

Visitatierapport

2020-2023

actium | opent
deuren



Visitatiedatum: 2 juli 2024

Rapportdatum: 1 juli 2024

De visitatiecommissie

Hans Schönfeld, voorzitter

Monique Ruimschotel, secretaris

David Lauwen, visitor

1. Voorwoord

Actium verhuurt ongeveer 17000 woningen en werkt vanuit haar moderne kantoor in Assen en decentrale steunpunten in Oosterwolde en Ruinen met ruim 170 medewerkers en partners aan plezierig wonen voor de huurders in acht gemeenten: Assen, Midden-Drenthe, De Wolden, Noordenveld, Westerveld, Hogeveen, Meppel en Ooststellingwerf.



Actium richt zich op vier opgaven, met als hoofddoel een tevreden huurder:

- Betaalbaar wonen
- Genoeg passende woningen
- Goede, duurzame woningen
- Goed wonen in een fijne omgeving

De vragen wat het maatschappelijk resultaat van Actium en haar partners over de afgelopen vier jaren is en wat dit de komende jaren kan zijn, stonden tijdens de visitatie centraal. Niet alleen van Actium dus, maar ook van haar partners. Volkshuisvestelijke opgaven kunnen immers alleen door samen te werken worden gerealiseerd.

Op basis van de voorschriften uit methodiek 7 is in overleg met Actium gekeken naar de vraag of en hoe Actium en haar partners werken aan het maximaliseren van het aanbod van passende woningen (gegeven de middelen en organisatie); werken aan woningen die qua huur, energie en andere lasten, betaalbaar zijn voor de doelgroepen; werken aan het wonen in een fijne buurt en werken aan duurzaamheid.

De visitatie-commissie heeft stukken verzameld en bestudeerd, gesproken met huurdersvertegenwoordigers, medewerkers, management, bestuurder en raad van commissarissen, alsmede met externe belanghebbenden. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een dag gebruikt voor het uitvoeren van een drietal workshops/dialogsessies gericht op beschikbaarheid, betaalbaarheid, de toekomst van wonen, welzijn en zorg alsmede de ontwikkeling van de interne organisatie.

De rapportage start met een beschrijving van de positie van Actium door de directeur bestuurder. Daarna zijn de

bevindingen van de visitatiecommissie beschreven, ingedeeld volgens de voorgeschreven methodiek 7;

- Een algemene recensie van de visitatiecommissie met aanbevelingen, een SWOT analyse en aanbevelingen.
- Reflectie op de prestaties die Actium samen met haar partners levert (maatschappelijke waarde).
- Reflectie op hoe Actium zich laat beïnvloeden en zich verantwoordt (maatschappelijke verantwoording).
- Reflectie op de effectiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing (maatschappelijke besturing).
- Reflectie op de vraag of Actium is toegerust voor haar opgaven (maatschappelijke capaciteiten).

Het was voor de visitatiecommissie een genoegen te ervaren dat Actium tijdens de visitatie haar deuren voor ons opende. We danken Melanie Maatman en haar teams voor de persoonlijke aandacht bij de voorbereiding en uitvoering van de visitatie en we danken al onze gesprekpartners voor hun openheid.



Namens de visitatiecommissie
J.J. (Hans) Schönfeld MCM
Voorzitter van de commissie

2. Inhoudsopgave

1. Voorwoord.....	2
2. Inhoudsopgave	3
3. De positie van Actium	4
3.1. Wij zijn Actium.....	4
3.2. Wat deden we de afgelopen jaren?	4
3.3. Toekomstige opgaven, uitdagingen	7
3.4. Reflectie van de directeur-bestuurder	8
4. Recensie en samenvatting.....	9
4.1. Actium en haar koers	9
4.2. Actium op weg van veranderingsbereid naar veranderingsbekwaam	10
4.3. Actium binnen haar netwerken.....	12
4.4. Actium en haar bedrijfsmiddelen	12
4.5. Actium en haar huurders.....	13
4.6. Actium in een samenvattend beeld	13
5. De maatschappelijke waarde van Actium	15
5.1. De opgaven van Actium.....	15
5.2. De beschikbaarheid van passende woningen	16
5.3. De betaalbaarheid van de woningen.....	17
5.4. Duurzame woningvoorraad	17
5.5. De leefbaarheid van de omgeving.....	18
5.6. Wonen, zorg, welzijn	18
5.7. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	19
5.8. Bewonder- en verwonderpunten	19
6. De maatschappelijke verankering van Actium	20
6.1. De visie van Actium	20
6.2. Actium volgens de belanghebbenden	20
6.3. Actium als samenwerkingspartner	21
6.4. Actium als verhuurder	21
6.5. Actium en haar reputatie	23
6.6. Actium en de verantwoording van haar prestaties	23
6.7. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	24
6.8. Bewonder- en verwonderpunten	24
7. De maatschappelijke besturing van Actium	25
7.1. De sturing bij Actium	25
7.2. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	26
Bewonder en verwonderpunten	27
8. De maatschappelijke capaciteit van Actium	28
8.1. Financiële capaciteit	28
8.2. Organisatorische capaciteit	28
8.3. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	29
8.4. Bewonder- en verwonderpunten	30
9. Bestuurlijke reactie van Actium	31
10. Bijlagen	33
10.1. Onafhankelijkheidsverklaringen	33
10.2. Korte cv's visitatiecommissie	33

3. De positie van Actium

Graag vertellen we wie we zijn, wat we gedaan hebben en hoe we dat doen vanuit onze pijlers: met oog voor ieder mens, op een duurzame en vernieuwende wijze, en zoveel mogelijk samen met huurders en andere partners. Ook beschrijven we onze blik op de toekomst. Maar eerst stellen we ons voor.

3.1. Wij zijn Actium

Actium draagt bij aan een maatschappij waarin iedereen ertoe doet en kansen krijgt om zich verder te ontwikkelen. Een maatschappij waarin mensen met verschillende achtergronden en kwaliteiten duurzaam en respectvol met elkaar samenleven. In een omgeving die uitnodigt tot verdere ontwikkeling en ontmoeting. Met onze aanwezigheid in wijken en buurten kunnen we dat als geen ander. Daar zijn we van overtuigd. We gaan ervoor om samen met bewoners én andere partners van een huis een thuis te maken in een gezonde en groene omgeving of leefomgeving.

We werken in én met acht gemeenten samen: Assen, Midden-Drenthe, De Wolden, Noordenveld, Westerveld, Hogeveen, Meppel en Ooststellingwerf. Hier bieden we bijna 17.000 huishoudens een thuis. Dat betekent dat we bij ruim 30.000 mensen regelmatig over de vloer komen. We doen dat met 170 professionele en betrokken medewerkers. Onze strategische koers is het kompas voor ons denken en doen. Vanuit de missie 'Een thuis voor onze huurders, nu en in de toekomst' werken we aan vier opgaven, met als hoofddoel een tevreden huurder:

- Betaalbaar wonen
- Genoeg passende woningen, een leven lang
- Goede, duurzame woningen
- Goed samenleven in een fijne omgeving

Op die manier zorgen we ervoor dat huurders én toekomstige huurders tevreden zijn met hun woning en hun wijk, buurt of dorp én met ons als betrokken verhuurder.

3.2. Wat deden we de afgelopen jaren?

Langs de lijnen van de strategische koers 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...

Wonen, welzijn en zorg

We werken intensief samen met zorg- en welzijnspartners om zorggeschikte woningen in of bij verzorgingstehuizen te realiseren en te kunnen behouden. Met zorggroep Noorderboog hebben we een plan gemaakt om de 5 locaties van waaruit Noorderboog zorg verleent, een nieuw perspectief te geven. De locatie van de Noorderboog in Ruinerwold ('t Vonder) is hier een mooi voorbeeld van. Welzijnsorganisaties, vrijwilligers, de buurt en wijkverenigingen werken hier samen zodat ouderen een fijn thuis hebben. Een toename van de vraag naar zorgappartementen voor mensen met dementie en zwaardere lichamelijke klachten was de aanleiding voor een grote verbouwing van 't Vonder. Met deze verbouwing zorgen Noorderboog en Actium er samen voor dat 't Vonder en haar voorzieningen in Ruinerwold blijven.

Duurzaamheid

Het slopen, bouwen en onderhouden van onze woningen doen wij zo duurzaam mogelijk. Voor ons zijn de thema's circulariteit, biobased, wateradaptie, hittestress en biodiversiteit meer en meer onderdeel van onze normale gang van zaken. Omdat we betaalbaarheid heel belangrijk vinden verduurzamen we zonder extra kosten voor de huurder. Op deze manier dragen we in belangrijke mate bij aan betaalbaar wonen en een prettige woonomgeving in de toekomst. Om zelf het goede voorbeeld te geven, hebben we een circulaire zonnecarport op de parkeerplaats bij Actium gebouwd. Het hout is afkomstig van gesloopte sociale huurwoningen. De bouw van de zonnecarport is het sluitstuk van het traject om ons eigen kantoor en het werken daarin zonder CO₂ footprint te laten plaatsvinden.

Met de zonnecarport elektrificeren we bovendien het eigen wagenpark: alle auto's van Actium rijden elektrisch of gaan dat op korte termijn doen. Verder geven we medewerkers de gelegenheid om tegen een gereduceerd tarief bij Actium te laden. Hierdoor wordt aanschaf van een elektrische auto aantrekkelijker.

In combinatie met de nieuw opgestelde secundaire arbeidsvoorwaarden promoten we om met de fiets naar het werk te komen. Fietsen werd al gewaardeerd met dezelfde kilometervergoeding als autorijden. Fietsers mogen gratis laden. Een mooie opsteker was dat Actium in 2023 is verkozen tot een van de meest fietsvriendelijke werkgevers in Drenthe.

Kernteam energiecrisis

Onverwacht kregen we in 2022 te maken met sterk stijgende energietarieven met een energiecrisis als gevolg. Daarom zetten we op het verlagen van het energieverbruik bij huurders, het voorkomen van gezondheidsschade en schade aan woningen én het beperken van schulden door energiearmoede. Om dit structureel op te pakken, ging in 2022 het kernteam energiecrisis van start. Concreet bieden we huurders pakketten aan met praktische energiebesparende middelen. Daarnaast hebben we twee medewerkers om laten scholen tot energiebesparingsadviseurs. Zij bezoeken de meest kwetsbare bewoners. Een ander initiatief is de Slimwonen App die we huurders aanbieden in samenwerking met gemeenten. Overigens kunnen medewerkers van Actium hier ook gratis gebruik van maken.

Bouwstroom Noord

Actium is samen met Lefier de initiatiefnemer van Bouwstroom Noord. Bouwstroom Noord bestaat uit vijf noordelijke woningcorporaties en twee bouwbedrijven. De samenwerking is uniek, want zij bundelt de gezamenlijke woningbouwopgave, kennis en kunde om sociale woningbouw betaalbaar te houden. Deze samenwerking garandeert de deelnemende corporaties bouwzekerheid in een tijd waarin bouwmaterialen en vakmensen schaars zijn. Daarnaast biedt het de bouwbedrijven continuïteit om sneller en betaalbaar te kunnen bouwen. Een voorbeeld uit 2023 is de realisatie van 32 appartementen en 8 studio's op de voormalige locatie van Noordermaat in Assen in opdracht van Actium.

Drenthe woont circulair

'Proeftuin Drenthe woont circulair' is een initiatief uit 2020 van 8 Drentse woningcorporaties. Actium was één van de initiatiefnemers omdat we vinden dat het anders moet en dat er veel meer circulair moet worden gebouwd. Alleen al in de bouw in Noord-Nederland wordt 1,8 miljard kilo aan nieuwe materialen toegepast. Actium zet vol in op het zo optimaal mogelijk circulair bouwen in de sociale huursector. Een voorbeeld is het voorgenomen besluit om in de wijk Kloosterakker in Assen 16 circulaire woningen te bouwen.

Haerenskwartier in Oosterwolde

In het Haerenskwartier in Oosterwolde zijn in 2020/2021 alle woningen vernieuwd in nauw overleg met bewoners en de gemeente Ooststellingwerf. Samen is gekozen voor sloop en nieuwbouw. De woningen zijn gasloos en energieneutraal gemaakt. Uniek was de snelheid van het project. In 8 weken hebben we een bewoonde woning gesloopt en vervangen door een energiezuinige woning. Na 8 weken kon de huurder weer terugverhuizen naar de nieuwe woning op hetzelfde adres. Het project omvatte 44 levensloopbestendige woningen, 115 eengezinswoningen en 11 seniorenwoningen. Het project kende een hoog ambitieniveau en heeft tijdens de uitvoering veel hoofdbrekens gekost. Een nieuw bouwconcept en een ambitieus bewonersproces lagen daaraan ten grondslag. Bewoners wonen er met veel tevredenheid.

Ontwikkeling in kleine kernen

Actium heeft met veel toewijding en aandacht ingezet op de ontwikkeling van sociale huurwoningen in de kleinere dorpen. We zorgen ervoor dat de woningen bij het unieke karakter van de omgeving passen. Zo gaan we 6 biobased woningen op een beeldbepalende plek in Diever bouwen en in Vledder 12 zorgwoningen.

Zorg aan en voor kwetsbare mensen

In 2020 is rijkssubsidie toegekend aan de gemeente Assen, zorgorganisaties Cosis en Leger des Heils voor het realiseren van (extra) woonplekken voor en ter voorkoming van dak- en thuisloosheid, inclusief zorg. Vanuit deze samenwerking zijn er onder andere 5 containerwoningen geplaatst aan de Havenkade achter het pand van WerkPro en het Leger des Heils. Door deze verbinding wordt de bewoners een dagbesteding geboden door WerkPro en houdt het Leger des Heils een oogje in het zeil tijdens de nachtelijke uren. In De Boshof in Assen zijn 19 woningen beschikbaar als tijdelijk onderkomen. De woningen maakten eerder deel uit van zorgcentrum De Boshof. Deze woningen zijn bedoeld voor mensen die - om verschillende redenen - snel andere woonruimte nodig hebben. Deze vorm van wonen is een initiatief van de gemeente Assen, zorgorganisatie Espria en Actium. Een ander voorbeeld is het unieke woonzorgproject dat GGZ Drenthe en Actium samen zijn gestart. Aan de Dennenweg in Assen heeft Actium 12 nieuwbouwwoningen opgeleverd. Deze worden verhuurd aan cliënten van GGZ Drenthe. De huurders ontvangen zorg van GGZ Drenthe tijdens het huurtraject van maximaal 2 jaar.

Verbinding

Huurdersvereniging MEVM

De samenwerking tussen MEVM en Actium is volgens zeggen van MEVM uniek. Constructief, kritisch, open, transparant en met een gezamenlijke ambitie om het goede te doen voor de huurder. Andere corporaties geven aan onder de indruk

te zijn van de kennis en kunde van de bestuursleden van MEVM én vanwege de gezonde verstandhouding. MEVM doet vaak mee aan interne werkgroepen, zoals de gesprekken over de omgevingsanalyse, het kernteam energiecrisis en participatie. We organiseren gezamenlijk de jaarlijkse huurdersdag. Daarnaast heeft MEVM een eigen kantoor in het gebouw van Actium. Dat is bijzonder en typeert een respectvolle samenwerking met oog voor ieders rol.

Mijn Buurt Assen

In de gemeente Assen is Mijn Buurt Assen (MBA) een succesvol en bijzonder samenwerkingsverband. In 2012 is de samenwerking formeel gestart. Het is een initiatief van de gemeente Assen, Vaart Welzijn en Actium. We zetten ons in voor groene, veilige en gezellige buurten in Assen. Dit doen we door projecten te organiseren, maar vooral door de initiatieven en ideeën bij inwoners te stimuleren. In 2023 hebben de drie partijen de handtekening gezet om voor onbepaalde tijd vanuit dit verband de wijken en buurten in Assen te versterken. Voor en door inwoners.

