Maatschappelijke visitatie Woningbouwvereniging Maarn

2018 tot en met 2021

Opdrachtgever: Woningbouwvereniging Maarn

Rotterdam, 4 april 2022

Maatschappelijke Visitatie Woningbouwvereniging Maarn

2018 tot en met 2021

Opdrachtgever:
Woningbouwvereniging Maarn

Visitatiecommissie:
Pia van Oord
Marieke Kalkman

Rotterdam, 4 april 2022

ECORYS

Inhoudsopgave

Voorwoord 4

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort 6
A. Recensie 7
B. Scorekaart 10
C. Samenvatting 11
D. Korte schets van de corporatie 13

Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief 14

1 Presteren naar Opgaven en Ambities 15
1.1 Inleiding 16
1.2 Beoordeling door visitatiecommissie 16
1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken 16
1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces 17
1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken 17
1.6 Beschrijving van de ambities 22
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven 23

2 Presteren volgens Belanghebbenden 24
2.1 Inleiding 25
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden 25
2.3 Beoordeling door belanghebbenden 25
2.4 Boodschap 29
2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces 30

3 Presteren naar Vermogen 32
3.1 Inleiding 33
3.2 Beoordeling door visitatiecommissie 33
3.3 Vermogensinzet 33

4 Governance van maatschappelijk presteren 35
4.1 Inleiding 36
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie 36
4.3 Strategievorming en prestatiesturing 36
4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen 38
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording 39

Deel 3: Bijlagen 41
Bijlage 1: Bestuurlijke reactie 42
Bijlage 2: Geïnterviewde personen 44
Bijlage 3: Onafhankelijkheidverklaring Ecorys en visitatoren 45
Bijlage 4: Curricula Vitae van de visitatoren 46
Bijlage 5: Bronnenlijst 49
Bijlage 6: Prestatietabel 50

Voorwoord

De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (Raad van commissarissen), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de prestaties van een woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

Bij de start van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een position paper op waarin wordt aangegeven waar de corporatie voor staat, wat de corporatie wil bereiken, waar de corporatie nu staat en hoe hij/zij het maatschappelijk functioneren van de corporatie en de lokale driehoek beoordeelt. Voor een corporatie met de omvang van Woningbouwvereniging Maarn is een position paper niet verplicht; de directeur-bestuurder heeft er om die reden geen geschreven.

Aan het einde van de maatschappelijke visitatie schrijft de visitatiecommissie een reflectie op de corporatie, de zogenoemde 'recensie'. De recensie bevat een reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet, hoe de corporatie dat doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert daarnaast in een kwantitatieve scorekaart en een toelichting op de beoordeling.

Na het afronden van het rapport voor de maatschappelijke visitatie formuleert de bestuurder samen met de raad van commissarissen, in overeenstemming met verplichtingen uit methodiek en de herziene Woningwet, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het rapport.

De visitatieperiode

Woningbouwvereniging Maarn heeft Ecorys in 2021 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2018 tot en met 2021.

De visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit Pia van Oord en Marieke Kalkman.

De meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op onderstaande meetschaal van 1 tot en met 10. De meetschaal wordt tevens voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Tabel 1: Meetschaal

Cijfer	Prestatie	Cijfer	
1.	Zeer slecht	6.	Voldoende
2.	Slecht	7.	Ruim voldoende
3.	Zeer onvoldoende	8.	Goed
4.	Ruim onvoldoende	9.	Zeer goed
5.	Onvoldoende	10.	Uitmuntend

In het beoordelingskader van methodiek 6.0 is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere of lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten of criteria voor plus- respectievelijk minpunten aangegeven.

Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit drie delen:

1. Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort;
2. Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief;
3. Bijlagen bij het rapport.

Het eerste deel bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven en een korte schets van de corporatie.

Het tweede deel vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven.

Het derde deel bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Margriet Hoekstra van Heuvelrug Wonen voor de prettige samenwerking.

Deel 1:
Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A. Recensie

Toegewijde volkshuisvester met groot hart voor lokale context

Woningbouwvereniging Maarn is een kleine, sterk met het dorp Maarn verbonden corporatie. Na een turbulente periode is zij begin 2018 bestuurlijk in rustiger vaarwater gekomen. Sindsdien richt alle energie en aandacht zich op het oorspronkelijke Tuindorp, het oudste en slechts gedeeltelijk gerenoveerde bezit van de woningbouwvereniging en bovendien een gemeentelijk monument. Tuindorp is voor Maarn zoiets als zijn geboortebewijs, wat de grote betrokkenheid verklaart van zowel de bewoners als van de Maarnse dorpsgemeenschap. In 2020 heeft de corporatie een integraal proces gestart om met de bewoners van Tuindorp een wijkplan voor de buurt te ontwikkelen. Wat de uitkomst ook zal zijn, de opgave zal niet alleen een zware claim leggen op de capaciteit en creativiteit van de woningbouwvereniging maar ook op de financiële middelen. Dit proces brengt scherper dan ooit de vraag aan het licht of de eigen zelfstandigheid, die iedereen hoog in vaandel heeft, nog wel de volkshuisvestelijke belangen kan dienen die in Maarn aan de orde zijn.

De laatste nieuwbouw dateert alweer van ruim 20 geleden (sindsdien lukt het in de gemeente Utrechtse Heuvelrug nauwelijks om nieuwe sociale huurwoningen te realiseren), ondanks de inspanningen van de directeur-bestuurder. Daarom is de toekomstvisie voor Tuindorp voor Maarn ook van belang om woningzoekenden adequaat te kunnen blijven bedienen, naast het primaire doel om de kwaliteit en toekomstbestendigheid van de woningen weer op peil te brengen.

De organisatie werkt in een bijzondere constellatie: een parttime directeur-bestuurder als een éénmansbedrijf, zonder eigen kantoor maar met een volledig uitbesteed uitvoerend werkapparaat, zowel voor de beleids- als de operationele taken. Zo leunt de directeur-bestuurder sterk op het MT van collega-corporatie Heuvelrug Wonen, wat een kwetsbare structuur is. De overgedragen taken worden overigens goed en met betrokkenheid uitgevoerd en de lijnen met het apparaat zijn kort en effectief, hoewel de huurders soms wel wat te wensen hebben over de communicatie. Woningbouwvereniging Maarn is de kleinste in de collegiale samenwerking met de twee andere corporaties onder meer in het kader van het opstellen van de prestatieafspraken met huurdersorganisaties en de gemeente Utrechtse Heuvelrug. Bij het uitbrengen van haar bod neemt zij loyaal en zonder mankeren haar aandeel in de taakstelling.

Terugblik op vorige visitatie

De vorige visitatie keek terug op de jaren 2012 tot en met 2017 en werd uitgevoerd door dezelfde visitatiecommissie. Deze typeerde Woningbouwvereniging Maarn als een “kleine dorpscorporatie met groot uithoudingsvermogen”, (…) die “onder druk van het verscherpte toezicht met het Herstelplan in al zijn onderdelen een grote prestatie heeft geleverd, waarmee de corporatie zich mogelijk weer kan oprichten”. Dat laatste is medio 2018 waarheid geworden door opheffing van het verscherpte toezicht door de Autoriteit woningcorporaties (Aw).
In de bestuurlijke reactie is - behalve van voorzichtige tevredenheid - sprake van het omarmen van de conclusies en aanbevelingen en er worden goede voornemens uitgesproken. Deze liepen inhoudelijk begrijpelijkerwijs (deels) parallel aan de uitvoering van het Herstelplan/ Ondernemingsplan. Dat verklaart mogelijk dat in het jaarverslag 2018 wel aan het visitatierapport wordt gerefereerd, maar niet inhoudelijk op de eigen bestuurlijke reactie wordt teruggegrepen.

