Lefier en SSH) en in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij lokaal en landelijk bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost-Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur.

Karel de Wit (visitor) is bedrijfseconoom (Vrije Universiteit Amsterdam) en heeft de postdoctorale opleiding Master of Real Estate afgerond. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld bij woningcorporaties en bij cultuurinstellingen. Daarnaast is hij politiek actief in de gemeenteraad en is hij voorzitter van de auditcommissie van de gemeente Utrechtse Heuvelrug.

Monique Ruimschotel (secretaris) Monique is een energieke, creatieve maatschappelijk ondernemer en ontwikkelaar in de non-profit sector, die maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen kan vertalen in kansen (en risico's), plannen en projecten. Als praktische idealist, die zakelijkheid paart aan betrokkenheid, bij voorkeur werkzaam bij organisaties, die mensen helpen om met hun volle potentieel te kunnen blijven participeren in leven, werk en samenleving. Monique heeft meerdere visitaties uitgevoerd voor Cognitum.