Stakeholdersbijeenkomst

In 2023 is een grote stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. Verschillende deelnemers gaven aan deze vorm van ontmoeting erg te waarderen. Inhoudelijk kreeg Actium terug dat we een stabiele koers volgen. De samenwerking tussen Actium en haar partners wordt in het algemeen als positief ervaren. We kregen tips en adviezen, zoals blijf werken aan de relatie. Openheid en transparantie vinden veel partners belangrijk. Verder was de rode draad uit de bijeenkomst: zoek de partners op die de grenzen willen opzoeken, geef medewerkers de 'regelruimte' om de grenzen op te zoeken en koester je degelijkheid: een betrouwbare partner is veel waard.

Beleid

Bij de ontwikkeling van nieuw beleid halen we op verschillende momenten inbreng op van huurders en bijvoorbeeld welzijnsorganisaties, zorgorganisaties en gemeenten. We hebben actief input opgehaald bij deze partijen en stelden we in 2023 een strategisch kader op voor wonen, welzijn, zorg op en maakten we een visie op leefbaarheid.

Gemeenten

We hebben geïnvesteerd in de relatie met gemeenteraden en colleges door in alle 8 gemeenten een masterclass sociale huur te organiseren na de gemeenteraadsverkiezingen van 2022. Daarnaast hebben we de prestatieafspraken met de gemeenten verder ontwikkeld. In de basis ligt hier het goede gesprek waarin we vooral hebben geluisterd naar de wensen en behoeften van de gemeenten. In elke gemeente hebben we een gezamenlijk woningmarktonderzoek uitgevoerd dat tot een woonvisie heeft geleid. Daar zijn meerjarige, wederkerige prestatieafspraken uit voortgekomen tussen de gemeente, Actium en soms andere corporaties en de huurdersorganisaties. Onze inzet en aandacht is daarbij nog meer bewust verspreid over de 8 gemeenten.

Besturing

De wijze waarop de strategische koers verweven is in de planning & controlcyclus is de afgelopen jaren verbeterd. Dit door bijvoorbeeld rapportages meer visueel te ondersteunen. Om te kunnen sturen, zijn er per afdeling rapportages met dashboards gemaakt. In de jaarverslagen zijn meer infographics toegevoegd. Sinds 2023 brengen we per gemeente visueel de kerngetallen in beeld. In de jaarplannen zijn de doelen verbonden met de strategische koers. In de daarop gebaseerde tertiaalrapportages worden meer dashboards toegevoegd.

Vastgoedsturing

Vastgoedsturing is het instrument om door middel van onze (toekomstige) woningen de maximale maatschappelijke bijdrage te leveren. Enerzijds doen we dit door binnen onze portefeuillestrategie een wensportefeuille te formuleren. Anderzijds bespreken we in gebiedssessies onze vastgoedportefeuille in een bepaald gebied en verbinden daaraan gebieds- en complexstrategieën. Dat doen we met een doorsnede van medewerkers. De uitkomst levert de concept onderhouds- en investeringsbegroting op. Deze wordt aan de hand van scenario's op haalbaarheid getoetst en in de tijd weggezet. Dit is een continu proces.

Goed georganiseerd en financieel gezond

De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek in november 2023 laten zien dat Actium veel bevlogen en tevreden medewerkers heeft. Met een 8,4 heeft Actium het keurmerk 'Beste werkplek' gehaald. Medewerkers hebben plezier in hun werk en vinden hun werk nuttig. Daar zijn we blij mee.

Nieuwe bestuurder

In november 2023 startte Melanie Maatman als directeur-bestuurder. Zij is thuis in de wereld van wonen, welzijn en zorg en weet uit die ervaring hoe de kracht van een organisatie te versterken en in te zetten.

Relatief veel nieuw personeel

De landelijke trend om na de coronacrisis van baan te veranderen, trof Actium evengoed. Veel medewerkers verlieten in relatief korte tijd de organisatie. Vaak ervaren krachten die jaren gewerkt hadden bij Actium. We zijn er trots op dat we de vacatures snel ingevuld hebben waarbij we voldoende keuze hebben uit vaak unieke kandidaten. Sollicitanten zeggen graag bij Actium te willen werken vanwege de vrijheid om het werk zelf in te richten en vanwege alle kansen die je krijgt om innovatief te zijn.

3.3. Toekomstige opgaven, uitdagingen

De wereld waarin wij leven verandert snel en wordt complexer. Als we kijken naar de toekomst zien we een groot aantal uitdagingen. We willen het verschil blijven maken met...

Verduurzamen bestaande woningen

De ambitie is om in de komende 5 jaar 2.400 woningen te verduurzamen. Dit betreft woningen met een E, F of G label en woningen die hoge stookkosten hebben. Na verduurzaming is de woning betaalbaar, comfortabel en energiezuinig. De huurder ervaart een prettig verbouwingsproces. We pakken dit programmatisch aan en richten ons op verschillende verduurzamingspakketten. We zijn nu op zoek naar samenwerkingspartners om deze opgave te realiseren. De omvang van het programma is groot, de wijze van organiseren is nieuw. Het is een grote uitdaging om samen met onze samenwerkingspartners en bewoners hierin samen op te trekken en te leren.

Flexwoningen

De woningbehoefte voelen we iedere dag in Nederland. Ook wij ervaren dat. We willen daarom 130 flexwoningen realiseren in onder meer de gemeenten Ooststellingwerf, Midden-Drenthe en Assen. Het sentiment 'not-in-my-backyard' is zowel een uitdaging voor gemeenten als voor ons.

Verbinding

De huidige opgaven zijn groot en complex. We merken daarbij dat de vraag naar passende woningen steeds groter én diverser wordt. Dat blijkt ook uit gesprekken met gemeenten, zorg- en welzijnspartijen én bij collega corporaties in de omgeving. Vanwege de vergrijzing is 'wonen' steeds meer gekoppeld aan zorg en ondersteuning.

We zijn van het wonen, maar faciliteren steeds vaker zorg en ondersteuning. Bijvoorbeeld bij het inzetten van activiteiten en faciliteiten die het welzijn van bewoners vergroten. Zodat er meer buurten ontstaan waar mensen naar elkaar omkijken, elkaar kunnen ontmoeten en waar iedereen een steentje kan bijdragen om zo lang mogelijk een fijn thuis te hebben. We werken daarbij samen met verschillende partners die vanuit hun rol actief zijn in het sociaal domein (welzijnsorganisaties, vrijwilligers, buurt- en wijkverenigingen).

We bouwen geschikte woningen voor huurders met mobiliteitsbeperkingen. Van gelijkvloerse woningen tot zorggeschikte woningen, waar mensen zelfstandig huren en eventueel zwaardere zorg kunnen afnemen. Samen met onze zorgpartners gaan we deze woonconcepten in de toekomst verder ontwikkelen.

Het eerdergenoemde plan voor en met zorgorganisatie Noorderboog met vestigingen in de gemeenten De Wolden en Westerveld is hier een voorbeeld van. Op dit moment maken we samen met zorgorganisatie Lianté, de gemeente Ooststellingwerf een plan voor de nieuwe Rikkingahof. Ook kijken we of we in Smilde met Interzorg en Icare een samenhangend zorgaanbod te kunnen realiseren. Verder gaan we de komende tijd met andere zorgpartners geclusterde woonvormen ontwikkelen waar samenredzaamheid en gemeenschappelijkheid een belangrijke rol spelen. Zo bouwen we aan complexen en wijken met een balans tussen dragers en vragers waarbij welzijn en leefbaarheid voorop staat.

Besturing

In de besturing willen we nog meer focus aanbrengen. Niet voor niets is de kern van het jaarplan 2024 afmaken en borgen. We realiseren ons dat we veel ambities hebben. De gedachte daarachter is dat het beter is er 3 af te maken dan 10 voor de helft. Daarnaast willen we nog beter kunnen sturen op de realisatiegraad. We hebben een ambitieuze opgave om de komende 10 jaar 2.800 woningen te bouwen (uitbreiding en vervanging). Hoe we het proces inrichten om onze ambities waar te maken, vraagt de nodige aandacht. Door onze doelstelling 100% begroten is 100% realiseren, doen we daar alles aan. Intern leeft in ieder geval de spirit.

Goed georganiseerd en financieel gezond

De corporatiesector heeft te maken met steeds méér, maar vooral met complexere opgaven, zoals de verduurzaming van woningen en het actuele woningtekort.

De afschaffing van de verhuurderheffing heeft gezorgd voor meer financiële ruimte, maar ook voor hoge verwachtingen richting corporaties. De overheid heeft (terecht) hoge ambities voor woningbouw, vertaald in nationale prestatieafspraken. De realisatie hiervan staat - onder andere door stijgende bouwkosten, rentestijging in combinatie met dalende verkoopcijfers en afhakende beleggers - onder druk. Tegelijkertijd voerden we, als gevolg van landelijk huurbeleid in 2023 al een huurverlaging door voor huurders met een laag inkomen, waardoor onze huurinkomsten lager zijn. Ook in 2021 voerden we een eenmalige huurverlaging voor huurders met een hoge huur en laag inkomen uit. In datzelfde jaar (2021) werden de huren in de sociale huursector bevroren.

De nog steeds stijgende bouwkosten betekenen voor Actium dat de kosten om woningen te bouwen, verduurzamen en renoveren hoger worden. Er komt een moment dat we de veilige financiële grenzen bereiken. Dit vraagt om een andere manier van denken en handelen, van ons én van partners en leveranciers. Minder bouwen, minder tempo maken of andere eisen stellen aan de kwaliteit? Kortom, hoe zorgen we voor een duurzaam bedrijfsmodel? De focus blijft daarbij op een maximale inzet van vermogen ten dienste van onze opgaven binnen de grenzen van het financieel en organisatorisch vermogen.

3.4. Reflectie van de directeur-bestuurder

Het schrijven van het position paper is voor mij - als nieuwe directeur-bestuurder - een mooie gelegenheid om Actium beter te leren kennen. Ik ben onder de indruk van wat deze organisatie gerealiseerd heeft en ben nieuwsgierig naar hoe anderen naar ons kijken. Zijn we een goede samenwerkingspartner? Maken we onze doelen waar?

Dit visitatietraject gaat helpen weer een spade dieper te graven in het kennen van onszelf. Om van daaruit onze aandacht beter te kunnen richten, goede afwegingen te maken in alle verzoeken en opgaven die de samenleving ons voorlegt. Om te leren hoe we een beter samenwerkingspartner kunnen zijn, te leren hoe we nog beter kunnen realiseren wat we ons hebben voorgenomen. Te leren hoe we balans vinden tussen wat nu onze aandacht vraagt en wat dat in de toekomst gaat doen. We blijven onszelf voortdurend de vraag stellen of we de dingen juist doen en of we de juiste dingen doen.

Ik kijk uit naar dit traject en naar de uitkomsten ervan: ik voel mij 'by heart' verbonden met Actium en ben er trots op bij deze organisatie te horen.



Melanie Maatman
Directeur-bestuurder Actium

4. Recensie en samenvatting

Dit hoofdstuk bevat een reflectie van de visitatiecommissie op Actium binnen haar netwerk, een oordeel van de visitatiecommissie en enkele aanbevelingen. Hoe staat het nu met Actium? Wat is er de afgelopen vier jaren gebeurd en verbeterd? Reflectie en een zienswijze op deze vragen zijn door de commissie gezocht en gevonden in- en door het bestuderen van stukken, interviews met intern en externen, en dialoogsessies over de hoofdthema's in het beleid van Actium alsmede over de toekomst van wonen, welzijn en zorg.

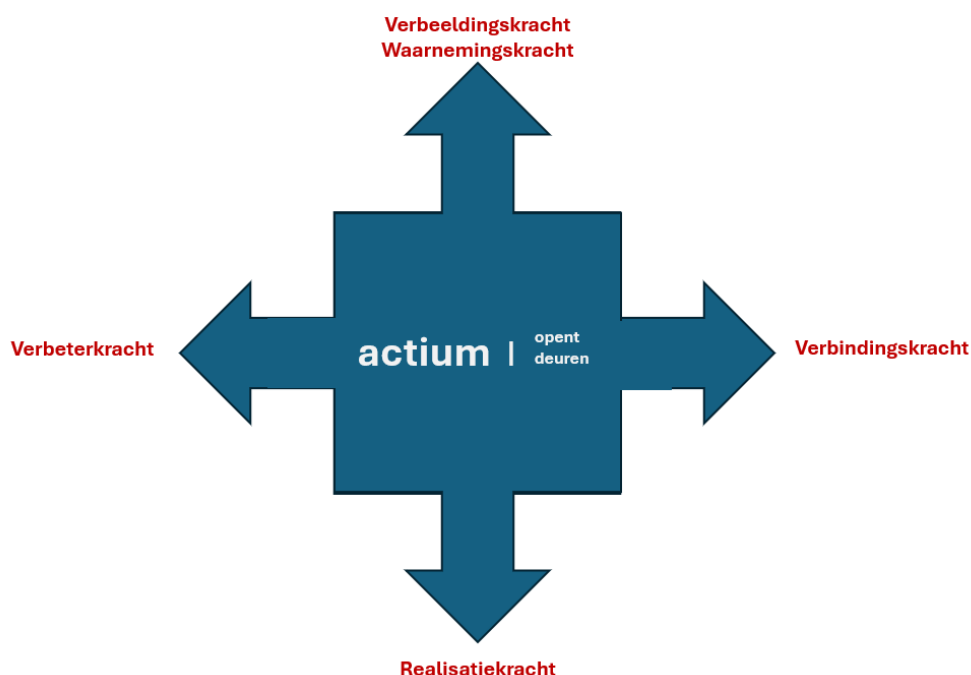
4.1. Actium en haar koers

Actium is toe aan een periode van bestuurlijke stabiliteit

Door diverse (deels onvoorziene) oorzaken is tijdens de visitatieperiode sprake geweest van meerdere wisselingen in (ad-interim) bestuurders. Melanie Maatman is eind 2023 benoemd als directeur bestuurder. Uit haar 100 dagen rapportage en de interviews met de visitatiecommissie blijkt dat de nieuwe bestuurder zich als een vis in het juiste water voelt. Haar komst was natuurlijk een prima moment om ons, als visitorende buitenstaanders, een blik in de organisatie en netwerk te laten werpen. Zowel de interne- als externe omgeving geeft de commissie aan Melanie bijzonder te waarderen als bestuurder. Wij verwachten dat een periode van bestuurlijke stabiliteit goed is voor Actium; niet om stil te blijven staan, maar juist om de tijd te krijgen voor een verdiepte nadere focus op de identiteit van Actium en om vanuit lef en daadkracht de realisatiekracht van Actium verder omhoog te stuwen.

Actium heeft haar koers op basis van waarnemingskracht en betrokken belanghebbenden bijgesteld

Er is bij Actium ook anderszins sprake geweest van veel beweging. Allereerst een herijking van de strategische koers in 2021. Gevolgd door een bijstelling daarvan met nieuwe impulsen voor de organisatie. Actium heeft daartoe een uitgebreide omgevingsanalyse uit laten voeren. De uitkomst daarvan is naar de mening van de visitatiecommissie zeer herkenbaar terug te vinden in het jaarplan 2023. Daarin beschrijft Actium hoe verder gewerkt gaat worden aan betaalbaar wonen, in goede duurzame woningen, die staan in een fijne woonomgeving. Een uitgebreide omgevingsanalyse als basis voor herijking van beleid spreekt de visitatiecommissie aan. De snelle veranderingen van tegenwoordig, zeker ook op volkshuisvestelijk terrein, brengen immers onzekerheid met zich mee. Die onzekerheden vragen om het continue strategisch beschouwen van de omgeving; dus om waarnemingskracht. Daaraan heeft Actium op een professionele wijze invulling gegeven. Verbeeldingskracht richt zich op ontwikkelingen op de langere termijn. Financieel-economisch bekeken heeft Actium de voorgenomen ontwikkelingen op de voorgeschreven termijn doorgerekend. Op het gebied van sociale-, technologische en organisatorische ontwikkelingen wordt de langere termijn (nog) niet stelselmatig verkend. De visitatiecommissie heeft tijdens de interviews en dialoogsessies bemerkt dat het belang daarvan door Actium en ook door haar partners wel wordt onderkend en beveelt aan om daaraan invulling te gaan geven; bijvoorbeeld door periodieke sessies, zoals te doen gebruikelijk samen met partners, gericht op scenario ontwikkeling of backcasting.