De visitatiecommissie zag een aantal punten waar verbetering mogelijk was:

- Formuleer visie op de voorraad én op wat en wie je doelgroep is (stel prioriteiten);
- Definieer je eigen aandeel in de prestatieafspraken;
- Vertaal de doelstellingen in het ondernemingsplan in haalbare en meetbare operationele doelen.

- Huurdersparticipatie verstevigen;
- Relatie met gemeente verstevigen.
- Creëer grotere buffers.
- De verbeteringen in de plancyclus, de informatiehuishouding en rapportagestructuur vasthouden; de nu geboden structuur moet nog in gedrag inslijten;
- Heldere verantwoording van resultaten en eventuele afwijkingen.

Huidige visitatie

Deze visitatie betreft de jaren 2018-2021. De visitatiecommissie ziet dat Woningbouwvereniging Maarn deze periode veelbelovend is gestart. De nieuwe directeur-bestuurder kreeg bij zijn aantreden (1 juli 2018) het vertrouwen van alle betrokkenen. Op basis van alle goede voorwerk hief de Aw al snel de ondertoezichtstelling op en de rust keerde weer. Er kwam meer structuur, focus en effectiviteit. De verbeteringen die in gang waren gezet, deels afgedwongen door het Herstelplan, deels benoemd in het visitatierapport, konden snel worden geconsolideerd. Deze verbeteringen betroffen o.a. het implementeren van het Strategisch Voorraad Beleid- en Beheerplan per complex, het invoeren van een beleidscyclus en de versterking van de informatiehuishouding en bestuurs- en vergaderdiscipline. Daarmee verbeterde de mogelijkheid om op nieuwe informatie te reageren en verworven inzichten te verdisconteren in het beleid. Een voorbeeld hiervan is de pilot kluswoningen in Tuindorp, die na evaluatie in 2020 on hold is gezet.

Aan het begin van de visitatieperiode zijn alle beheertaken volledig uitbesteed aan Heuvelrug Wonen. Vooral voor de huurders was dat wennen, maar uiteindelijk verlopen de dagelijkse processen en het groot-onderhoud naar tevredenheid.

Sindsdien hebben zich geen nieuwe ontwikkelingen meer voorgedaan. De aandacht moest ook ten volle gaan naar de toekomst van Tuindorp. De woningen hier vertegenwoordigen bijna een kwart van het bezit en vormen de grootste uitdaging van de corporatie. Hier zullen grote investeringen nodig zijn om deze woningen toekomstbestendig te maken. Met extern adviseur KAW startte in 2020 een breed opgezet en integraal proces om samen met de bewoners van Tuindorp een wijkplan voor de buurt te ontwikkelen. Na het uitvoeren van diverse onderzoeken naar de cultuurhistorische, bouwkundige en energetische staat van de woningen, hun marktpositie in Maarn en interviews met een groot aantal bewoners, zouden scenario’s worden ontwikkeld voor de aanpak. Helaas ondervond dit proces al snel hinder van de covidbeperkingen waardoor het vertraging opliep. De bestaande onzekerheid bij huurders kon zo alleen maar toenemen. In de loop van 2021 speelde dit de groeiende oppositie bij bewoners en bewonerscommissie in de kaart. Eind 2021 dreigt het participatieproces te stranden. Het is nog niet duidelijk hoe dit verder zal gaan.

Woningbouwvereniging Maarn doet wat ze moet doen en zij doet dat met een professionele bestuurder en dito raad van commissarissen. Er is sprake van grote toewijding aan de lokale belangen in het algemeen en aan de volkshuisvesting in het bijzonder. Er worden geen uitzonderlijke prestaties geleverd, of het moet de grote directe lokale betrokkenheid zijn. De huurders en leden van de vereniging zijn de maat der dingen. Een nieuwe kans om samen met een particulier initiatief sociale woningbouw te ontwikkelen, is met beide handen aangegrepen.

Hoewel een position paper voor deze kleine corporatie niet verplicht is, dient zich ook geen actueel beleidsdocument aan dat als alternatief zou kunnen dienen. Het ondernemingsplan is van 2018. De visitatiecommissie heeft er begrip voor dat, zolang er geen duidelijkheid is over de plannen voor Tuindorp, het nog niet is geactualiseerd. Maar de impact ervan op de continuïteit van de woningbouwvereniging kan niet anders dan groot zijn.

Naar de toekomst

De raad van commissarissen zelf staat voor een verandering: eind 2021 is een nieuwe commissaris verwelkomd, na verkorting van een zittingstermijn. En eind 2022 zal de voorzitter haar termijn vol hebben gemaakt. Het is nu aan de raad om deze interne verandering te accommoderen zonder de greep op de ontwikkelingen te verliezen. Daar horen ook nadrukkelijk de zorgen bij van de WSW en de Aw over de continuïteit op de langere termijn. December 2021 heeft WSW de corporatie gevraagd, om voor 1 juli 2022 met een plan van aanpak voor Tuindorp te komen waaruit blijkt hoe de opgave wordt aangepakt en om een financieringsstrategie op te stellen voor het aantrekken van vreemd vermogen.

De bestuurder bevindt zich hiermee in een oplopend spanningsveld. Hij zal met wijsheid én doortastendheid moeten laveren tussen de adviezen van zijn professionele ondersteuners enerzijds en de groeiende weerstand bij bewoners en omwonenden van Tuindorp, die alle middelen aangrijpen om hun stem te laten horen.

Bij de visitatiecommissie is gedurende het visitatieproces de twijfel gegroeid of deze enorme opgave bij Woningbouwvereniging Maarn in zelfstandigheid tot een goed einde kan worden gebracht.

Aandachtspunten

De visitatiecommissie spreekt waardering uit over de inspanningen en prestaties van Woningbouwvereniging Maarn. Op een aantal onderdelen zijn verbeteringen mogelijk. De visitatiecommissie adviseert het volgende:

- Maak de prestatieafspraken meer ‘to the point’ en maak het proces van bijstellen en monitoren transparanter;
- Betrek de Huurdersraad eerder bij nieuw beleid en neem de tijd die daarvoor nodig is op in de planning;
- Blijf goed met belanghouders communiceren over (wijzigingen in) plantrajecten;
- De strategievorming is gediend met een tijdige herijking van het ondernemingsplan; ook als deze om moverende redenen uitblijft, is de Raad van commissarissen aan zet;
- De jaarverslagen lenen zich voor een informatievere verantwoording over het realiseren van de doelstellingen uit het jaarplan en over het jaarlijkse bod aan de gemeente en de geleverde prestaties;
- De externe communicatie is traditioneel en in het bijzonder gericht op leden (veel aandacht voor de ALV) en huurders. Richt je ook op heel Maarn. In dat verband geldt: be good and tell it;
- Kijk met een open blik met alle betrokkenen naar de beste manier waarop de volkshuisvestelijke doelen in Maarn en Maarsbergen gediend kunnen worden.