Actium wil de realisatie(kracht) verhogen, in tijden van inflatie, hoge rente en kosten

In de afgelopen jaren is er bij Actium een (naar de omvang bekeken wellicht te) bescheiden uitbreiding van het bezit geweest. Van 16.899 verhuureenheden in 2020 naar 17.098 verhuureenheden eind 2023. In 2023 zijn 192 nieuwbouwwoningen gerealiseerd. De realisatie was objectief bekeken en ook in vergelijking met de eigen plannen en overigens ook naar de mening van Actium zelf niet genoeg om de toenemende behoefte aan sociale huurwoningen te dekken. Actium heeft in haar koersplan dan ook bijgesteld en de ambitie verhoogd naar het bouwen van 2825 sociale woningen in de periode tot 2032. Daarmee laat Actium zien dat men zich tot het uiterste wil inspannen om het (in de position paper beschreven) kerndoel, voldoende passende betaalbare woningen voor de doelgroep, te halen. Voornemen is één maar de realisatiekracht om de productie feitelijk meer dan te verdrievoudigen voornemens is essentieel. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat ook aan de voorwaarden om aan deze ambitieuze productie te kunnen voldoen hard is gewerkt (zoals het versterken van de interne executiekracht en het oprichten van Bouwstroom Noord).

Actium houdt de huur van de woningen op circa maximaal 63% van de maximaal redelijke huurwaarde en realiseert zo relatief veel woning(kwaliteit) voor een in vergelijking met veel andere corporaties relatief lage huur. De plaatsing van zonnepanelen zonder verhoging van de huur heeft bijgedragen aan beperking van de woonlasten voor huurders, terwijl er tegelijkertijd wordt bijgedragen aan het milieu. Actium werkt eveneens hard aan verduurzaming van qua energiegebruik lager scorende woningen door bij geplande onderhoudswerkzaamheden woningen voor te bereiden op (eventueel toekomstige) gasloosheid. Actium doet er sinds 2022 erg veel aan om te realiseren wat het zich heeft voorgenomen en in haar jaarplannen heeft beschreven; oog hebben voor de huurder en de omgeving.

Actium wil koers zetten, zonder te koersen op een vaste stip op de horizon

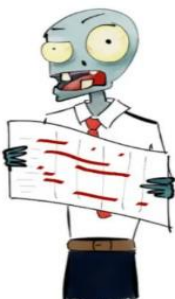
De visitatiecommissie merkt bij bestuur en management van Actium de wil om de onontkoombaarheid van voortdurende verandering intern te benadrukken; ook wanneer er vanuit de organisatie (traditiegetrouw) om een stip op de horizon wordt gevraagd. Het uitzetten van een koers met duidelijke doelen op de kortere termijn en tegelijkertijd het besef van een meer fluïde langere termijn (zonder een vastliggende stip op de steeds sneller veranderende horizon) is een avontuur dat de waarde van het onbekende omarmt. De visitatiecommissie heeft waargenomen dat de RVC, de bestuurder en het management ervan doordrongen zijn dat flexibiliteit en adaptiviteit, essentiële eigenschappen zijn binnen de op spanning staande volkshuisvestelijke wereld. Men is gestart met het optimaliseren (in omvang en kwaliteit) van de (data) basis om mede op basis daarvan snel verantwoorde beslissingen te kunnen nemen bij veranderende omstandigheden. Het besef van snelle verandering stimuleert Actium om zich niet eens per 4 jaar, maar zeer regelmatig af te vragen wat (op dat moment) echt belangrijk is, niet in de context van een precies bepaalde lange termijn bestemming, maar in voortdurende reactie op en interactie met haar bewegende omgeving. De visitatiecommissie hecht waarde aan dit existentiële idee dat steeds verbeterende dienstverlening aan de huurders in goede samenwerking met de partners zelf de reis is.

4.2. Actium op weg van veranderingsbereid naar veranderingsbekwaam

Actium wil meer focussen op hoofddoelen, zombieprojecten begraven en overleg stroomlijnen

De uitdrukking "duizend bloemen laten bloeien" illustreert volgens de visitatiecommissie Actium, waar het tijdens de visitatieperiode mogelijk was om vanuit een breed scala van ideeën naar waarde te zoeken. Hoewel dit een vruchtbare grond kan zijn voor innovatie, werd door alle geïnterviewde betrokkenen aangegeven dat het ook heeft geleid tot versnippering en ten koste is gegaan van de focus op de op zichzelf helder omschreven hoofddoelen. Het is soms onduidelijk wat er met lopende initiatieven gebeurt; worden ze gestopt, bijgesteld of lopen ze (weliswaar onmerkbaar) toch door. De visitatiecommissie beveelt aan dat Actium een mechanisme ontwikkelt om ideeën te prioriteren op basis van hun potentieel om de hoofddoelen te ondersteunen. Het focussen op hoofddoelen wordt naar de mening van de commissie eenvoudiger wanneer het aantal niet prioritaire (soms door de geïnterviewden als slepend ervaren) projecten wordt teruggebracht. Het voornemen om de kantine meer als gemeenschapshuis te gaan gebruiken vormt daarvan een voorbeeld. De commissie beveelt aan dat binnen Actium, waar het mogelijk is en moet blijven om te experimenteren, helderder moet worden bepaald welke projecten en experimenten worden stopgezet.

Nagenoeg alle geïnterviewden gaven eveneens aan dat de mate van focus op hoofddoelen kan verbeteren door bij te sturen op de wel heel laagdrempelige en brede participatie mogelijkheid bij ontwikkelingen. Nagenoeg alle geïnterviewden hebben aangegeven dat tijd en menskracht schaars zijn, projectgroepen en teams kleiner mogen zijn en vooral deelnemers zouden moeten bevatten die een evidente meerwaarde kunnen hebben voor het te bereiken doel.



Actium op weg naar elke dag een beetje beter

Iedereen zal af en toe fouten maken en dat moet ook mogen, tenminste zo lang er wordt geleerd. Leren niet alleen na georganiseerde evaluaties, maar bij voorkeur dagelijks, door te kijken of het nog beter kan dan tot dusver; de verbeterkracht van Actium. Binnen de hoge scores van de interne medewerkers tevredenheid meting vormde het geven van feedback (relatief gezien) het laagst scorende onderdeel. Ook in de gesprekken met de RVC, bestuurder, met management team, huurders en ondernemingsraad kwam de behoefte aan het meer en duidelijk geven van interne en externe feedback aan de orde. Binnen Actium, waar veel goed gaat en waar veel mensen bewust werken voor de huurders, ligt, zoals bij veel corporaties, intern de nadruk op harmonie en consensus en lijkt het idee van het intern of extern voeren van een 'schurend' gesprek (een discussie die oncomfortabel kan zijn) misschien ongewenst of zelfs contraproductief. Een schurend gesprek kan echter juist buitengewoon nuttig zijn. Het beter dan nu leren geven van interne en ook externe



feedback is naar de mening van de visitatiecommissie een punt waarop Actium zich kan verbeteren. Intern feedback vragen, vastleggen, bespreken en dat extern doen aan huurders en partners stelt Actium naar de mening van de visitatiecommissie beter in staat om inzicht te krijgen in de behoeften en verwachtingen van collega's onderling en van haar huurders en partners. Daardoor kan Actium haar dienstverlening (nog) beter afstemmen op interne en externe wensen en mogelijkheden. Door regelmatig feedback (data) te verzamelen en deze te analyseren, kan Actium de kwaliteit van haar dienstverlening,

woningen en de algehele klanttevredenheid verbeteren. Kortom het trainen en oefenen met het geven van feedback biedt de medewerker, Actium en het netwerk waarin Actium functioneert de kans om te leren en te groeien; om continue verbetering te bevorderen. Intern zou gedacht kunnen worden aan het opzetten van dagelijkse feedbackmomenten, het gebruik van (online) feedbackformulieren/apps, data-analyse en het organiseren van workshops over communicatievaardigheden, conflictbeheersing en feedback-technieken.

Actium wil meer eenvoud waar het kan

Uit de interviews blijkt de visitatiecommissie dat leidinggevenden en medewerkers vaak gewend/geneigd zijn om ingewikkelde en lange antwoorden te geven op relatief eenvoudige vragen. Dit is een aspect dat ook genoemd wordt door geïnterviewde 'nieuwkomers' in de organisatie. Wanneer antwoorden te complex zijn, kan dit leiden tot misverstanden, vertraging en/of ergernis. Visuele communicatie via diagrammen, infographics, flowcharts of instructievideo's zijn gedurende de visitatieperiode geïmplementeerd om complexe informatie op een eenvoudige manier weer te geven. Door training en ontwikkeling en door daarnaast zelf het goede voorbeeld te geven kunnen leiders binnen de organisatie een cultuur van helderheid en eenvoud bevorderen.

Actium wil voorbeeldgedrag stimuleren

Voorbeeldgedrag is op meerdere aspecten belangrijk. Tijdens de interviews van bestuurder, management team, raad van commissarissen en de ondernemingsraad kwam naar voren dat juist in een organisatie waarbij sprake is van een grote spreiding in opleidingsniveaus het stimuleren van voorbeeldgedrag belangrijk is. Leidinggevenden en medewerkers die doen wat zij beloven, verdienen eerder het vertrouwen van hun teamleden. Duidelijke zichtbaarheid van gewenst gedrag moedigt aan om dit gedrag na te volgen. Voor leidinggevende kan één-op-één coaching inzicht geven in eigen gedrag. De 360 graden feedback methode, die al wordt toegepast binnen de raad van commissarissen en bestuurder (waarbij input wordt gevraagd van de gehele omgeving) zou naar de mening van de visitatiecommissie ook de overige leiders en medewerkers kunnen helpen om in te zien hoe hun gedrag wordt waargenomen door anderen.



4.3. Actium binnen haar netwerken

Actium investeert in haar netwerken

Over het feit dat de noodzakelijke volkshuisvestelijke opgaven die uit de waarnemingen voortvloeien, complexe opgaven vormen, hoefden we het tijdens de visitatie niet lang te hebben. Actium is er van doordrongen dat deze alleen door samen te werken tegemoet kunnen worden getreden, omdat afzonderlijke partners de resultaten niet alleen kunnen realiseren. Complexiteit vraagt om zowel interne als externe verbindingskracht. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Actium de afgelopen jaren veel heeft geïnvesteerd in netwerken met de acht gemeenten, huurders, zorgpartijen, bouwers en andere partners. Bijvoorbeeld door in 2023 voor gemeenteraadsleden een workshop te geven of actief mee te werken aan lokale woon-zorgvisies. Er zijn ook mooie voorbeelden van intensieve bewonersbetrokkenheid zoals bij de sloop-nieuwbouw in Oosterwolde.

Actium is zich bewust van het feit dat alle netwerkpartners zich behoren in te spannen

Anderzijds beseft Actium dat het opbouwen en onderhouden van die relaties tijd en inspanning vergt. Het is dan naar de mening van de visitatiecommissie goed periodiek de vraag te stellen in hoeverre de bestaande coalities vitaal genoeg zijn; of de juiste partners zijn verenigd en of alle partners zich naar vermogen inspannen op volkshuisvestelijk terrein.

De visitatiecommissie heeft uit documenten en de visitatiegesprekken moeten afleiden dat enkele gemeenten gedurende de visitatieperiode relatief (in een tijd van wooncrisis te) weinig capaciteit en kwaliteit hebben geïnvesteerd in hun ambtenarenapparaat en/of nauwelijks grond voor sociale volkshuisvesting beschikbaar hebben gesteld en desondanks hoge eisen hebben gesteld en stellen aan het investeren door Actium.

Het opbouwen van sterke relaties vereist empathie, open communicatie en wederzijds respect en naar de mening van de visitatiecommissie ook het feedback geven wanneer partners naar vermogen te weinig, kwalitatief onvoldoende, te laat of niet bijdragen aan de volkshuisvestelijke doelstellingen. Wij (partners) vragen en U (in dit geval Actium) draait is immers



nooit de bedoeling geweest van de woningwet waarin corporaties, huurders en gemeenten met elkaar moeten optrekken. De commissie beveelt Actium aan om in deze gevallen extern feedback te geven en (indien een houding desondanks onveranderd blijft) een aangepast tijdspad te kiezen, de scope van projecten te verkleinen of gewoonweg nee te zeggen. Dit beschermt niet alleen de belangen van Actium en haar huurders, maar zorgt voor het verbeteren van gezonde en productieve relaties met partners; die horen doorgaans wederzijds te zijn en mogen maar zelden van één kant ingevuld worden.

4.4. Actium en haar bedrijfsmiddelen

Actium in beweging van risicomijdend naar risicobewust

De schandalen binnen enkele corporaties in het eerste decennium van deze eeuw, de toenemende regelgeving en toezicht druk die mede hierdoor is ontstaan en de overheid die de corporatiesector (via verhuurdersheffing en toenemende belastingdruk) een tijdlang als melkkoe leek te beschouwen hebben geleid tot een zeker risicomijdend gedrag binnen corporaties. In het eerste jaar van de visitatieperiode werd door de accountant van Actium en AW/WSW aangedrongen op het gestructureerd vormgeven van risicomanagement. Door Actium is dit advies snel en adequaat opgepakt en vormgegeven. Actium is zich er momenteel, mede door de toenemende heftigheid van de wooncrisis, van bewust dat er binnen het vormgegeven risicomanagement wellicht een balansverschuiving moet plaatsvinden van risicomijding naar risicobewustzijn. De prima financiële situatie waarin Actium verkeerd maakt dat ook mogelijk. Risicobewustzijn betekent dat Actium weliswaar goed geïnformeerd is en wil zijn over de mogelijke risico's van besluiten, maar dat Actium de focus eveneens wil leggen op de kansen en voordelen die beslissingen bieden voor beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en prettig wonen. Bewustzijn van risico's maar deze niet volledig mijden geeft een breder perspectief om nieuwe ideeën uit te proberen. De visitatiecommissie is van mening dat risicobewustzijn als leidraad kan bijdragen aan meer geoptimaliseerde beslissingen.

Actium en de inzet van ICT en technologie

Uit de stukken en gesprekken leidt de visitatiecommissie af dat samenwerking en daarnaast de inzet van technologie binnen de interne en extern uitgevoerde werkzaamheden als cruciaal worden beschouwd om Actium in kwaliteit te laten toenemen. De commissie nam anderzijds waar dat er tijdens de visitatieperiode sprake was van het gebruik van basissystemen en basisdata. Voldoende, maar niet gericht op de mogelijkheden van vandaag en de toekomst. Automatisering van routinematige taken zoals het beheer van huurcontracten, betalingsverwerking en onderhouds-

verzoeken zou veel tijd kunnen besparen en de kans op menselijke fouten verkleinen. De integratie van slimme technologie in woningen, zoals slimme meters en sensoren, kan Actium en haar partners helpen bij het realtime monitoren van de staat van eigendommen en het proactief aanpakken van problemen. Kunstmatige intelligentie zou kunnen worden ingezet om de klantervaring te verbeteren. Chatbots en virtuele assistenten, aangedreven door AI, kunnen 24/7 basisinformatie verstrekken en eenvoudige vragen van huurders beantwoorden, waardoor de werkdruk van menselijke medewerkers wordt verlicht en de reactietijd wordt verkort. Dit verhoogt doorgaans de tevredenheid van de huurders en maakt dienstverlening sneller en toegankelijker.

Uit de gesprekken bleek de visitatiecommissie dat er binnen Actium behoefte bestaat om data-analyse en AI technieken in te zetten. De visitatiecommissie beoordeelt deze inzet als positief; immers Actium (en trouwens alle corporaties) verzamelt gegevens, van huurbetalingen tot onderhoudsgeschiedenis en huurderstevredenheid. Door deze gegevens te analyseren met AI, kan Actium inzichten verkrijgen in patronen en trends die kunnen helpen bij het voorspellen van bijvoorbeeld huurachterstanden, optimalisatie van onderhoudsplanningen, en het identificeren van gebieden die verbetering behoeven.