B. Scorekaart

Tabel B.1: Scorekaart

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	6,6	7,0	7,0	7,0	7,0	**6,9**	75%	**6,7**
Ambities in relatie tot de opgaven						**6,0**	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden								
Prestaties	7,5	7,0	7,5	7,0	7,0	**7,2**	50%	**7,3**
Relatie en communicatie						**7,3**	25%	
Invloed op beleid						**7,5 ***	25%	
Presteren naar Vermogen								
Vermogensinzet						**7,0**	100%	**7,0**
Governance van maatschappelijke presteren								
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming				6,0	**6,5**	33%	**7,0**
	Prestatiesturing				7,0			
Maatschappelijke rol raad van commissarissen						**8,0**	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie				7,0	**6,5**	33%	
	Openbare verantwoording				6,0			

Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid
Thema 2: Duurzaamheid
Thema 3: Huisvesting specifieke groepen
Thema 4: Leefbaarheid
Thema 5: Wonen en zorg
* Dit cijfer is door de gemeente Utrechtse Heuvelrug gegeven. Omdat het beleid buiten de organisatie wordt gemaakt, heeft de Huurdersraad op dit onderdeel afgezien van een cijfer.

C. Samenvatting

Woningbouwvereniging Maarn krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel C.1: Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	**6,7**
Presteren volgens Belanghebbenden	**7,3**
Presteren naar Vermogen	**6,0**
Governance van maatschappelijk presteren	**7,0**

Presteren naar Opgaven en Ambities

6,7

Woningbouwvereniging Maarn scoort voldoende tot ruim voldoende op alle prestatievelden. De geleverde prestaties zijn in lijn met de opgaven, zoals die zijn beschreven in de prestatieafspraken met de gemeente. De huren zijn betaalbaar en de voorraad wordt op peil gehouden. Er worden door Woningbouwvereniging Maarn nauwelijks woningen verkocht. Nieuwbouwmogelijkheden doen zich nauwelijks voor, waar dat wel het geval is springt de directeur-bestuurder daar op in. Het bezit is onderweg naar een gemiddeld Label B. Leefbaarheidsproblematiek speelt in het werkgebied van Woningbouwvereniging Maarn geen grote rol, maar waar nodig wordt ingegrepen. Prestaties op het terrein van wonen en zorg zijn gericht op senioren en het voorkomen van problemen bij zelfstandig wonen.
De prestatieafspraken beslaan de gebruikelijke volkshuisvestelijke thema's. Ze zijn wijdlopig, niet erg geconcretiseerd en nauwelijks wederkerig. Bij de totstandkoming van de prestatieafspraken zijn, zoals de wet dat voorschrijft, de gemeente, de corporaties en de drie huurdersvertegenwoordigingen betrokken.
Woningbouwvereniging Maarn heeft in het ondernemingsplan, het strategische voorraadbeleid en het duurzaamheidsbeleid ambities geformuleerd die passen bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,3

Uit de gesprekken met de belanghebbenden is gebleken dat zij tevreden zijn over de zowel de volkshuisvestelijke prestaties van Woningbouwvereniging Maarn als het onderlinge contact en de samenwerking. De volkshuisvestelijke prestaties worden allemaal als ruim voldoende beoordeeld. De belanghebbenden vinden dat Woningbouwvereniging Maarn oog heeft voor betaalbaarheid, wat blijkt uit een redelijk huurbeleid.
Nieuwbouwmogelijkheden doen zich volgens de belanghebbenden nauwelijks voor. Het duurzaamheidsbeleid wordt enerzijds omschreven als behoudend, anderzijds als gericht op het belang van de huurders. Woningbouwvereniging Maarn voldoet aan de vraag van de gemeente met betrekking tot het huisvesten van statushouders. Er ligt voor Woningbouwvereniging Maarn geen grote leefbaarheidsopgave. De belanghebbenden zien dat Woningbouwvereniging Maarn doet wat er moet gebeuren.
De belanghebbenden zijn te spreken over de relatie en communicatie. Van invloed op het beleid van Woningbouwvereniging Maarn is alleen volgens de gemeente Utrechtse Heuvelrug sprake. Prestatieafspraken worden gemaakt in het trilaterale overleg van gemeente, de drie betrokken woningcorporaties en drie huurdersorganisaties. Partijen zijn bereid om gezamenlijk tot afspraken te komen, in een proces dat niet altijd even makkelijk is. In de prestatieafspraken wordt een aantal zaken goed geregeld. Ze zijn wel erg uitvoerig en nauwelijks wederkerig.

Presteren naar Vermogen

6,0

Woningbouwvereniging Maarn zet haar vermogen in voor het realiseren van haar maatschappelijke doelstellingen. De wijze waarop dat gebeurt is in het ondernemingsplan gemotiveerd en wordt in de jaarverslagen verantwoord. Over de financiële continuïteit heeft de externe toezichthouder geen opmerkingen gemaakt, wel is zowel door het WSW als de Aw aandacht gevraagd voor de kwetsbare positie van Woningbouwvereniging Maarn, met name door de schaal. De bedrijfslasten zijn hoog, omdat het beheer volledig is uitbesteed aan Heuvelrug Wonen. Dit leidde alle jaren van de visitatie tot een C-score in de Aedes benchmark op dit onderdeel.

Governance van maatschappelijk presteren

7,0

Woningbouwvereniging Maarn presteert ruim voldoende op de governance van maatschappelijk presteren. De corporatie is in staat om op nieuwe kansen in te spelen en tijdig bij te sturen. De raad van commissarissen getuigt daarnaast van grote betrokkenheid bij de maatschappelijke doelen en de continuïteit van de corporatie en vormt een gebalanceerd klankbord voor het eenkoppige bestuur.
De corporatie betrekt de relevante belanghebbenden bij de beleidvorming. Beste voorbeeld is het proces om tot een gedragen toekomstvisie voor Tuindorp te komen, waarvan de uitkomst bepalend zal zijn voor de toekomst.

D. Korte schets van de corporatie

Werkgebied

Woningbouwvereniging Maarn is opgericht in 1921 en bestaat anno 2022 101 jaar. Woningbouwvereniging Maarn zetelt in Maarn en Maarsbergen in de gemeente Utrechtse Heuvelrug.

Woningbezit

De woningcorporatie bezit eind 2021 307 woningen. Het oudste complex genaamd Tuindorp dateert deels van 1924 (68 woningen) en deels van 1957 (14 woningen). Geheel Tuindorp is een gemeentelijk monument.
Woningbouwvereniging Maarn heeft geen niet-DAEB bezit en geen maatschappelijk vastgoed. Het woningbezit van Woningbouwvereniging Maarn bestaat voor ruim 80% uit eengezinswoningen. De rest is gestapelde bouw zonder lift. Er zijn tien nultredenwoningen.