4.5. Actium en haar huurders

Huurders hebben behoefte aan terugkoppeling na problemen

Uit de gesprekken met de huurders blijkt dat er duidelijke communicatie wordt gevraagd, in zijn algemeenheid en in het bijzonder met betrekking tot de dienstverlening bij meldingen, klachten en reparatieverzoeken. Onomwonden is door de huurders de wens voor een 'Mijn Actium' (een digitaal klantvolgsysteem) uitgesproken waarin de data, meldingen, toezeggingen en de wijze van afdoening van meldingen, klachten en reparatieverzoeken vastgelegd worden. Intern zou dit systeem als termijn bewakings instrument dienst kunnen doen. De visitatiecommissie beveelt Actium aan te onderzoeken of en op welke wijze, bij voorkeur met betrokkenheid van huurders, aan deze wens van haar huurders tegemoet kan worden gekomen.

4.6. Actium in een samenvattend beeld

Samenvattend vindt de visitatiecommissie het logisch en goed dat Actium enerzijds gestart is met het verbeteren van haar strategische analyse competenties (verbeeldings- en waarnemingskracht), anderzijds professioneel aandacht is gaan besteden aan de communicatie (verbindingskracht naar huurders). Dit om tijdig nieuwe handelingsperspectieven te kunnen ontwikkelen en deze samen met haar partners (verbindingskracht), sneller dan momenteel, te kunnen waarmaken (realisatiekracht), waarbij Actium en haar partners dagelijks leren (verbeterkracht) en de werkwijze kunnen bijstellen.

STERKE PUNTEN (BEHOUDEN)	ONTWIKKELPUNTEN (VERBETEREN)
- Nieuwe stimulerende bestuurder. - RVC en bestuurder die in openheid communiceren. - Gedragen organisatie ontwikkeling. - Vertrouwen binnen en buiten de organisatie in de organisatie en haar beleid. - Drive om verder te ontwikkelen. - Samenwerkingsbereidheid - Bijsturingsvermogen - Sterke netwerken op alle terreinen (wonen, zorg, leefbaarheid) - Heldere lijn in de strategie-, plannings-, voortgangs- en verantwoordingsinformatie - Sterke betrokkenheid bij haar maatschappelijke doelstellingen en werkt nauw samen met verschillende stakeholders om deze te bereiken - Organisatie die zich kenmerkt door haar hartelijke en warme cultuur - Financieel gezonde corporatie met een goed beeld van de financiële ontwikkeling - Acceptatie van faalkosten wordt gezien als een investering in toekomstige groei en verbetering	- Inhoud geven aan de vitaliteit en het structureel samenwerken met partners op strategisch niveau. - Beschikbare formatie en grond van enkele gemeenten. - Forecasting sociaal technische ontwikkelingen verder ontwikkelen. - Verder verbeteren kwaliteit en kwantiteit data (analyse) en ICT ondersteuning. - Investeren in de relatie met huurders - Versterken terugkoppeling naar huurders - Relatiemanagement beleid: waarop en waarom focussen in samenwerkingen - Optimaliseren van de interne structuur en processen - Versteven van een zakelijke benadering - Er is ruimte voor verbetering in het specifiek formuleren en prioriteren van SMART-doelstellingen - Stimuleer het werken in integrale projectteams
KANSEN (VERZILVEREN)	BEDREIGINGEN (MITIGEREN)
Benutten van de op vertrouwen van alle partijen gebaseerde spilfunctie op maatschappelijk vlak en waar nodig eventueel executiekracht inzetten	Verwachte gestage groei aantal spoedzoekers, waaronder gespreide asielzoekers, in relatie tot beschikbaarheid en sociale problematieken.

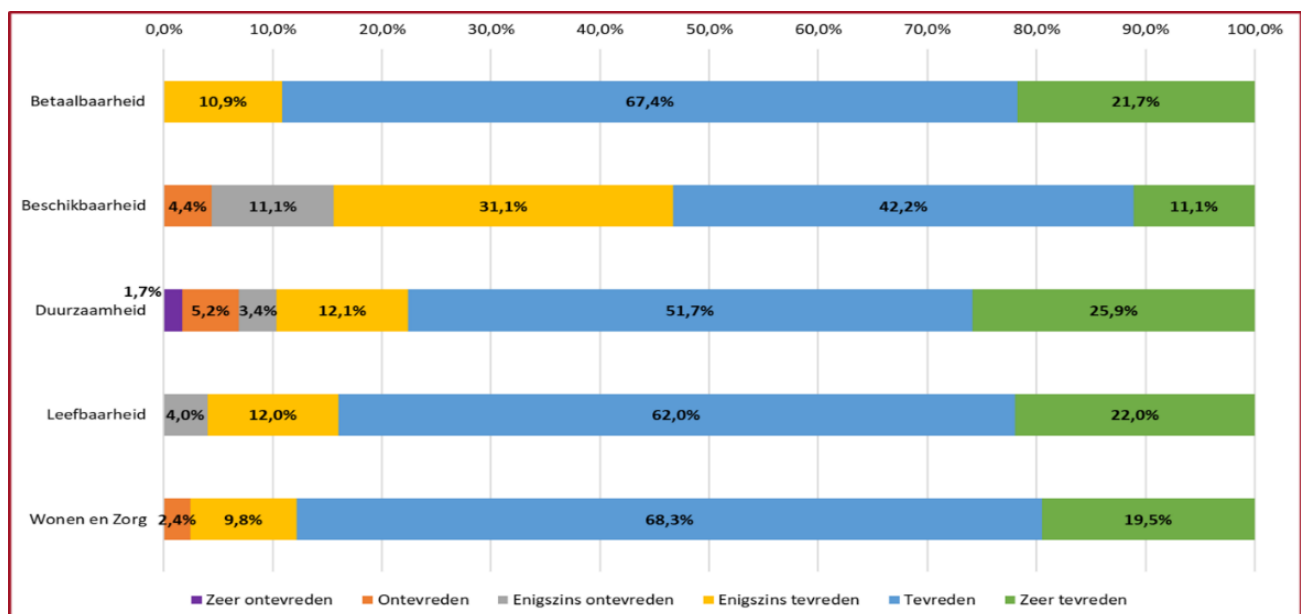
• Succesformules repliceren. • Aansluiten sociaal domein bij prestatieafspraken. • Bouwstroom Noord optimaal benutten • Benutten van de toegenomen bereidheid om bouwlocaties ter beschikking te stellen. • Potentie om een leidende rol te spelen in de sector door haar innovatieve benadering en maatschappelijke focus • Meer focus op IT, data gestuurd werken, digitalisering, en AI	• Landelijke prioriteringen die de ruimte voor lokaal beleid en bestedingen wegnemen. • Schaarste op de arbeidsmarkt, prijsstijging materialen, stijging van de rente. • Landelijke/gemeentelijke regelgeving die integrale samenwerking (financieel) frustreert.
---	---

5. De maatschappelijke waarde van Actium

Dit visitatieveld beschrijft en waardeert de prestaties van Actium. De visitatiecommissie heeft hier over gelezen en gesproken en zo in beeld gebracht hoe huurders en belanghebbenden de prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. De visitatiecommissie heeft via een digitale (op verzoek van Actium op maat aangepaste) enquête gemeten hoe de gemeenten, ketenpartners, huurdersvertegenwoordigers en samenwerkingspartner van Actium en Actium zelf de collectieve maatschappelijke prestaties waarderen. Zo'n 70 respondenten vulden de enquête in. Actium is in het bezit gesteld van zowel de enquêtevragen als de antwoorden en suggesties van de belanghebbenden en eigen personeelsleden die hebben gereageerd. Naast medewerkers, huurders en de gemeenten, die dicht bij Actium staan, heeft een groot aantal organisaties die van wat meer afstand met Actium samenwerken, de enquête ingevuld (33 van de 49). Dat verklaart waarom een relatief groot deel geen oordeel over de prestaties geeft.

5.1. De opgaven van Actium

Als grote volkshuisvester in Drenthe liggen er voor Actium aanmerkelijke kwalitatieve en kwantitatieve opgaven. Wat Actium daarvan oppakt en hoe het wordt ingevuld wordt bepaald door het door hen geformuleerde beleid (missie, koers, jaarplannen, beleidsplannen) en ingekaderd door de meerjarenafspraken die Actium maakt met de 8 gemeenten waar zij werkt. Natuurlijk spelen ook hier de landelijke prestatieafspraken. De visitatiecommissie heeft in overleg met Actium afgesproken in de visitatie vooral te kijken naar de volgende opgaven: betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, leefbaarheid en wonen en zorg; de vier belangrijkste ambities die Actium verwoordt in haar meest recente koersplan 2022+. Actium wil de visitatie vooral gebruiken om stappen vooruit te zetten. In een drietal dialoogsessies is daarom samen met de samenwerkingspartners ingezoomd op de toekomst van bouwen, van wonen en zorg en de organisatie.



Actium ervaart dat er van veel kanten een beroep op hen wordt gedaan om een bijdrage te leveren in de oplossing van grote maatschappelijke problemen als voldoende zorg, (inkomens-)ongelijkheid en sociale cohesie. Voor Actium was dan ook een belangrijke vraag aan de visitatiecommissie of ze, naar het oordeel van de belanghebbenden, de goede dingen doen en de goede prioriteiten stellen. Daarop is zowel tijdens de interviews als via de enquête een duidelijk antwoord gegeven. Minder dan 8% van de geënquêteerden was het niet eens met de keuzes van Actium. Ruim 92% kon zich helemaal vinden in de gestelde prioriteiten. De open enquêtevraag wat de belangrijkste maatschappelijke opgaven van de corporatie zouden moeten zijn leverde topposities op voor betaalbaarheid en duurzaamheid gevolgd door beschikbaarheid en iets daarachter leefbaarheid. Zoals te verwachten was, zaten er verschillen tussen de verschillende belanghouders, samenhangend met het grotere belang dat ze hebben bij de betreffende opgaven. Beschikbaarheid is bijvoorbeeld voor zittende huurders minder prioritair, terwijl die beschikbaarheid/bouwopgave (gegeven de woningnood) hoog scoort bij de gemeenten en de collega-corporaties. Levensloopbestendigheid en wonen voor doelgroepen staat met name hoog op de verlanglijst van gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties. Maar al met al doet Actium wat de belanghouders van haar verwachten.

5.2. De beschikbaarheid van passende woningen

Zoals overal in Nederland moet de sociale huurvoorraad worden vergroot om te voldoen aan de groeiende vraag naar sociale huurwoningen, in een context van oplopende bouwkosten en vaak beperkt beschikbare bouwlocaties. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Actium uitbreiding van de voorraad door bouw, maar ook door uitbreiding (optopping), verbouw van kantoor/winkelruimtes naar woonruimte en aankoop van woningen wil laten plaatsvinden van. Er wordt eveneens gedacht aan het voorzien in tijdelijke woonoplossingen voor bijzondere, kwetsbare, woningzoekenden (met kortere afschrijvingstermijnen). Actium heeft in gedurende de visitatieperiode een netto uitbreiding van zijn voorraad gerealiseerd van 199 eenheden. Dat is de resultante van 707 nieuwbouwwoningen tussen 2020 en 2023, de aankoop van 263 woningen van Woonconcept in 2022 en de verkoop en sloop van woningen. In de afgelopen jaren is de verduurzaming van het bezit vooral door sloop-nieuwbouw zoals het Haerenkwartier gerealiseerd en natuurlijk door duurzame nieuwbouw. In 2023 is de voorbereiding gestart van een grootscheepse verduurzamingsoperatie van 2400 woningen in 5 jaar worden. Gedurende de visitatieperiode, in het bijzonder in 2022, heeft Actium minder nieuwbouw gerealiseerd dan het zich had voorgenomen. De oorzaken daarvoor lagen enerzijds intern en anderzijds extern. Intern was er sprake van onvoldoende ontwikkelcapaciteit en extern was er sprake van corona gerelateerde vertraging en van enkele gemeentes die onvoldoende hebben mee ontwikkeld.



Actium was zich bewust van deze realisatiedip. Om dit te voorkomen heeft Actium bijgestuurd. De organisatie van vastgoed is aangepast en Actium heeft de regel 100 = 100 ingevoerd (wat je programmeert moet worden uitgevoerd), waarbij maandelijks wordt gestuurd op realisatie en realisatierisico's. Daarnaast is de samenwerking met de gemeentes versterkt. Geholpen door druk op de bouwopgave

wordt de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid op dit punt sterker gevoeld. Tijdens de dialoogsessie over beschikbaarheid gaven de aanwezige wethouders bijvoorbeeld aan zich sterk te willen maken voor het voorrang geven bij vergunningsverleningen wanneer het om complexen gaat (wat de snelheid ten goede komt). Een derde ontwikkeling in het kader van het versnellen van doorlooptijden en daarmee aan het eerder voldoen aan de bouwopgave is dat de Bouwstroom Noord is opgezet. Samen met Lefier stond Actium aan de wieg van dit brede samenwerkingsverband van 5 corporaties met twee bouwbedrijven. Een mooie bijkomstigheid is dat de bouwstroom eveneens continuïteit en lagere bouwkosten oplevert. Actium heeft zijn aanmerkelijke zijn innovatieve denkkraacht ook benut om een unieke snelheid te bewerkstelligen van een sloop/nieuwbouwtraject 170 wooneenheden in Oosterwolde. In 8 weken is het hele proces van sloop tot duurzame nieuwbouw gerealiseerd. Actium heeft de afgelopen jaren bijzondere projecten gerealiseerd. Bijzonder in de zin dat ze op maat waren voor de doelgroep of locatie waarvoor ze gebouwd werden en in nauw overleg met vertegenwoordigers van de beoogde gebruikers. Zo zijn er bijv. container woningen gerealiseerd, zijn er aan de 'dorpse' huizen in Diever gebouwd, komen er flexwoningen voor statushouders. Waar de kwantitatieve uitbreiding van het bezit bescheiden was, is de kwaliteit hoog in duurzaamheid en maatwerk. Actium heeft in de visitatieperiode ruim zijn aandeel genomen (jaarlijks rond 225) in het huisvesten van statushouders.

Door samenwerking in het netwerk en een nieuwe ontwikkelmethodiek zijn er momenteel een flink aantal ontwikkellocaties beschikbaar; tezamen goed voor een uitbreiding met zo'n 1100 woningen. De visitatiecommissie waardeert de acties die Actium heeft ondernomen na het constateren van de bouwdeip. Het getuigt van leervermogen en het vermogen om bij te sturen daar waar zaken anders lopen dan voorgenomen. In de dialoogsessie over de toekomst van het bouwen met gemeenten en samenwerkingspartners kwam naar voren dat de netwerkpartners van mening zijn dat bouwen en beschikbaarheid in een bredere context moet worden bekeken; samen met zorg- en welzijnsinstellingen. Veel deelnemers gaven aan dat het stelsel van prestatieafspraken uitgebreid zou kunnen worden met bindende afspraken met welzijn en zorginstellingen. Dit zou de ruimtelijke visie op wijkniveau completer maken en eveneens verder bevorderen. Het beeld voor de verdere toekomst van de deelnemers aan deze sessie was wenkend met perspectief. Het Noorden als plek en met plek waar goed kan worden voorzien in de bouw, door flexibele bouw de handhaving van een kwalitatieve ambitie en visie op de wijze waarop we onze maatschappij en wijken willen inrichten (met meer maatschappelijke waarde, gemengde woonvormen, innovatieve contracten, adaptieve ketenpartners). De deelnemers prioriteerden sociale cohesie, het bijdragen aan fysieke en mentale gezondheid, levensloopbestendigheid en een woning en woonomgeving die bijdraagt aan een 'thuisgevoel'. De deelnemers aan de dialoogsessies geven aan dat het goed zou zijn om de dialoogsessies te beschouwen als startsessies over multidisciplinaire bijeenkomsten over bijvoorbeeld integrale gebiedsontwikkeling en financiering, samenwerkingen gebaseerd op vertrouwen en mandaat en duidelijke prestatieafspraken met meer partners dan de huidige, 'om met elkaar de strategische systeemverandering in te zetten gericht op maatschappelijke waarde, dienend aan de mens'.

5.3. De betaalbaarheid van de woningen

Actium wil een voldoende betaalbare huizen, passend past de vraag van hun primaire doelgroep. Dat wil zeggen dat Actium voldoende woningen onder de aftoppingsgrenzen aan wil bieden. Actium werkt samen met gemeenten en andere organisaties aan het voorkomen en terugbrengen van betalingsproblemen door vroeg signalering. Dat moet leiden tot minder en lagere openstaande vorderingen en tot het minimaliseren van het aantal huisuitzettingen als gevolg van huurachterstand. Het aantal huisuitzettingen is de afgelopen jaren niet boven de 5 gekomen, gevolg van vroeg signalering en snel en laagdrempelig contact.



De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Actium gebruik maakt van een breed pakket aan maatregelen ten aanzien van het aspect betaalbaarheid. Deze maatregelen zijn enerzijds gericht op het verlagen van de totale woonlasten, anderzijds gericht op het vergroten van het maximaliseren van de inkomsten van huurders en tenslotte gericht op het helpen van huurders om grip te krijgen op hun uitgaven. Voorbeelden van dergelijke maatregelen zijn het aanbrengen van energiebesparende op energieopwekkende technieken zonder de huur te verhogen, het inzetten van de VoorzieningenWijzer om de inkomsten te maximeren, het aanbieden van een budgetcursus aan huurders en het voeren van een gematigd

huurprijsbeleid. In 2022, toen de energieprijzen de pan uit rezen, heeft Actium een kernteam energiecrisis opgezet, waarbij een aantal energiecoaches kwetsbare bewoners hebben geholpen om hun energiekosten in de geep te krijgen. Er zijn gedurende de visitatieperiode veel zonnepanelen geplaatst, om enerzijds de totale woonlasten van huurders te beperken en anderzijds bij te dragen aan het milieu. De totale woonlast (huur, water, gas, elektriciteit en heffingen) wordt zo voor de huurders beperkt doordat panelen worden geplaatst bij planmatig onderhoud zonder de huur te verhogen.

Het gemiddelde energielabel van de woningen van Actium is momenteel B. Landelijke afspraken maken dat er geen woningen met energielabels E, F en G meer mogen in 2028. De woningen die Actium heeft met die slechte energielabels staan ofwel op de nominatie om te worden gesloopt (1/3) ofwel zitten in een sloop/nieuwbouw plan (2/3).

Actium heeft een extra huurklasse toegevoegd (laag-laag betaalbaar) zodat de categorie huurwoningen met een lage huur nog specifiek gericht kan worden op de laagste inkomensgroepen. Een kleine 10% van het bestand bestaat uit goedkope woningen. 3% van de woningen van Actium zitten in het duurdere segment. De overige woningen zitten in het betaalbaar laag-lage (19%) betaalbaar lage (51%) en betaalbaar hoge (18%) segment. Gemiddeld betalen huurders van Actium 62,7% van de maximaal toegestane huurprijs; dat is €552 per maand. Om de betaalbaarheid toe te spitsen op de draagkracht van de huurders hanteert Actium een inkomensafhankelijke huurverhoging van maximaal €25 bij middeninkomens en €50 bij hogere inkomens.

5.4. Duurzame woningvoorraad

Actium zet zich in voor duurzaamheid tijdens de bouw en van de bouw. Daarmee hebben op termijn niet alleen de huidige huurders, maar ook toekomstige huurders een prettig huis. Actium streeft naar zoveel mogelijk hergebruik van materialen en maakt zo veel mogelijk gebruik van natuurlijke materialen (biobased bouwen).. Daarnaast werkt Actium aan vergroening van woningen, gebouwen en de woonomgeving. Actium wil in 2030 de CO₂-uitstoot als gevolg van gasverbruik in de woningen met 25% hebben verlaagd ten opzichte van 2020. Ook het gemiddelde aardgasverbruik per woning moet in 2030 verlaagd zijn met 25% naar gemiddeld 920 m³ per woning per jaar. Actium wil in 2050 volledig circulair werken. De materialen die Actium gebruikt moeten zuiver zijn en meehelpen mee aan de gezondheid en het welzijn van mensen en de natuur. De vastgoedeenheden van Actium moeten ook buiten de duurzaamheidsaspecten een goed kwaliteitsniveau hebben, zowel technisch als functioneel.

Bij het onderdeel totale woonlasten is al geschreven over energiebesparende maatregelen die bijdragen aan de



duurzaamheid. Actium is dan ook intrinsiek gedreven door de behoefte om bij te dragen aan duurzaamheid. Het komt in breed terug in zowel het beleid als in de daadwerkelijke uitvoering. Het gaat bij Actium niet alleen om duurzaam bouwen en verduurzamen van bestaand bezit, zoals de gasloos en energie neutrale vernieuwbouw in Ooststellingwerf, maar ook om een duurzame bedrijfsvoering. Het voertuigpark is elektrisch, er is een fietsstimuleringsprogramma ontworpen voor medewerkers en er is een zonnecarport ontworpen van restmaterialen, voorzien van 450 zonnepanelen die voorziet in het

opwekken van energie voor het gebouw en de voertuigen. Actium Wonen is met deze circulaire carport genomineerd voor de “Duurzame 30”, een verkiezing voor mensen en bedrijven met een hart voor duurzaamheid. Sinds 2022 is door Actium een omvangrijk verduurzamingsprogramma opgezet voor haar woningbezit. Daarbij gaat het om circulair (bijvoorbeeld woningen in de Kloosterakker) en biobased wonen (zoals gepland in Diever), maar er is ook aandacht voor wateradaptie, natuur-inclusiviteit en het voorkomen van hittestress. Allemaal aspecten die Actium ‘gewoon’ wil meenemen bij het werk.

5.5. De leefbaarheid van de omgeving

De schone en veilige woonomgeving is volgens Actium net zo belangrijk voor een goed leven als een goed huis. Actium en haar partners willen dat de woonomgeving uitnodigt tot gezond gedrag. Actium en haar partners hanteren bij de aanpak van de omgeving een gedifferentieerde aanpak, die afhankelijk is van de leefbaarheidsscores, waarbij de locaties met de laagste scores het eerste worden aangepakt. Actium komt ook achter de voordeur en wil dit benutten als brugfunctie van de corporatie tussen bewoners onderling en tussen bewoners en maatschappelijke organisaties. Actium streeft naar kwalitatief goede huurdersparticipatie, omdat ze niet voor met de bewoners willen werken.. Actium wil groen en biodiversiteit terugbrengen in wijken en in om woningen en gebouwen.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de bovenstaande doelen binnen Actium doorleefd zijn. Uit de interviews en de dialoogsessies blijkt duidelijk dat Actium en partners geloven in de meerwaarde van een brede gebiedsgerichte aanpak, samen, met participatie van de bewoners. De netwerkpartners sluiten aan op wat er al aan sociale basis in een wijk aanwezig is. In lijn met de wens zoals die door de samenwerkingspartners van Actium in de dialoogsessies is verwoord, gaan zij voor krachtige en veelzijdige wijken, waarin kwetsbare en niet-kwetsbare bewoners zelfredzaam en samen redzaam kunnen zijn. Actium differentieert zijn (extra) inzet op leefbaarheid op basis van de scores van de leefbaarheidsbarometer. Dat kan een basisaanbod zijn, dat wil zeggen niet meer, maar ook niet minder dan schoon, heel



en veilig. Het kan ook extra inzet betreffen in de vorm van additionele leefbaarheidsprojecten, waarbij Actium een proactieve rol speelt. Een goed voorbeeld van structurele, langdurige inzet is de samenwerking van Actium in de werkwijze ‘Mijn Buurt Assen’. Gestart als project van gemeente, Actium en de welzijnspartner Vaart Welzijn, is deze aanpak wat betreft de visitatiecommissie uitgegroeid tot een fluïde organisatie, waarin de partners mensen en middelen samenbrengen en besteden waarbij voor de bewoners sprake is van één organisatie, tot uitdrukking gebracht in een interview citaat “ze dragen allemaal hetzelfde jasje”. De visitatiecommissie verbaast zich erover dat een dergelijke succesvolle aanpak zich beperkt door de gemeente Assen.

5.6. Wonen, zorg, welzijn

Actium wil zorgen voor voldoende passende woningen in een geschikte woonomgeving, zodat huurders langer of weer zelfstandig thuis kunnen wonen. Woningen waarin ook zorg en ondersteuning geboden kan worden als dat nodig is of woningen die onderdeel zijn van een woonvorm of woningen die onderdeel uitmaken van een zorginstelling. Actium biedt geen zorg en heeft daarom een goede en gelijkwaardige samenwerking met haar maatschappelijke partners.

Actium zorgt ervoor dat alle nieuwbouw levensloop bestendig is. Gedurende de visitatieperiode is Actium er samen met zorg- en welzijnsinstellingen in geslaagd een aantal mooie projecten te realiseren met woonvoorzieningen voor bijzondere doelgroepen. Zo zijn er in Assen containerwoningen neergezet ter voorkoming van dakloosheid van een aantal mensen. In Ruinerwold zijn zorg appartementen toegevoegd voor mensen met een ernstige gezondheidsproblemen. Ook zijn er tijdelijke woningen gekomen voor statushouders en mensen die met spoed huisvesting zoeken, bijvoorbeeld na een scheiding. Ook voor GGZ cliënten is samen met GGZ een woonoplossing gecreëerd voor beschermd wonen.

Tijdens de dialoogsessie die met een aantal partners uit de zorgsector en gemeenten is gehouden over de toekomst van zorg kwam naar voren dat de bijdrage van Actium groot is en gewaardeerd wordt. Maar tegelijkertijd werd geconstateerd dat er in de praktijk ook nog flink wat belemmeringen bestaan voor de door allen gewenste ontwikkeling van omarmende omgevingen waarin inclusieve communities kunnen ontstaan. Ontwikkelingen als de dubbele vergrijzing en een toenemend aantal kwetsbaren of zelfs ‘afhakkers’ in combinatie met beperkte capaciteit binnen de zorg maakt dit volgens de deelnemers aan de sessie alleen maar meer noodzakelijk. De scheidingen tussen wonen, zorg en welzijn wordt steeds meer fluïde. De deelnemers gaven aan dat het belangrijk is op korte termijn gemeenschappelijk verder te werken aan een integraal zorgakkoord, waarbij alle partijen om de tafel zitten (gemeenten, corporatie, zorg en welzijn). Een zorgakkoord op regionale schaal zou het ambitieniveau moeten zijn voor de visie en de strategie. Tegelijkertijd zou er bij de uitvoering ervan vanuit het niveau van wijken gedacht moeten worden. Actium wordt door alle aanwezigen als partners zodanig

vertrouwd dat vervolgacties gericht op een dergelijke regio brede aanpak door Actium zou worden geaccepteerd. Zorgpartners riepen corporaties op kwam om minder ruimtelijk economisch te denken maar iets meer ruimtelijk sociaal. Als gemeenschappelijke uitgangspunten werd benoemd om bij bouwen in bestaande omgeving zorgvuldig om te gaan met de bestaande kernen van ontmoeting, saamhorigheid en bij nieuwbouw community building te stimuleren.

5.7. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van mening dat Actium en haar partners zich sterk bewust zijn van de opgaven waarvoor zij staan. Als reactie op de productiedip in 2022 zijn er erg snel goede mitigerende maatregelen genomen. De toenemende woningnood alsmede de stijging van de energieprijzen hebben, ondanks stijgende materiaalprijzen en tekorten op de arbeidsmarkt, geleid tot het aanscherpen van de doelen qua aantallen (nieuwbouw) en op het gebied van de kwaliteit (verduurzamen, wonen en zorg). De visitatiecommissie heeft hier grote waardering voor evenals voor alle concrete resultaten en activiteiten die zijn en worden verricht op het gebied van betaalbaarheid en de leefomgeving. Uit de dialoogsessies blijkt een groot draagvlak bij partners om verder samen te werken om en snel, goed en duurzaam te kunnen produceren én leefbare, inclusieve buurten te bouwen en een grotere geld stroom te genereren. Er lijkt ruimte te zijn voor ruimhartig samenwerking, 'niet al te strikt in de leer'. De visitatiecommissie beveelt aan om de dialoogsessies te gebruiken als startpunt voor nadere uitwerking. Binnen het werkgebied zijn mooie voorbeelden van samenwerkingen die daaraan kunnen bijdragen, zoals Mijn Buurt Assen en Bouwstroom Noord. De commissie is onder de indruk van de conceptuele kracht waarmee Actium aan zijn opgaven werkt. Alle geïnterviewden gaven aan te willen werken aan het wegwerken van de woningnood door verdere verhoging van de slagkracht/realisatiegraad van Actium in haar netwerk.

De visitatiecommissie is van oordeel dat Actium en haar partners goed presteren¹. De basis is op orde gebracht, er wordt kwalitatief goed werk geleverd. Qua realisatiekracht is voor Actium winst te behalen, zoals ook de samenwerking met anderen, zeker op basis van de basis die de dialoogsessies hebben laten zien, planmatiger en breder samengesteld kan worden vormgegeven. Daar is Actium natuurlijk niet alleen verantwoordelijk voor, maar als een van de meest krachtige en vertrouwde partner kan en mag Actium daar een trekkersrol in vervullen.

5.8. Bewonder- en verwonderpunten.

Bewonderpunten

- Als reactie op de productiedip in 2022 zijn er erg snel goede mitigerende maatregelen genomen.
- Het aanscherpen van de doelen qua aantallen (nieuwbouw) en op het gebied van de kwaliteit (verduurzamen, wonen en zorg).
- Prachtige samenwerkingen in Mijn Buurt Assen en Bouwstroom Noord.

Verwonderpunten

- Dat de werkwijze van Mijn Buurt Assen niet (op maat natuurlijk) geïmplementeerd is in andere gemeenten.

6. De maatschappelijke verankering van Actium

Dit visitatieveld richt zich op de onderlinge invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden en hoe concreet en tastbaar die wederzijdse beïnvloeding (vorm gegeven) is.

6.1. De visie van Actium

In het koersdocument van Actium 2022+, dat o.a. is onderbouwd is door drie regiobijeenkomsten met huurders en andere stakeholders, is geformuleerd hoe zij aankijken tegen de relatie met belanghebbenden en de omgeving. Vanuit een erkenning dat de opgaven niet alleen op te lossen zijn door de corporatie willen Actium de opgaven samen met anderen te lijf gaan. Dat zijn naast bewoners en de gemeenten ook diverse andere samenwerkingspartners waarmee Actium haar krachten wil bundelen. Actium wil een betrouwbare en gelijkwaardige partners zijn en wil nieuwsgierig zijn naar wat partners beweegt en zoeken samen naar gemeenschappelijke ambities. Actium wil investeren in duurzame relaties zodat onderling vertrouwen ontstaat en wil de grenzen verkennen van wat samen kan en mag, ook qua rollen en verantwoordelijkheden. Daarbij denkt Actium dat het schurende, evaluatieve gesprek niet gemeden zou moeten worden en hoopt dat de bewoners en maatschappelijke partners op hun beurt Actium scherp houden..

6.2. Actium volgens de belanghebbenden



In de enquête, waaraan 70 belanghouders (huurders, gemeenten, samenwerkingspartners, ketenpartners) en aan collega corporaties deelnamen, is de vraag opgenomen om in drie steekwoorden Actium te beschrijven. Daaruit is het opgenomen (voor een corporatie mooi) woordbeeld naar voren gekomen. Samenwerking, sociaal en (maatschappelijk) betrokken springen er uit. Hieruit blijkt dat de waarden waar vanuit Actium werkt door belanghebbenden herkend worden: met oog voor ieder mens en samenwerkend. Daarbij moet worden aangetekend dat de gemeenten in de enquête oververtegenwoordigd waren, en zij scoorden extra sterk op samenwerken en sociaal. Gemeenten vinden Actium actief en gedreven. In de vorm van betrokkenheid komt dit trouwens bij bijna alle partijen voor. Ook een andere door Actium nagestreefde waarde, betrouwbaarheid, zie we terug. De typering geven aan dat alle belanghebbenden Actium een corporatie vinden die 'aardig' is in de omgang, toegankelijk, klantvriendelijk, prettig, open, proactief, transparant. De andere twee beleidspijlers: duurzaam en vernieuwend komen minder naar voren uit de gegeven typering, alleen bij de door de gemeenten en zorgpartners gegeven antwoorden. Interessant is dat de beelden van gemeenten en zorg en welzijnspartners elkaar behoorlijk overlappen, maar dat huurders, ketenpartners, en collega corporaties, behoorlijk -ook onderling- verschillende beelden hebben gegeven. Bewoners geven aan dat Actium letterlijk en figuurlijk goed bereikbaar is en goede service en onderhoud biedt. Er zijn erg weinig negatieve kwalificaties. De ketenpartners noemen de betrouwbaarheid en openheid en grote ambities als positieve aspecten en traagheid en 'inkoop-gestuurdheid' als minder positieve. Collega corporaties typeren Actium vooral in termen van openheid, stimulerend en deskundig.