Organisatiestructuur

In 2017 zijn alle administratieve en uitvoerende taken ondergebracht bij Heuvelrug Wonen. Er zijn vier SLA's overeengekomen: voor beheer, voor planmatig en mutatieonderhoud, voor klantencontacten en voor financiën.
De directeur-bestuurder heeft een aanstelling van 0,6 fte, voor bepaalde tijd. De raad van commissarissen telt drie leden.
De corporatie heeft de rechtsvorm van een vereniging. De raad van commissarissen benoemt het bestuur en zijn eigen leden, zoals wettelijk is voorgeschreven. De enige bijzondere bepaling is dat de algemene vergadering décharge verleent aan de RvC voor het gehouden toezicht.

Verbindingen

Woningbouwvereniging Maarn is gedurende de visitatieperiode aandeelhouder van Woningnet en medeoprichter van de Federatie Woningcorporaties Heuvelrug.

Deel 2:
Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief

1 Presteren naar Opgaven en Ambities

1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van Woningbouwvereniging Maarn wordt beoordeeld is ‘Presteren naar Opgaven en Ambities’. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s).

1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief ‘Presteren naar Opgaven en Ambities’ weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 1.1: Presteren naar Opgaven en Ambities

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	6,6	7,0	7,0	7,0	7,0	**6,9**	75%	**6,7**
Ambities in relatie tot de opgaven						**6,0**	25%	

Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid
Thema 2: Duurzaamheid
Thema 3: Huisvesting specifieke groepen
Thema 4: Leefbaarheid
Thema 5: Wonen en zorg

1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

Woningbouwvereniging Maarn heeft voor de periode 2018 tot en met 2021 prestatieafspraken opgesteld met gemeente Utrechtse Heuvelrug; deze omvatten doelstellingen rond de thema’s:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid
- Duurzaamheid
- Huisvesting bijzondere groepen
- Leefbaarheid
- Wonen en zorg

De prestatieafspraken die gedurende de visitatieperiode gelden zijn de Prestatieafspraken 2018, jaarschijf bij de Prestatieafspraken Wonen 2018 tot 2021, en de Prestatieafspraken 2019 tot 2024, met een jaarschijf 2019 en addenda voor 2020 en 2021. De prestatieafspraken zijn het resultaat van het overleg tussen de gemeente Utrechtse Heuvelrug, de Federatie Woningcorporaties Heuvelrug, bestaande uit Heuvelrug Wonen, Rhenam Wonen en Woningbouwvereniging Maarn, en de huurdersorganisaties HPF Amerongen & omstreken, Huurdersraad Maarn - Maarsbergen en het Huurderscollectief Doorn, Driebergen, Leersum.

1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Compleetheid, concreetheid, onderbouwing en actualisatie van de prestatieafspraken

De afspraken zijn goed onderbouwd, grijpen terug op de lokale volkshuisvestelijke en sociaal-maatschappelijke opgaven en sluiten aan bij de wettelijke kaders en de rijksprioriteiten. In een deel van de afspraken worden concrete cijfers genoemd. De corporatie heeft in beeld in welke mate deze zijn behaald en kan hier desgevraagd ook over rapporteren. De prestatieafspraken zijn op onderdelen te wijdlopig en te weinig toegesneden op de praktijk. Partijen hebben hier oog voor en zijn voornemens de prestatieafspraken in de toekomst in een andere vorm te gieten.

Gestructureerde monitoringsafspraken zijn niet gemaakt. De afspraken worden voortdurend in het ambtelijk overleg aan de actualiteit aangepast. Dit proces is onvoldoende transparant.

Wederkerigheid

De prestatieafspraken bevatten proces-, intentie- en resultaatafspraken. Alle partijen committeren zich aan de gemaakte afspraken, onder de erkenning dat de bijdrage aan de afzonderlijke afspraken per partij verschillend is. De uitvoering is vooral in handen van de corporaties; er zijn nauwelijks of geen resultaatafspraken voor de gemeente en de huurders.

Betrokkenheid van partijen

Bij de totstandkoming van de prestatieafspraken zijn de gemeenten, corporaties en huurders betrokken en geen andere partijen. De Huurdersraad geeft aan dat de huurdersorganisaties in de gelegenheid gesteld worden input te leveren, maar dat professionele ondersteuning daarbij wenselijk zou zijn.

Conclusie van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat de prestatieafspraken aansluiten bij de lokale volkshuisvestelijke en sociaal-maatschappelijke opgaven. De commissie heeft hier waardering voor, maar onderschrijft de constatering dat de afspraken te wijdlopig en daardoor soms te wollig zijn. De wederkerigheid ontbreekt vrijwel helemaal. Het proces van bijstellen en monitoren mist transparantie.

De commissie heeft goed nota genomen van de opmerking van de Huurdersraad, inhoudende dat huurders altijd een achterstand hebben, omdat ze afhankelijk zijn van de informatie die ze krijgen.

1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De prestaties van Woningbouwvereniging Maarn worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de prestatieafspraken met de gemeente Utrechtse Heuvelrug zijn benoemd.

Toelichting op de scoremethodiek

In de voorliggende paragraaf is per thema een beoordeling op één decimaal nauwkeurig weergegeven. De beoordelingen zijn gebaseerd op en een gemiddelde van de cijfers die per opgave/prestatieafspraak en daarbij behorende prestatie zijn gegeven in de prestatietabel in bijlage 6. Daarnaast is in deze bijlage voor verschillende opgaven/prestatieafspraken en prestaties een meer uitgebreide toelichting opgenomen dan in deze paragraaf.

De visitatiecommissie heeft per opgave/prestatieafspraak en de daarbij behorende prestatie in eerste instantie beoordeeld of de woningcorporatie heeft voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De woningcorporatie voldoet aan het ijkpunt als in belangrijke mate aan de prestatieafspraken is voldaan. De visitatiecommissie heeft vervolgens beoordeeld in hoeverre de woningcorporatie in positieve of in negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Indien de woningcorporatie aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 en bovendien in meerdere of mindere mate voldoet aan de criteria voor pluspunten, dan is de visitatiecommissie gekomen tot een hogere beoordeling dan een 6. De criteria voor pluspunten betreffen bijvoorbeeld het evenaren of overtreffen van de prestatieafspraken, het gemotiveerd realiseren van een lagere prestatie in belang van maatschappelijke doelen en het actief handelen in belang van het realiseren van de prestatieafspraken.

Indien de woningcorporatie niet aantoonbaar heeft voldaan aan het ijkpunt voor een 6, dan heeft de visitatiecommissie de prestatie in principe met een onvoldoende beoordeeld. De mate van onvoldoende is bepaald aan de hand van de criteria voor minpunten. De criteria voor minpunten zijn het niet of onvoldoende voldoen aan de prestatieafspraken en het niet of onvoldoende actief handelen door de woningcorporatie om te voldoen aan de prestatieafspraken.

1.5.1 Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid

6,6 **De visitatiecommissie oordeelt dat Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van betaalbaarheid en beschikbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Woningbouwvereniging Maarn heeft zich ingespannen om de woningvoorraad betaalbaar én in stand te houden. Hoewel dat niet nog tot resultaat heeft geleid, heeft de corporatie alle mogelijkheden die zich voordeden voor nieuwbouw, onderzocht.**

Woningbouwvereniging Maarn houdt de omvang van de voorraad in stand

In overeenstemming met de prestatieafspraken heeft Woningbouwvereniging Maarn gedurende de gehele visitatieperiode ruim 300 woningen in bezit gehad.

Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.