6.3. Actium als samenwerkingspartner

In alle (strategische) beleidsstukken is een vertaling van de missie (een thuis voor onze huurders, nu en in de toekomst) en de pijler van de uitvoering ("samen") herkenbaar terug te vinden. Stakeholders worden tijdig meegenomen en betrokken, bijvoorbeeld door het organiseren van masterclasses voor nieuwe raadsleden na de verkiezingen, bij het formuleren van de opgaven en de uitwerking daarvan. Actium mag zich dan ook verheugen op een gewaardeerde plaats in het



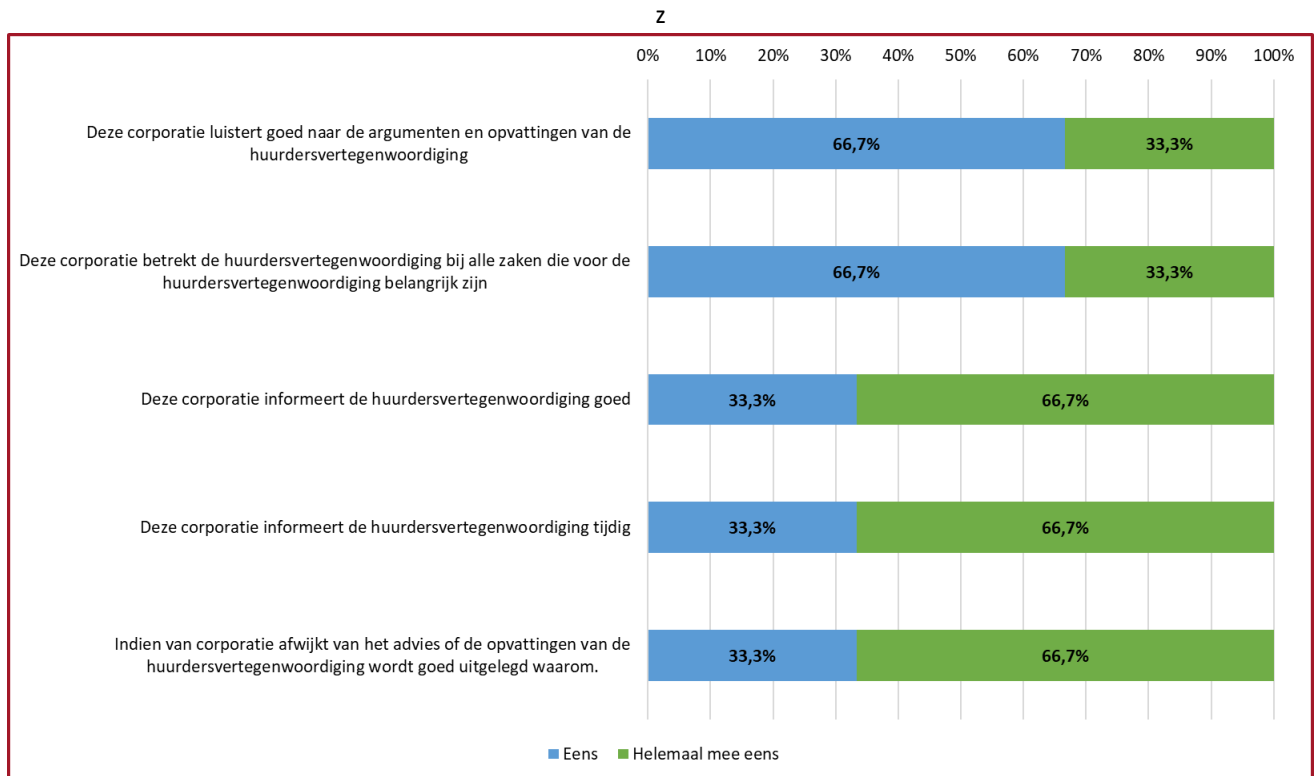
netwerk, zoals blijkt uit de word Cloud op basis van de enquête antwoorden.. Alle belangrijke opgaven probeert Actium in samenwerking te realiseren. Zo is er geïnvesteerd in samenwerking ten behoeve van meer, sneller en betaalbaar bouwen. Samen met collega-corporatie Lefier heeft Actium de Bouwstroom Noord geïnitieerd, die bestaat uit vijf noordelijke corporaties en twee bouwbedrijven. Op het terrein van leefbaarheid is Mijn Buurt Assen een mooi voorbeeld van, in dit geval, integrale samenwerking tussen welzijn, de gemeente en Actium. Met andere partijen wordt ook stevig samengewerkt om woonruimte te realiseren voor bijzondere doelgroepen (zowel

mensen met een zorgvraag, spoedzoekers, om daklozen, of om mensen die een tussenstap nodig hebben na intramurale behandeling). Actium werkt voor het voldoen aan die vraag samen met een veelheid van partijen. Van het Leger des Heils, tot zorginstellingen en GGZ en natuurlijk met de gemeenten. In uitingen naar buiten wordt telkens uitdrukkelijk de samenwerkingspartner genoemd. De eer wordt gedeeld. Ook tijdens de dialoogsessies waarin partners van Actium (gemeenten, zorgpartijen, ketenpartners, collega's) met elkaar spraken over de belangrijke opgaven rond bouw en wonen, zorg en welzijn bleek dat Actium een vanzelfsprekende en gewaardeerde partner is. Daarbij bleek ook veel wederkerigheid en ambitie om in het licht van de opgaven en vanuit in grote lijnen gedeelde eindbeelden meer en eerder met elkaar samen te werken. Een kans is de bereidheid van ketenpartners en commerciële partijen om in een vroegtijdig stadium mee te denken over oplossingen. Een partij die graag ook aan tafel zou zitten met huurders, gemeenten en corporaties zijn de welzijnspartijen. Zij zijn nu (nog) niet structureel of vanzelfsprekend vertegenwoordigd bij het maken van prestatieafspraken, terwijl ze menen een betekenisvolle bijdrage te kunnen leveren op dossiers als leefbaarheid en wonen-zorg-welzijn.

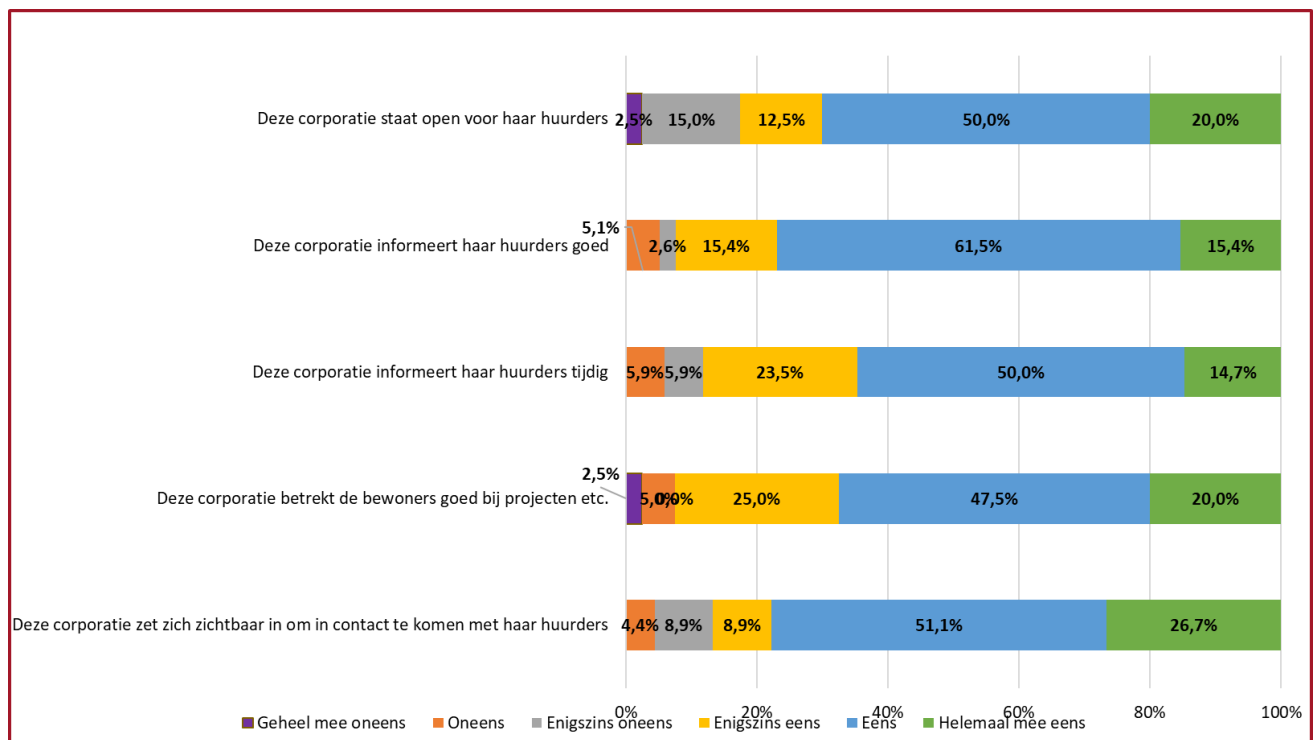
6.4. Actium als verhuurder

Een bijzondere partner is de huurdersvertegenwoordiging, de MEVM. Hoe ervaren huurdersvertegenwoordigers en huurders dat Actium met hen omgaat? Naast een gesprek met de voltallige huurdersvertegenwoordiging heeft de commissie de antwoorden uit de enquête die hierover gaan beschouwd. Hieruit blijkt dat er een uitstekende verstandhouding is tussen de corporatie en de huurdersvertegenwoordiging. Bij de keuze van een visiterend bureau alsmede bij de keuze van onderwerpen waar het accent op zou moeten gelegd heeft MEVM aan tafel gezeten en meegedaan. Zo'n participatie is de commissie nog niet vaak tegen gekomen. Actium wordt heel goed gewaardeerd voor de mate waarin ze de huurdersvertegenwoordigers betreft bij (beleid) kwesties en voorstellen. Er blijft natuurlijk altijd wel wat te wensen: MEVM zou, zoals ze het zelf formuleren, graag voor iedereen altijd een "vanzelfsprekendheid" zijn. Maar die enkele maal dat men 'vergeten' werd is het snel hersteld.

Een iets minder positief beeld is er als het gaat om Actium als huisbaas. Ook hier is een ruime meerderheid erg tevreden over de corporatie. Maar waar de openheid en toegankelijkheid bij samenwerkende partners/instellingen buitengewoon hoog scoort, valt er op dit punt bij de individuele huurders nog wel winst te halen.



Actium investeert actief in de relatie met haar huurders. Via een huurderspanel, via de website en persoonlijk worden huurders uitnodigd om mee te praten en te denken, ook al in de voorfasen van projecten en plannen. Participatie van bewoners is ook gerealiseerd bij renovatie en herstructureringsprojecten. In de enquête die ook onder huurders is verspreid heeft de visitatiecommissie de mening van de bewoners gevraagd op een aantal stellingen. De uitkomsten daarvan:



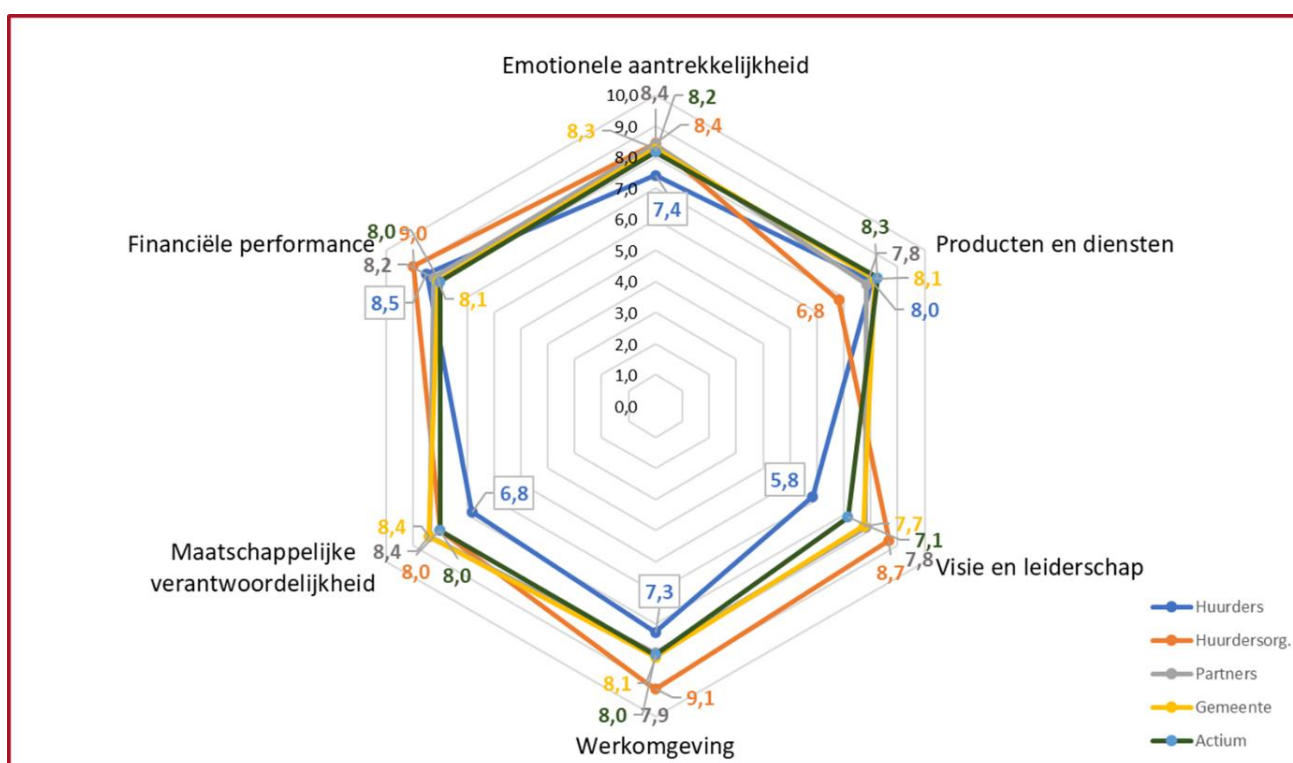
In de gesprekken met huurders kwam naar voren dat Actium goed benaderbaar is en de huurders serieus bejegend. Huurders vinden echter dat niet altijd adequaat wordt teruggekoppeld op het al dan niet volgens afspraak oplossen van aangegeven problemen, in het bijzonder niet als er sprake is van door derden uitgevoerd werk. Men gaf aan behoefte te

hebben aan een klant-volgsysteem waarin de problemen en de gevolgde activiteiten zijn en worden vastgelegd. Het hebben van een volgsysteem in of gekoppeld aan 'Mijn Actium' vormt de belangrijkste wens van huurders.