Woningbouwvereniging Maarn houdt de huren betaalbaar

In Federatie-verband (Heuvelrug Wonen, Rhenam en Woningbouwvereniging Maarn) is vanaf 2018 afgesproken dat 70% van de verhuringen bij mutatie onder de tweede aftoppingsgrens blijft om zo te kunnen voldoen aan het wettelijk kader voor passend toewijzen. De gemiddelde huur van de woningen van Woningbouwvereniging Maarn lag daar van 2018 tot en met 2021 sowieso onder. Bij mutatie was dat in drie van de visitatiejaren ruim 70%.

Woningbouwvereniging Maarn heeft huurverlaging mogelijk gemaakt

Huurders met een inkomen met recht op huurtoeslag, die nu geen huurtoeslag ontvangen, kunnen vanaf 2020 bij een huurprijs boven de sociale huurprijsgrens (€720,42 in 2019) bij hun eigen corporatie een verzoek tot huurverlaging indienen, is in de prestatieafspraken bepaald. Bij Woningbouwvereniging Maarn werd in 2020 één verzoek tot huurverlaging ingediend. Het verzoek is afgewezen, omdat de huurder niet aan de aan huurverlaging gestelde voorwaarden voldeed. In 2021 werd bij Woningbouwvereniging Maarn één verzoek tot huurverlaging ingediend en gehonoreerd. Daarnaast is op grond van de wet eenmalige huurverlaging in 2021 bij 39 huurders de huur eenmalig verlaagd naar een bij het inkomen passende huur.

Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.

Nieuwbouwmogelijkheden worden onderzocht
Alle nieuwbouwwoningen van de Federatie, zo is in de prestatieafspraken bepaald, zijn vanaf 2018 betaalbaar met een huurprijs onder de tweede aftoppingsgrens. Woningbouwvereniging Maarn oriënteert zich op nieuwbouw op de locaties De Twee Marken, Buntplein en (later) Kapelweg. De corporaties gaan hierover in 2019 het gesprek met de gemeente aan.

Om de wachtlijsten terug te dringen, voegt de Federatie vanaf 2021 50 woningen per jaar toe aan de voorraad. Daarbij is ieder van de corporaties verantwoordelijk voor de realisatie van nieuwbouw in haar eigen werkgebied. De Federatie voert een haalbaarheidsanalyse uit voor locaties die zijn opgenomen in de gemeentelijke nota Inbreidingslocaties uit 2020.
In 2018, 2019 en 2020 reserveerde Woningbouwvereniging Maarn geld in de meerjarenbegroting voor de realisatie van nieuwbouwwoningen. De corporatie is over mogelijke nieuwbouwprojecten gedurende de gehele visitatieperiode in gesprek geweest met de gemeente. Tot realisatie hebben deze gesprekken nog niet geleid. In Federatieverband werd een haalbaarheidsanalyse voor locaties uit de inbreidingslocaties uitgevoerd.

Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.

Woningbouwvereniging Maarn stimuleert waar mogelijk doorstroming
Woningbouwvereniging Maarn voert, zo is in de prestatieafspraken vastgelegd, als er geschikte seniorenwoningen vrijkomen, vanaf 2018 een lokale pilot uit in lijn met de voorrangsregeling ‘Van groot naar beter passend’ om de doorstroming binnen haar bezit te stimuleren en een betere woonmatch te realiseren. Ter bevordering van de doorstroming wordt vanaf 2021 Lokaal Maatwerk maximaal ingezet, zowel bij nieuwbouw als bij bestaande bouw.

In 2019 werd in de regio het project ‘Van groot naar beter passend’ ingevoerd. Er is voor gekozen om voor alle doelgroepen die van groot naar kleiner verhuizen voorrang te verlenen, samen met een maximale huursprong van €50. Er zijn tijdens de visitatieperiode geen grote woningen voor dit project vrijgekomen.

Verkoop van woningen is geminimaliseerd
In de prestatieafspraken is vastgelegd dat Woningbouwvereniging Maarn vanaf 2018 gemiddeld twee woningen verkoopt. In 2019 wordt daar vanuit het eigen verkoopbeleid van de corporatie aan toegevoegd dat er alleen wordt verkocht als dit nodig is voor de cashflow.

Woningbouwvereniging Maarn verkocht gedurende de gehele visitatieperiode nauwelijks woningen. Dit is pas opportuun als het project Tuindorp gaat lopen en als de beoogde nieuwbouwplannen in ontwikkeling kunnen worden genomen.

Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.

Woningbouwvereniging Maarn zoekt alternatieven voor renovatie
In 2018 is in de prestatieafspraken bepaald dat Woningbouwvereniging Maarn twee Tuindorpwoningen in Maarn per jaar renoveert, onder de voorwaarde dat twee woningen worden verkocht.
Woningbouwvereniging Maarn heeft in 2018 besloten vrijkomende woningen in Tuindorp om financiële redenen niet langer te renoveren. Als alternatief werden in 2018 en 2019 als pilot twee leegkomende woningen in Tuindorp aangeboden als kluswoning, waarbij de nieuwe huurder investeert in de woning. Hierdoor zouden de woningen in Tuindorp behouden kunnen worden voor de doelgroep. Met vinden van gegadigden voor de kluswoningen, met een inkomen passend bij een sociale woning én de mogelijkheid om € 30.000 te investeren, bleek

lastiger dan gedacht. De renovatie van de woningen kostte bovendien meer tijd en geld van huurders én Woningbouwvereniging Maarn. Ondanks de positieve kanten die er ook aan het experiment zaten, is het om deze redenen in 2020 on hold gezet.

Woningbouwvereniging Maarn laat scenario's ontwikkelen voor Tuindorp

In het monumentale Tuindorp is al jaren sprake van een bouwkundige, woontechnische en energetische achterstand, die aangepakt moet worden. In 2020 is in de prestatieafspraken bepaald dat een aantal scenario's voor de toekomst van het complex onderzocht zullen worden. Het onderzoek naar de toekomst van Tuindorp én de bijbehorende financieringsmogelijkheden ging in 2020 van start. De gevraagde scenario's zijn opgesteld en doorgerekend. Er werd een bewonerscommissie Tuindorp opgericht door een aantal bewoners dat zich wilde inzetten voor een optimale bewonersparticipatie rondom de toekomst van Tuindorp. Gedurende de visitatieperiode zijn partijen nog niet tot elkaar gekomen.

Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.

1.5.2 Thema 2: Duurzaamheid

7,0 **De visitatiecommissie oordeelt dat Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van duurzaamheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Op basis van een duurzaamheidsplan is de voorraad, afgezien van de twee complexen in Tuindorp, voor een groot deel naar een gemiddeld Label B gebracht.**

Woningbouwvereniging Maarn verduurzaamt de voorraad

In de prestatieafspraken met de gemeente Utrechtse Heuvelrug is opgenomen dat Woningbouwvereniging Maarn in 2017 de energie-indexen van haar woningen in kaart brengt en in 2018 een verbeterplan opstelt voor 2018 t/m 2021. In 2019 heeft Woningbouwvereniging Maarn een duurzaamheidsplan opgesteld. Bij grootonderhoudsprojecten, zo is in de prestatieafspraken vastgelegd, streeft de woningcorporatie naar een maximale labelsprong.

In 2018 heeft Woningbouwvereniging Maarn de energie-indexen van haar woningen in kaart gebracht en een duurzaamheidsplan geschreven voor de komende vier jaar (t/m 2021). Hierbij is gemiddeld label B in 2021 voor complex 2 tot en met 13 het uitgangspunt. Eind 2023 zal een gemiddelde van label B voor het bezit van Woningbouwvereniging Maarn gehaald zijn. Hiervan zijn de complexen in de wijk Tuindorp uitgezonderd.
Er werd gedurende de visitatieperiode, los van de duurzaamheidsingrepen, geen groot onderhoud uitgevoerd.

Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.

1.5.3 Thema 3: Huisvesting specifieke groepen

7,0 **De visitatiecommissie oordeelt dat Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van de huisvesting van specifieke groepen ruim voldoende heeft gepresteerd. Woningbouwvereniging Maarn heeft aan volledig kunnen voldoen aan de bijdragen die de gemeente vroeg als het gaat om het huisvesten van statushouders.**

Woningbouwvereniging Maarn huisvest statushouders

De corporaties en de gemeente behalen samen de gezamenlijke taakstelling in het huisvesten van statushouders. De taakstelling voor Woningbouwvereniging Maarn is 7%.

Woningbouwvereniging Maarn nam haar aandeel in het behalen van de gemeentelijke taakstelling in overeenstemming met de gemaakte afspraken. Zowel in 2018 als in 2019 en 2020 kon Woningbouwvereniging Maarn één statushouder plaatsen. Dit was weliswaar geen 7% van de totale taakstelling, maar wel alles waar vanuit de gemeente om gevraagd werd.

Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.

1.5.4 Thema 4: Leefbaarheid

7,0 **De visitatiecommissie oordeelt dat Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van leefbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Namens Woningbouwvereniging Maarn zet Heuvelrug Wonen een bewonersconsulent in om overlast terug te dringen. Door vlot handelen na een schouw is in Maarsbergen onder meer de veiligheid verbeterd.**

Woningbouwvereniging Maarn voert leefbaarheidsactiviteiten uit

Gemeente en de corporaties dragen in 2018 t/m 2021 bij aan een goede, veilige en schone woonomgeving. De Federatie doet dit door middel van onder meer door het geven van preventietips, het aanpakken van overlastproblemen en het bestrijden van hennepteelt. Partijen participeren, waar nodig en mogelijk, in het Sociaal Domein.

Leefbaarheidsactiviteiten werden in alle jaren van de visitatieperiode voor Woningbouwvereniging Maarn uitgevoerd door Heuvelrug Wonen. Er werd hiervoor een bewonersconsulent ingezet om onder meer overlast veroorzakende bewoners aan te spreken. In 2019 werd in Maarsbergen de bewonerscommissie Heygraefflaan opgericht, omdat na een schouw was gebleken dat er onder de bewoners ontevredenheid heerste over onder meer de veiligheid. De bewonerscommissie en Woningbouwvereniging Maarn hebben afspraken gemaakt ter verbetering. De situatie is verbeterd als direct effect van het tijdig en persoonlijk reageren van de directeur-bestuurder op signalen uit de wijk.
Bij één woning werd in 2020 een hennepplantage ontmanteld.

Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.

1.5.5 Thema 5: Wonen en zorg

7,0 **De visitatiecommissie oordeelt dat Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van wonen en zorg ruim voldoende heeft gepresteerd. Om woningontruiming te voorkomen hanteert Woningbouwvereniging Maarn een strikt incassobeleid. Voor de inzet en werkwijze van de Sociale Dorpsteam werd een convenant opgesteld.**

In de prestatieafspraken is opgenomen dat de corporaties vanaf 2018 een belangrijke signalerende rol vervullen als het gaat om vroegsignalering van problematiek bij senioren, zowel op het gebied van financiën en overlast, als zelfstandig wonen.
De Federatie neemt, dat is eveneens in de prestatieafspraken opgenomen, vanaf 2018 bij het signaleren van een huurachterstand direct contact met de huurder op. Doel is het voorkomen van grotere betalingsproblemen. Deelname aan het project Vroeg in actie wordt voortgezet. Partijen hebben een convenant opgesteld waarin de werkwijze en de verwachte resultaten van de Dorpsteams zijn opgenomen.

Gedurende de visitatieperiode waren er in Maarn en Maarsbergengeen problemen bij senioren, die om een signalerende rol van de corporaties vroegen.

Bij betalingsachterstanden hanteert Woningbouwvereniging Maarn een strikt incassobeleid. Als sociale verhuurder wilde de corporatie in 2018 en 2019 in geval van huurachterstand woningontruiming voorkomen door in een vroeg stadium met de huurder in gesprek te gaan om tot een betalingsregeling te komen.

Vanaf 2020 was er een team actief van medewerkers van de Sociale Dorpsteams en gingen professionele schulddienstverleners langs bij inwoners met de vraag of zij hulp nodig hadden bij geldzaken. Het team hielp inwoners door bijvoorbeeld het aanbieden van hulp bij betalingsregelingen, budget-coaching en budgetbeheer. Dit gebeurt als er signalen van woningcorporaties of water- en energieleveranciers komen dat mensen een betalingsachterstand hebben. Deelnemende partijen stelden hiertoe een convenant op.

1.6 Beschrijving van de ambities

Woningbouwvereniging Maarn heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren vastgelegd in een ondernemingsplan.

Ondernemingsplan/herstelplan 2018-2027

Woningbouwvereniging Maarn formuleerde in dit ondernemingsplan de beleidsuitgangspunten voor de periode 2018-2027. Het was tevens het herstelplan dat moest worden opgesteld ten behoeve van de Aw als onderdeel van de procedure om het eind 2017 opgelegde verscherpt toezicht te kunnen opheffen.

In het ondernemingsplan werd als missie opgenomen:

> Wij zijn ervoor om wonen mogelijk en plezierig te maken voor mensen met een laag inkomen. Dit doen wij door het verhuren en zo nodig bouwen van goede en betaalbare woningen in Maarn en Maarsbergen. Onze intentie is een goede verhuurder te zijn voor onze huidige en toekomstige huurders, die vanuit haar kleinschaligheid voortdurend aan de tevredenheid van haar (potentiële) huurders werkt. Daarnaast zorgen wij voor een professionele dienstverlening, kwalitatief goede woningen en een prettige woonomgeving.

Op basis van de visie die hierop aansluit en negen kerncompetenties worden doelstellingen geformuleerd over de omvang van de voorraad, nieuwbouw, onderhoud, renovatie en duurzaamheid en over de prestatieafspraken met de gemeente.

Het ondernemingsplan wordt jaarlijks uitgewerkt in een jaarplan en een begroting. Het ondernemingsplan is tevens in 2018 de basis geweest voor het strategisch voorraadbeleid en het duurzaamheidsbeleid van Woningbouwvereniging Maarn.

1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

6,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6.

Woningbouwvereniging Maarn heeft in het ondernemingsplan, het strategische voorraadbeleid en het duurzaamheidsbeleid ambities geformuleerd die passen bij de externe opgaven in het werkgebied.