6.5. Actium en haar reputatie

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook via een enquête gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over de reputatie van Actium. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In onderstaande overzicht en grafische weergave daarvan is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:

	Huurders	Huurdersorg.	Partners	Gemeente	Actium
Emotionele aantrekkelijkheid	7,4	8,4	8,4	8,3	8,2
Producten en diensten	8,0	6,8	7,8	8,1	8,3
Visie en leiderschap	5,8	8,7	7,8	7,7	7,1
Werkomgeving	7,3	9,1	7,9	8,1	8,0
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	6,8	8,0	8,4	8,4	8,0
Financiële performance	8,5	9,0	8,2	8,1	8,0
Reputatie Quotiënt	7,3	8,3	8,1	8,1	7,9



De gemiddelde score van externen (zonder de score van Actium zelf dus) is 7,95. Dit is binnen het model en in vergelijking met veel andere corporaties een hoge score. Actium zelf is ook bevraagd op haar beeld qua reputatie elementen. Hoewel er kleine verschillen zijn tussen de verschillende beelden tussen Actium en haar belanghebbenden is er voor wat betreft de reputatie op vrij veel punten overeenstemming tussen het zelfbeeld en het beeld van de 'overigen'. Er is sprake van een verschil tussen de waardering van huurders en huurdersvertegenwoordigers waar het betreft de belangrijke score op de producten en diensten. Huurders scoren hier met de overigen een 8, terwijl de huurdersvertegenwoordigers weliswaar ruim voldoende, maar toch aanmerkelijk lager scoren met een 6,8. Anderzijds scoren huurders (die iets verder afstaan als huurdersvertegenwoordigers en partners) lager op de reputatiegebieden werkomgeving, visie, maatschappelijke verantwoordelijkheid en emotionele aantrekkelijkheid. Er zou nader onderzocht kunnen worden of de reputatie met name bij de gewone huurders door middel van communicatie te verbeteren zijn.

6.6. Actium en de verantwoording van haar prestaties.

Uit de interviews, de enquête en het bestuderen van stukken is de visitatiecommissie gebleken dat belanghebbenden tevreden zijn over de wijze waarop Actium van hun inbreng en reflectie gebruik maakt. De RvC, de OR, de

huurdersvertegenwoordigers en de gemeenten geven allen aan dat ze goed geïnformeerd worden en dat er over alles gesproken kan worden. Actium verantwoordt zich door uitgebreide, goed leesbare jaarverslagen. Deze hebben de laatste jaren een 1^e deel waarin de mijlpalen van het jaar worden benoemd en bevatten sinds 2022 infographics over de belangrijkste prestaties alsmede een overzicht/verantwoording van de besteding van de huuropbrengsten; “waar gaan de huuropbrengsten heen”. In de jaarverslagen wordt een uitgebreid overzicht gegeven van de prestaties, en vaak ook vergeleken met eerdere jaren. Minder aan bod komt waarom bepaalde voornemens niet gerealiseerd zijn. Op meer informele wijze verantwoordt Actium zich publiekelijk door het uitgeven van een halfjaarlijks huurdersblad Over de Vloer en door nieuwsberichten op de eigen website.

6.7. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Actium is zich zeer bewust van haar plek en belang in de samenleving. Met name de pijler luisterend samenwerken geeft inhoud aan de verankering van Actium binnen haar netwerk. Actium is de vanzelfsprekende partner en wordt ook makkelijk door anderen gevonden. Actium wordt aardig gevonden en moet er, blijkt uit de interviews en dialoogsessies, voor waken dat iedereen uit haar netwerken de bijdragen levert die noodzakelijk is. Het schurende gesprek mag naar de mening van de visitatiecommissie worden gevoerd wanneer dit niet het geval is. De beste vrienden wassen tenslotte elkaars oren. Tegelijkertijd is Actium de grote, financieel sterke organisatie met veel denk- en executiekracht, die het zetje kan geven in gewenste ontwikkelingen. Het is balanceren waar inzet van Actium, eventueel op termijn, de grootste bijdrage levert aan de hoofddoelen van Actium. Actium heeft te maken met een groot en divers werkgebied met veel gemeenten en nog veel meer relevante instellingen en (keten-)partners. Dat de corporatie volgens alle 8 gemeenten een goede luisterende partner is, is naar de mening van de visitatiecommissie complimenten waard. De relatie met de huurdersvertegenwoordigers is zeer goed. Bij de huurders bleek een nadrukkelijke wens te bestaan voor een klant volgsysteem waarin de opvolging van acties op verzoeken en klachten wordt vastgelegd.

De visitatiecommissie is van oordeel dat Actium uitstekend is verankerd in relevante netwerken en bij de gemeenten. De komende jaren kan door de netwerkpartners onder regie van de gemeenten aandacht worden gegeven aan betrokkenheid van sociale organisaties bij prestatieafspraken en het op strategisch niveau samen optrekken op het gebied van wonen-zorg-leefbaarheid

6.8. Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De relatie met de samenwerkingspartners en de gemeenten
- De pogingen om meer huurders te betrekken bij de vormgeving van het beleid
- De verdeling van de aandacht over de verschillende werkgebieden
- De diep gewortelde wens om dingen in gezamenlijkheid te doen

Verwonderpunten

- In de mooie jaarverslagen komt minder aan bod waarom bepaalde voornemens niet gerealiseerd zijn.
- De lage emotionele betrokkenheid van de huurders
- De onvolkomen terugkoppeling naar huurders op o.a. reparatieverzoeken
- Is er voldoende focus/kompas om te kunnen kiezen welke samenwerking waarom met wie wordt aangegaan?

7. De maatschappelijke besturing van Actium

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De centrale vraag is of Actium stuurt op het creëren van maximale maatschappelijke waarde en of het daarbij gebruikmaakt van het complete instrumentarium dat daarvoor vereist is. De visitatiecommissie heeft hierbij zowel de kwaliteit van het proces als de mix van volledigheid en aanpassingsvermogen beoordeeld. Het doel is om inzicht te krijgen in hoe Actium haar strategische koers uitzet, deze vertaalt naar concrete doelstellingen, en hierop stuurt en evalueert.

7.1. De sturing bij Actium

Actium heeft haar ambities duidelijk verwoord in diverse strategische documenten, die samen een gestructureerd en helder kader vormen voor de sturing van de organisatie. Deze documenten helpen bij het definiëren van de missie, visie, en strategische doelen van Actium en vormen de basis voor de besluitvorming en dagelijkse operatie... De belangrijkste documenten zijn:

1. **Strategische Koers 2018/2021 en 2020+:** Deze ondernemingsplannen schetsen de missie van Actium en hoe de organisatie daaraan werkt op een vernieuwende, duurzame en betrokken manier. Hoewel de koers schetsmatig en niet specifiek smart geformuleerd is, vormen deze plannen de leidraad voor het handelen van Actium.
2. **Omgevingsanalyse 2021:** Dit document vormt het vertrekpunt voor de Strategische koers 2022+. De analyse, gebaseerd op het DESTEP-model, biedt een overzicht van demografische, economische, sociaal-maatschappelijke, technologische, ecologische en politiek-juridische ontwikkelingen. Deze analyse wordt jaarlijks geactualiseerd en vertaald naar een Kaderbrief met focuspunten voor de strategische koers en het jaarplan.
3. **Strategische Koers 2022+:** Dit document fungeert als een kompas en gaat in op de missie, de opgaven, de voorwaarden en de pijlers van Actium. Het biedt een richtlijn voor hoe Actium haar missie waarmaakt en welke voorwaarden nodig zijn voor succes.
4. **Portefeuillestrategieën 2020/2029 en 2023/2032:** Deze strategieën geven richting aan de gewenste transformatie van de portefeuille per gemeente en voor Actium als geheel. Het bevat de doelen voor de omvang, betaalbaarheid, duurzaamheid en de opgave met betrekking tot langer zelfstandig thuis in de betreffende gemeente en levert de strategische kaders voor de vastgoedsturing op tactisch niveau. Het procesmodel Beleidsachtbaan vormt hierbij de basis voor de beleidscyclus vastgoedsturing.
5. **Beleidscyclus:** Deze omvat de volgende stappen:
 - a. Het analyseren van de beleidsomgeving en (lokale) woningmarkt;
 - b. Het formuleren van de ondernemingsdoelstellingen en het herijken hiervan;
 - c. Het opstellen van een portefeuillestrategie en het formuleren van facetbeleid;
 - d. Het voorspellen van de (financiële) effecten van het portefeuille- en facetbeleid;
 - e. Evalueren van de effecten van het portefeuillebeleid.

Met name de Huurdersorganisatie MEVM wordt bij deze stappen betrokken. In de documenten ontbreken de resultaten van de financiële doorrekening met scenario-analyse.
6. **Jaarplan 2023:** Het jaarplan, onderdeel van de planning- en controlcyclus, is gebaseerd op de afdelingsjaarplannen en omvat het financieel kader, een risicoparagraaf, de begroting, het meerjarenperspectief en het treasuryjaarplan. Dit plan biedt inzicht in de financiële situatie en de planning van Actium.
7. **Investeringsstatuut 2023:** Dit statuut legt de kaders vast voor verantwoorde investeringen en desinvesteringen. Het beschrijft de bevoegdheden, besluitvorming, processen en toetsingskaders en vormt een basis voor bestuurlijke verantwoordelijkheid en toezicht door de RvC. Het statuut bevat zowel volkshuisvestelijke als financiële criteria.
8. **Managementrapportages:** Deze rapportages worden elke vier maanden opgesteld om de doelstellingen van het ondernemingsplan te monitoren. Ze omvatten een voorwoord van de bestuurder, hoofdstukken over opgaven, voorwaarden, financiën, risicobeheersing en treasury, en een dashboard met prestatie-indicatoren.

Actium legt verantwoording af met een integraal jaarverslag dat zowel de financiële als de volkshuisvestelijke aspecten omvat. De structuur van dit verslag komt overeen met die van de strategievorming en zorgt voor transparantie en verantwoording naar alle belanghebbenden.

7.2. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft Actium 's benadering van strategische sturing en de implementatie daarvan grondig bestudeerd. De commissie constateert dat Actium beschikt over een sterk gefocust doelgroepenbeleid, waarbij speciale aandacht wordt besteed aan kwetsbare huishoudens, senioren en andere specifieke doelgroepen. Een illustratief voorbeeld hiervan is de functie van senior verhuurmakelaar, die via een innovatie lab is gecreëerd en fungeert als ambassadeur voor initiatieven zoals "Grijs is de Nieuwe Toekomst". Dit laat zien hoe ideeën van onderop worden gestimuleerd en omgezet in concrete functies en media-acties.

De kwaliteit van dienstverlening bij Actium wordt gewaarborgd door de ruimte die medewerkers krijgen om ideeën in te brengen en verantwoordelijkheid te nemen. Dit heeft geresulteerd in hoge betrokkenheid en tevredenheid bij zowel medewerkers als huurders. Voorbeelden van deze aanpak zijn de succesvolle projecten zoals "Mijn Buurt Assen" en de snelle realisatie van 160 woningen in samenwerking met welzijnsorganisaties.

Actium is geworteld in de wijken en werkt actief aan het verbeteren van de woonkwaliteit en woonomgevingen. Dit gebeurt niet alleen via traditionele onderhouds- en renovatieprojecten, maar ook door innovatieve initiatieven zoals circulair bouwen en energie transitie projecten. De verduurzaming van het woningbestand is een belangrijk speerpunt, met voortdurende investeringen en experimenten om de CO2-uitstoot te verminderen en de energie-efficiëntie te verbeteren.

De betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen staan hoog op de agenda bij Actium. De organisatie heeft te maken met druk op de arbeidsmarkt en een tekort aan woningen, maar streeft ernaar dit te verlichten door meer woningen te bouwen en de bouwopgave schoner en duurzamer te maken. Ondanks de uitdagingen zoekt Actium voortdurend naar een balans tussen betaalbaarheid en duurzaamheid, met initiatieven zoals het plaatsen van zonnepanelen zonder huurverhoging voor huurders.

Er is een sterke focus op samenwerking met verschillende stakeholders zoals gemeenten, zorginstellingen en huurdersverenigingen. De huurdersvereniging benadrukt de betrokkenheid en zichtbaarheid van Actium, maar geeft ook aan dat er ruimte is voor verbetering in de communicatie en de mate waarin huurders centraal staan. Actium werkt actief aan het verbeteren van deze samenwerking en het vergroten van de betrokkenheid van huurders.

Illustratief voor de ambitie en de wijze waarop Actium zich profileert en verbindt in het maatschappelijk veld was de dialoogsessie met externe belanghebbenden, dat onderdeel was van de visitatie. De sessie leidde tot een gedeelde ambitie voor een toekomstgerichte, sociale visie voor zowel de woningmarkt als de samenleving. De deelnemers zijn bereid deze visie te realiseren, maar erkennen dat het omzetten van dromen naar actie tijd vergt en een flexibelere, mensgerichte aanpak vereist. Alleen door gezamenlijke inspanning kunnen de grote uitdagingen van de huidige woonmarkt worden aangepakt, waarbij samenwerking tussen woningcorporaties, bouwbedrijven, gemeenten en beleidsmakers cruciaal is. De toekomstvisie werd omschreven als de "Monumentale Wijk" waarin gemengde woonvormen, duurzaamheid en innovatieve contracten flexibiliteit en mobiliteit bevorderen. De deelnemers spraken de wens uit een fundamentele systeemverandering te bewerkstelligen, welke maatschappelijke waarde en samenwerking vooropstelt, ondersteund door adequate financiering en aangepaste regelgeving ten einde een echt thuis en een inclusieve samenleving te bieden aan haar bewoners.

Al deze initiatieven en samenwerkingsverbanden vormen de basis voor een solide maatschappelijke capaciteit die Actium in staat stelt om haar missie en doelstellingen op een duurzame en effectieve manier te realiseren.

De strategievorming en sturing bij Actium zijn goed georganiseerd. Alle benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn aanwezig, duidelijk en consistent gestructureerd, en worden gebruikt in gesprekken tussen het management en de RvC.

De voorgenomen prestaties met betrekking tot de huisvesting van (zorg)doelgroepen en groot onderhoud worden grotendeels gehaald. Alles in overweging nemend concludeert de commissie dat Actium haar besturing goed op orde heeft, met adequate informatie over planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde.

Bewonder en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Actium heeft de potentie om een leidende rol te spelen in de sector door haar innovatieve benadering en maatschappelijke focus, tenzij zij erin slaagt om de interne structuur en processen verder te versterken en te optimaliseren.
- De commissie waardeert de wens en de wil van zowel de directeur-bestuurder als de RvC om met durf en energie de lange termijn visie om te zetten in concrete acties, dat gegeven de uitstekende uitgangspositie (werknemerstevredenheid, huurderstevredenheid en de financiële kaders) van de corporatie realiseerbaar is.
- Actium hanteert een heldere lijn in de strategie-, plannings-, voortgangs- en verantwoordingsinformatie die aansluit bij de ambities in het ondernemingsplan, waardoor de sturing doelgericht en strak is.
- Actium toont sterke betrokkenheid bij haar maatschappelijke doelstellingen en werkt nauw samen met verschillende stakeholders om deze te bereiken.
- De focus op duurzaamheid en innovatieve projecten, zoals circulair bouwen en energietransitie, toont de toewijding van Actium om bij te dragen aan een duurzamere toekomst.

Verwonderpunten

- Hoewel de huidige documenten en rapportages duidelijk en gestructureerd zijn, is er ruimte voor verbetering in het specifiek formuleren van SMART-doelstellingen in toekomstige strategische plannen.

8. De maatschappelijke capaciteit van Actium

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het extern presteren van Actium. Het gaat over de vraag, of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, financieel en organisatorisch.

8.1. Financiële capaciteit

De wereld waarin corporaties opereren is de laatste jaren fors gewijzigd. De sterke regulering van de sector wordt in de loop van de visitatieperiode afgezwakt, zoals de afschaffing van de verhuurdersheffing in 2023 en het zwaardere accent op het uitbreiden van de nieuwbouw en de verduurzaming.

In 2020 heeft de Autoriteit woningcorporaties (Aw) geen aanleiding tot nader onderzoek, maar maakt de volgende toezichtafspraken: de vermogensverstrekking van Actium aan Dingspel is vanaf 1 januari 2020 onrechtmatig. En de Aw vraagt meer aandacht voor het risicomanagement en de betrouwbaarheid van de data. In 2021 is de risico-inschatting laag op alle onderdelen en de toezichtafspraken zijn afgehandeld. In 2022 signaleert de Aw mogelijke risico's midden op het onderdeel Verbindingen Dingspel Assen en maakt een serie toezichtafspraken. De onzekerheden betreffen het realiseren van de sociale woningen in het Havenkwartier Assen, de aflossing van de interne lening en de onrust door bestuurswisselingen. In 2023 zal het risicomanagement worden geagendeerd.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) komt ultimo 2023 met een brief Beoordeling risicoprofiel. Het WSW is positief over de wijze waarop Actium haar (complex)strategie heeft vormgegeven. Maar verwacht een aanzienlijke toename van de onderhoudsuitgaven waardoor de ICR in de knel komt. Het WSW vraagt daarom een financiële doorkijk voor de langere termijn scenario's en het kwantificeren van de bijsturingsopties.

Uit de management letter 2023 van de accountant komt naar voren dat Actium een familiecultuur kent met een enkel verbeterpunt in de risicoanalyse. De interne beheersing "vertoont de kenmerken van het Lines of Defence model" en de realisatiekracht is hoog.

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. De normen zijn in 2020 geactualiseerd: enkele continuïteitsratio's zijn toegevoegd en de normen voor de solvabiliteit en Loan to Value (LTV) zijn verruimd.

Dat Actium financieel gezond is blijkt uit de volgende financiële ratio's die bovendien opvallend stabiel zijn. Actium hanteert voor de ratio's interne waarschuwingsgrenzen voor de daeb-tak als risicobuffer. Dit omvat de ICR (>1,6 in plaats van >1,4) en de LTV (<77 in plaats van 85%).

Prestatievelden	2020	2021	2022	2023*	2024*	2025*	2026*	2027*
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	41,8	48,2	53,2	54,0	52,0	49,3	45,5	41,1
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,04	2,1	2,66	2,15	2,4	2,61	2,27	2,26
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	51	44,5	40,5	42,5	44,7	47,4	51,1	55,7
Dekkingsratio (norm WSW <70%)	43,7	34,8	26,2	25,7	26,8	28,2	29,8	32,2

Bron: Jaarverslag 2022 en Begroting 2022. 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.

8.2. Organisatorische capaciteit

Uit de ontvangen documenten en gevoerde gesprekken krijgt de visitatiecommissie het beeld dat de organisatiecultuur van Actium zich kenmerkt door samenhangigheid. Er is een sterke focus op het leveren van kwaliteit en het continu verbeteren van processen om aan de behoeften van huurders en andere belanghebbenden te voldoen.

De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid.

Aedes benchmark/verslagjaren	2020	2021	2022	2023
Huurdersoordeel	B	B	B	n.b.
Bedrijfslasten	A	B	B	
Duurzaamheid	B	B	B	
Onderhoud en verbetering	B	B	B	

Actium is door Aedes ingedeeld in grootte klasse L (Large): 10.001-25.000 verhuureenheden. Het huurdersoordeel is de gehele periode constant op een score B, rond het gemiddelde van de referentie. De bedrijfslasten zijn in de visitatieperiode 2020/2023 met 16% gestegen en zijn verslechterd van een score A (beter dan de referentie) naar een score B in de jaren daarna. Voor zowel de duurzaamheid als het onderhoud geldt een score B in de gehele periode. In 2019 was de energie-index EI=142. De benchmark 2024 voor het jaar 2023 is nog niet beschikbaar. In de ondernemingsplannen zijn belangrijke ambities geformuleerd waar nadrukkelijk op gestuurd wordt. Het huurdersoordeel krijgt in de Aedes-benchmark de gehele visitatieperiode score B, binnen het gemiddelde van de referentiegroep.

Medio 2022 is de bestuurder uitgevallen. Het bestuur is achtereenvolgens ingevuld door een lid van de RvC en een interim-bestuurder. Sinds eind 2023 is de vacante functie ingevuld. De Raad van Commissarissen (RvC) van Actium is samengesteld uit zes leden. Eén lid is in 2022 tijdelijk teruggetreden vanwege de uitval van de bestuurder. De RvC heeft twee commissies: de Audit- en de Selectie- en remuneratiecommissie.

De stichting Actium heeft één verbinding, Dingspel Assen BV, met een aandeel van 66,67%.

8.3. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Actium richt zich op innovatie en duurzaamheid, maar bovenal op het bieden van een thuis voor haar huurders. De samenwerking tussen de Raad van Commissarissen (RvC) en het Managementteam (MT) is cruciaal voor het ontwikkelen van een duurzaam bedrijfsmodel met aandacht voor zowel innovatie als praktische uitvoerbaarheid. De relatie tussen de RvC en het MT is de afgelopen jaren verdiept door lessen die zijn geleerd van de bestuurswissels uit de vorige periode. De focus op open gesprekken, de komst van de nieuwe directeur-bestuurder, mede ondersteund door de bestuurssecretaris en de concerncontroller, heeft geleid tot betere communicatie en besluitvorming.

Binnen Actium is de besluitvorming sterk gericht op samenwerking en het betrekken van medewerkers en belanghebbenden. Kritische gesprekken worden gevoerd met een focus op voortdurende verbetering, hoewel er soms behoefte is aan meer duidelijkheid en structuur om de doelstellingen effectief te bereiken. Een belangrijke verschuiving binnen Actium is de overgang van risicomijdend naar risicobewust handelen. Dit is te zien in projecten die ondanks een negatieve interne rentabiliteit worden doorgezet vanwege hun maatschappelijke waarde. Scenario-ontwikkeling en het vergroten van wendbaarheid zijn kernonderdelen van de risicomanagementstrategie.



Transparantie wordt gewaarborgd door een cultuur van openheid en het delen van informatie. De voorgenomen introductie van een digitale commissaris kan deze transparantie verder versterken. Actium werkt aan het beter zichtbaar maken van haar activiteiten en resultaten, zowel intern als extern. Het bedrijf investeert significant in vernieuwing en duurzaamheid, zelfs wanneer dit hogere kosten met zich meebrengt. Innovatieve projecten zoals Bouwstroom en klant gestuurd onderhoud worden als essentieel beschouwd om voorop te blijven lopen. Het accepteren van faalkosten wordt gezien als een investering in toekomstige groei en verbetering.

Actium verkeert in een gezonde financiële positie en hanteert intern striktere normen dan de externe toezichthouders voorschrijven. De bedrijfslasten zijn op een gemiddeld niveau voor de referentiegroep, maar zijn gedurende de visitatieperiode met 16% gestegen.

Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat Actium zowel financieel als organisatorisch goed is uitgerust om de maatschappelijke opgave waar te maken.

8.4. Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Actium is een organisatie die zich kenmerkt door haar hartelijke en warme cultuur, met een sterke focus op maatschappelijke betrokkenheid en innovatie. De organisatie heeft geleerd van het verleden en werkt continu aan verbetering en vernieuwing.
- De organisatie stimuleert de inbreng van ideeën door medewerkers, wat resulteert in een hoge betrokkenheid en tevredenheid bij zowel medewerkers als huurders.
- Actium is een financieel gezonde corporatie met een goed beeld van de financiële ontwikkeling op de middellange termijn, tot en met 2027.
- Actium investeert significant in vernieuwing en duurzaamheid, zelfs als dit hogere kosten met zich meebrengt. Innovatieve projecten worden gezien als noodzakelijke stappen om voorop te blijven lopen. De acceptatie van faalkosten wordt gezien als een investering in toekomstige groei en verbetering.

Verwonderpunten

- Er is behoefte aan meer duidelijkheid en structuur, het effectief operationaliseren van strategieën, en het behouden van medewerkers in een krappe arbeidsmarkt.
- De organisatiecultuur zal profiteren van een zakelijke benadering.
 - Er is behoefte aan duidelijkheid en prioritering van doelen om de organisatie verder te versterken, waarbij verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid centraal staat.
 - Er is sterke behoefte aan projecten af te ronden en hierover duidelijk te communiceren.
 - Besluitvorming kan aan effectiviteit toenemen door minder in hokjes te denken en door meer te werken in integrale projectteams.
 - De medewerkers van Actium waarderen transparantie en verantwoording, maar zien ruimte voor verbetering in de communicatie en feedbackmechanismen.
- Er is behoefte aan meer focus op IT, data gestuurd werken, digitalisering, en AI om verder te kunnen groeien en blijven vernieuwen. Het is aan te bevelen om dit onderwerp te agenderen in de RvC en/ of in de toekomst een digitale commissaris te werven.

9. Bestuurlijke reactie van Actium

Het visitatierapport geeft een beeld van Actium over de periode 2020 t/m 2023. Als nieuwe directeur-bestuurder van Actium kwam deze visitatie op een mooi moment. Ik wilde Actium beter leren kennen en dat is uitstekend gelukt. Ik was nieuwsgierig naar hoe anderen naar ons kijken, of we een goede samenwerkingspartner zijn en of we onze doelen waarmaken.

Met de visitatie wilde Actium een spade dieper graven in het kennen van onszelf. Om van daaruit onze aandacht beter te kunnen richten, goede afwegingen te maken in alle verzoeken en opgaven die de samenleving ons voorlegt. Om te leren hoe we een betere samenwerkingspartner kunnen zijn, hoe we nog beter kunnen realiseren wat we ons hebben voorgenomen. En leren hoe we balans vinden tussen wat nu onze aandacht vraagt en wat dat in de toekomst gaat doen. Dit vanuit de basisgedachte dat we onszelf voortdurend de vraag blijven stellen of we de dingen juist doen en of we de juiste dingen doen.

De bevindingen zijn herkenbaar en maken ons trots

De bevindingen in het rapport zijn herkenbaar en maken ons trots en tevreden. Actium staat er prima op en samen met onze partners presteren we goed.

Fijn om te constateren is dat we onze doelen waarmaken. Belanghebbenden geven in een enquête aan dat we de goede dingen doen en de juiste prioriteiten stellen. **Ruim 92%** van de geënquêteerden zich kan vinden in de prioriteiten van Actium. Daarnaast blijkt dat Actium doet wat belanghouders van haar verwachten op de maatschappelijke opgaven (betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, leefbaarheid, Wonen en zorg). Daarbij geeft de commissie aan onder de indruk te zijn van de conceptuele kracht waarmee Actium aan zijn opgaven werkt.

Ook onze maatschappelijke verankering is meer dan op orde. Hier gaat het om invloed van huurders, huurdersorganisatie en andere belanghebbenden. Volgens belanghebbenden is Actium gericht op samenwerking, sociaal en maatschappelijk betrokken, zij herkennen daarmee onze waarden. En samenwerkingspartners zien Actium als open, toegankelijk, constructief en meedenkend. Gemeenten zien ons als aandachtig luisterend partner en de relatie met de huurdersvertegenwoordigers is zeer goed.

Over onze maatschappelijke besturing concludeert de commissie dat Actium haar besturing goed op orde heeft, met adequate informatie over planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestatie en gecreëerde maatschappelijke waarde. Daarbij zijn we financieel en organisatorisch prima uitgerust voor de toekomst.

Ik was nieuwsgierig hoe een buitenstaander naar ons kijkt. Een spiegel helpt om te kijken naar jezelf, naar wat goed gaat en wat niet. Omdat je blinde vlekken hebt of omdat je niet de juiste woorden kunt vinden om dingen te duiden. Ik noem daarom een aantal quotes en voorbeelden die mij bewust maken van hoe de commissie naar Actium kijkt.

“Actium heeft haar koers op basis van waarnemingskracht en betrokken belanghebbenden bijgesteld”

De visitatiecommissie waardeert dat onzekerheid/veranderingen in de omgeving vragen om het continue strategisch beschouwen van de omgeving (dus om waarnemingskracht). De uitgebreide omgevingsanalyse van Actium als basis voor herijking van beleid spreekt de commissie aan. Ook de flexibiliteit en adaptiviteit van Actium in de koers neemt de commissie waar.

“Actium is op weg van veranderingsbereid naar veranderingsbekwaam”

“Actium investeert in haar netwerken en is zich bewust van het feit dat alle netwerkpartners zich behoren in te spannen”

Dit is een bevestiging van de manier waarop Actium tegen samenwerken aankijkt. Ook constateert de commissie dat Actium sterke netwerken heeft op alle terreinen (wonen, zorg leefbaarheid), maar ook dat we kritisch mogen zijn.

“Actium is in beweging van risicomijdend naar risicobewust”

Hierin zien we een bevestiging van het idee dat dit kan bijdragen aan meer geoptimaliseerde beslissingen. Door dat we risico's niet volledig mijden maar kijken naar een breder perspectief van oplossingen/nieuwe ideeën.

Waar gaan we mee aan de slag?

Het rapport biedt ook voldoende aanknopingspunten om te leren. Interessant is de manier waarop Cognitum naar Actium kijkt. Het model dat zij daarbij gebruiken gaat uit van verbeeldingskracht/ waarnemingskracht, verbindingskracht, verbeterkracht en realisatiekracht. Dit model helpt ons in de ontwikkeling van ons denken.

We zijn blij met de vele tips die we hebben ontvangen. Een voorbeeld is om te zien of we de succesformule van Mijn Buurt Assen breder in ons werkgebied kunnen toepassen.

Waar we echt mee aan de slag gaan en de komende jaren de focus op willen leggen zijn de volgende drie zaken:

1. Het verbeteren van onze dienstverlening. Onze huurders geven aan behoefte te hebben aan duidelijke communicatie in het algemeen en in het bijzonder bij meldingen, klachten en reparatieverzoeken. Huurders wensen een klantvolgsysteem. We pakken het nakomen van afspraken en tijdig terugbellen op.
2. Het aanbrengen van meer focus. Hier waren we al mee gestart en gaan we verder mee. Actium is een ambitieuze club die graag vooroploopt. Hierin schuilt een risico dat we zaken niet afmaken. De suggestie om ideeën te prioriteren, op basis van het potentieel waarin die onze hoofddoelen ondersteunen nemen we ter harte en we beraden ons erop hoe dat te doen. Toch willen we meer inzetten op innovatie. Om vooruitstrevend te blijven maar vooral wendbaar en toekomstbestendig te zijn. De aanbeveling van de commissie dat we een positie hebben om voorop te lopen en het voortouw te nemen omarmen we.
3. Het verstevigen van een zakelijke benadering. Dit doen we door aan de slag te gaan met doelen en prioriteiten waarbij verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid centraal staan. Daarbij horen zaken als houding en gedrag, feedback geven en ophalen en een cultuur van helderheid en eenvoud. In samenwerken gaat het om keuzes durven maken in projecten als het niet gaat zoals we willen. Keuzes als een aangepast tijdspad kiezen, scope verkleinen of nee zeggen.

Dank

Tot slot bedanken wij graag iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan deze visitatie. Dit is de visitatiecommissie van Cognitum, medewerkers en belanghebbenden die meewerkten aan de dialogen. Een bijzondere dank aan alle medewerkers van Actium voor hun inzet de afgelopen jaren. Dankzij hen staat Actium er uitstekend op en gaan we nog meer realiseren.

Mede namens de Raad van Commissarissen

Melanie Maatman
Directeur-bestuurder Actium

10. Bijlagen

10.1. Onafhankelijkheidsverklaringen

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

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

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

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

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van Actium in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

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

de heer J.J. Schönfeld | voorzitter visitatiecommissie

de heer D. Lauwen | visitator visitatiecommissie

mevrouw M. Ruimschotel | secretaris visitatiecommissie

10.2. Korte cv's visitatiecommissie

- **Hans Schönfeld, voorzitter.**

Hans heeft zeer ruime bestuurlijke- en organisatiekundige ervaring, waaronder als lid van de Raad van Commissarissen van een corporatie. Hans heeft meerdere visitaties uitgevoerd bij uiteenlopende corporaties, waaronder diverse visitaties als voorzitter. Hans is organisatiekundig futuroloog met kennis van technologische ontwikkelingen en hun uitwerking op organisaties en de maatschappij.

- **Monique Ruimschotel, visitator/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.

- **David Lauwen, visitator.**

David kent het werkveld door en door en Het zien van de veranderpotentie en veranderbehoefte van de organisatie en mensen die er werken, het kunnen omzetten in een heldere koers en zorgen voor de implementatie ervan zijn kenmerkend voor Henk.