Woningbouwvereniging Maarn geeft in gesprekken met zowel de uitvoeringsorganisatie en met de huurders en gemeente als in haar gesprekken met de visitatiecommissie aan voortdurend te zoeken naar aansluiting bij de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied. Er zijn passende stappen gezet om op basis daarvan te komen tot duurzaam, comfortabel en betaalbaar wonen en er wordt gewerkt aan een toekomstplan voor Tuindorp. Zodra zich kansen voor nieuwbouw voordoen opent Woningbouwvereniging Maarn onmiddellijk het gesprek daarover met relevante partijen. De directeur-bestuurder participeert ook in DoeMaarnMee, waarin in co-creatie wordt gesproken over het toekomstbestendig maken van de dorpse voorzieningen in Maarn en Maarsbergen en de mogelijkheden om nieuwe woningen te bouwen.

De visitatiecommissie had zich voor kunnen stellen dat er aan het eind van de visitatieperiode door Woningbouwvereniging Maarn ideeën waren ontwikkeld voor actualisering van het ondernemingsplan. Tegelijkertijd heeft de commissie er begrip voor dat in de hectiek rondom de ontwikkelingen in Tuindorp, een nieuw ondernemingsplan altijd een compromis zou zijn geweest waar niemand helemaal tevreden over kan zijn.

2 Presteren volgens Belanghebbenden

2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van Woningbouwvereniging Maarn wordt beoordeeld is ‘Presteren volgens Belanghebbenden’. In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden geven de belanghebbenden een oordeel over de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Woningbouwvereniging Maarn, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarnaast geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel de verwachtingen te overtreffen. Als laatste geven de gemeente en de huurders hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

In het hoofdstuk ‘Presteren volgens Belanghebbenden’ wordt de beoordeling van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling door de belanghebbenden.

2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

De huurdersvertegenwoordiging en de gemeente in het werkgebied zijn via persoonlijke gesprekken bij de maatschappelijke visitatie betrokken. De visitatiecommissie heeft met (een delegatie van) de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente (bestuurlijk en ambtelijk) gesproken.

Daarnaast heeft de visitatiecommissie gesproken met de directeur-bestuurder en de manager financiën van woningcorporatie Heuvelrug Wonen. De visitatiecommissie maakt op deze plek graag melding van een bijzondere omstandigheid, die tijdens het gesprek met Heuvelrug Wonen aan het licht kwam. De directeur-bestuurder van Woningbouwvereniging Maarn is vanzelfsprekend onafhankelijk, maar zijn relatie met Heuvelrug Wonen is belangrijk. De twee directeur-bestuurders van Woningbouwvereniging Maarn en Heuvelrug Wonen zijn sparringpartners. En het management van Heuvelrug Wonen is, samen met de directeur-bestuurder van Woningbouwvereniging Maarn, het beleidsvormende lichaam van Woningbouwvereniging Maarn. De medewerkers van Heuvelrug Wonen ten slotte vormen deels ook het uitvoerend apparaat van Woningbouwvereniging Maarn. Het geven van cijfers door Heuvelrug Wonen zou daarom zijn als het keuren van eigen vlees, en daarmee onwenselijk. De visitatiecommissie en de betrokkenen zijn gezamenlijk tot deze conclusie gekomen. De cijfers in dit hoofdstuk zijn daarom uitsluitend van de Huurdersraad en de gemeente Utrechtse Heuvelrug.
Er zijn in dit hoofdstuk wel enkele opmerkingen van Heuvelrug Wonen opgenomen.

In bijlage 2 is een overzicht met de betrokken belanghebbenden opgenomen.

2.3 Beoordeling door belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden gevraagd om hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de

verschillende onderdelen weergegeven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen huurders en gemeente; met andere belanghebbenden is niet gesproken. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/2) en de gemeente (1/2).
Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 2.1: Presteren volgens Belanghebbenden

Thema	Huurders	Gemeente	Overig	Eindcijfer	
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					
Thema 1	6,5	8,5	-	7,5	7,2
Thema 2	7	7	-	7	
Thema 3	7	8	-	7,5	
Thema 4	7	7	-	7	
Thema 5	-	7,5	-	7	
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie					
Relatie en communicatie	6,5	8	-	7,3	
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie					
Invloed op beleid	- *	7,5	-	7,5	
Gemiddeld					**7,3**

Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid
Thema 2: Duurzaamheid
Thema 3: Huisvesting specifieke groepen
Thema 4: Leefbaarheid
Thema 5: Wonen en zorg

* Omdat het beleid buiten de organisatie wordt gemaakt, heeft de Huurdersraad op dit onderdeel geen cijfer gegeven.

2.3.1 Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid

7,5

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van betaalbaarheid en beschikbaarheid met een 7,5.

Woningbouwvereniging Maarn hanteert de huursombenadering voor het bepalen van de huur. In 2021 was sprake van huurbevriezing. Volgens de Huurdersraad Maarn-Maarsbergen (vanaf hier: Huurdersraad) liggen de huren in Maarn relatief hoog, en bij mutatie worden sommige huren opgehoogd tot boven liberalisatieniveau, maar over de jaarlijkse huurverhoging worden Woningbouwvereniging Maarn en de Huurdersraad het meestal wel eens.
In het algemeen voert de woningcorporatie een redelijk huurbeleid.

Nieuwbouw is voor Woningbouwvereniging Maarn nauwelijks mogelijk. Er zijn in de visitatieperiode geen woningen toegevoegd en de wachttijden zijn langer geworden. Er is wel een aantal projecten in voorbereiding.

Als het gaat om betaalbaarheid houdt Woningbouwvereniging Maarn zich aan de afspraken. Er was vóór 2021 sprake van inflatievolgende huurverhoging, in 2021 zijn de huren bevroren. Bij

mutatie blijven de woningen van Woningbouwvereniging Maarn beschikbaar voor de primaire doelgroep. Wat de gemeente betreft heeft het voor dit thema gegeven cijfer uitsluitend betrekking op betaalbaarheid.

De kwaliteit van de woningen is niet overal even hoog, dus het is maar de vraag hoe je de relatief lage huren bij Woningbouwvereniging Maarn moet duiden, wordt door Heuvelrug Wonen opgemerkt.

2.3.2 Thema 2: Duurzaamheid

7,0 **De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van duurzaamheid met een 7.**

Er wordt volgens de Huurdersraad een behoudend duurzaamheidsbeleid gevoerd; de raad is het daarmee eens.

Waar het kon, stelt de gemeente Utrechtse Heuvelrug, heeft Woningbouwvereniging Maarn verduurzaamd, maar soms staat de ouderdom van het bezit duurzaamheidsingrepen in de weg, omdat die gepaard zouden moeten gaan met verdergaande renovatie. Dat kan niet altijd, zoals in het vooroorlogse Tuindorp.
Bij de investeringen die Woningbouwvereniging Maarn doet, wordt altijd gehandeld vanuit het belang van de huurders.

Als het gaat om duurzaamheid speelt Tuindorp een rol. Daar ligt ruim een kwart van het bezit van Woningbouwvereniging Maarn. Als je die woningen gaat isoleren, dan blijft er aan de binnenkant een luciferdoosje over, vreest Heuvelrug Wonen. De rest van het bezit heeft gemiddeld label B.

2.3.3 Thema 3: Huisvesting specifieke groepen

7,5 **De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van de huisvesting van specifieke groepen met een 7,5.**

Woningbouwvereniging Maarn stuurt op het plaatsen van het afgesproken aantal statushouders en de gemeente controleert daar ook op. De uitstroom vanuit de GGZ vraagt om steeds meer aandacht. Woningbouwvereniging Maarn is daartoe bereid. Alle belanghebbenden zijn het hierover eens.

2.3.4 Thema 4: Leefbaarheid

7,0 **De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van leefbaarheid met een 7.**

In Maarn en Maarsbergen is leefbaarheid geen groot issue, aldus de gemeente, hoewel een klein aantal bewoners grote invloed kan hebben op het gevoel van veiligheid van de bewoners. Er wordt niet zoveel aan leefbaarheid gedaan en dat hoeft ook niet.
In de Heygraefflaan in Maarsbergen ontstonden problemen, die hebben geleid tot de oprichting van een bewonerscommissie, die effect heeft gesorteerd. De directeur-bestuurder van Woningbouwvereniging Maarn en de gemeente Utrechtse Heuvelrug hebben de problemen, in overleg met de bewonerscommissie, aangepakt. De belanghebbenden zijn hierover goed te spreken.

2.3.5 *Thema 5: Wonen en zorg*

7,0 **De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van wonen en zorg met een 7,5, met dien verstande dat alleen de gemeente Utrechtse Heuvelrug voor dit thema een cijfer heeft gegeven.**

De Huurdersraad heeft op dit punt te weinig inzicht en ziet af van een cijfer. De gemeente is van mening dat waar woningen levensloopbestendig kunnen worden gemaakt, Woningbouwvereniging Maarn dat ook doet. Bij de plannen voor Tuindorp wordt dat ook als uitgangspunt meegenomen.

2.3.6 *Relatie en communicatie*

7,3 **De belanghebbenden beoordelen de relatie en de communicatie met Woningbouwvereniging Maarn met een 7,3.**

Het contact tussen het bestuur van de Huurdersraad en dat van Woningbouwvereniging Maarn is nu wezenlijk anders dan vier jaar geleden. Het is formeler en meer gestructureerd en na een gewenningsperiode ervaart de Huurdersraad dat als zinvol.

De relatie tussen Woningbouwvereniging Maarn en de gemeente is prettig en laagdrempelig. De communicatie wordt als heel open omschreven. “Als je iets vraagt, wordt daar snel op gereageerd, ondanks beperkingen in capaciteit en kennis.” Alles kan gezegd worden, van onwil is nooit sprake.

2.3.7 *Invloed op beleid*

7,5 **De belanghebbenden beoordelen de invloed op het beleid van Woningbouwvereniging Maarn met een 7,5. Dit is het cijfer van slechts één van de belanghebbenden.**

De jaarrekening, de begroting en het jaarplan gaan, net als de tertiairverslagen, altijd naar de Huurdersraad. Andere beleidsdocumenten en plannen bereiken de Huurdersraad onvoldoende, daar wordt zij niet proactief bij betrokken. In een latere fase krijgt de Huurdersraad vaak wel de gelegenheid er wat van te vinden. De Huurdersraad zou ook graag een actievere relatie willen met de uitvoerende organisatie.
Omdat het beleid feitelijk buiten de organisatie wordt gemaakt, ziet de Huurdersraad af van een cijfer op dit punt.

Er is over en weer sprake van beleidsbeïnvloeding via de prestatieafspraken. De wethouder daarover: “We hebben verschillende rollen, maar we respecteren elkaar en beïnvloeden elkaar over en weer.”
Bij een kleine corporatie is het beleid beperkter van omvang. Dat is niet per se een obstakel, maar maakt het overleg minder rationeel, er is een andere besluitvormingsdynamiek. En de vereniging oefent invloed uit op het toezicht.

2.4 Boodschap

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden, aan de hand van een aantal open vragen, in staat gesteld om leer- en verbeterpunten te noemen en een boodschap aan de corporatie mee te geven.

2.4.1 Goede punten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende ‘goede punten’ mee:

- Grotere professionaliteit;
- Gestructureerde vergaderingen;
- Kwaliteit van de dienstverlening door Heuvelrug Wonen;
- Oprichting bewonerscommissie Heygraefflaan;
- De inzet van de bestuurder, die zich als stedeling zeer snel de regels en gewoonten van Maarn heeft eigen gemaakt;
- In aansluiting daarop: de wijze waarop deze kleine corporatie zich manifesteert;
- De korte lijnen, de goede communicatie en de openheid;
- Woningbouwvereniging Maarn is goed in het onderhouden van de relatie met haar huurders. Er wordt veel met bewoners gesproken, zoals bijvoorbeeld in Tuindorp. Bewoners worden persoonlijk benaderd.

2.4.2 Leer- en verbeterpunten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende ‘leer- en verbeterpunten’ mee, waarmee zij aangeven op welke wijze de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen:

- Het proactief betrekken bij beleidsplannen en inzicht in uitvoering van beleid helpt de Huurdersraad met haar taak de bestuurder te adviseren en de bewoners te informeren. Dit gebeurt voldoende maar kan nog beter;
- De directeur-bestuurder zou de werkzaamheden van de werkorganisatie beter kunnen monitoren, daarover moeten terugkoppelen naar de Huurdersraad en in voorkomende gevallen, samen met de Huurdersraad, moeten bijsturen;
- Het Tuindorp-project duurt erg lang, dat vraagt wellicht om een grotere slagvaardigheid. Mogelijk is de lengte van het project corona-gerelateerd, want er konden geen bewonersbijeenkomsten plaatsvinden. Maar door onduidelijke communicatie, of het gebrek daaraan, ontstond een onderstroom waar slecht grip op te krijgen bleek en werd ook maar gering draagvlak gecreëerd;
- Het construct (een vereniging met een ALV) maakt het werk van en voor Woningbouwvereniging Maarn erg gecompliceerd.

2.4.3 Boodschap of advies

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'boodschappen' mee:

- Behoud wat bij deze kleine vereniging hoort. Breng de focus op de lokale betrokkenheid terug: wij moeten het met en voor elkaar doen;
- Neem een deel van de taken weg bij Heuvelrug Wonen: stel opnieuw een eigen technisch adviseur aan;
- Hou vol, zet door! Ook als het gaat om de nieuwbouwprojecten die in de pen zitten;
- Kees de Wolf laat zich, als bestuurder zonder personeel, zien waar dat mogelijk is Heuvelrug Wonen heeft voor zijn inspanningen veel waardering.

2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurders en de gemeente, aan de hand van een aantal open vragen, gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om te komen tot prestatieafspraken in de lokale driehoek.

Proces tot het komen van de prestatieafspraken

Formeel zijn de drie huurderorganisaties in de gemeente Utrechtse Heuvelrug als gelijkwaardig partners betrokken bij het maken van de prestatieafspraken; dat vraagt de wet. Maar de huurders hebben altijd een achterstand, omdat ze afhankelijk zijn van de informatie die ze krijgen. De huurdersorganisaties worden wel in de gelegenheid gesteld input te leveren; ondersteuning daarbij is gewenst.

Alle partijen die aan tafel zitten zijn welwillend, ook Woningbouwvereniging Maarn en de Huurdersraad Maarn-Maarsbergen. Vanwege uiteenlopende verwachtingen van betrokken partijen is het soms wel lastig om tot consensus te komen.
Het proces waarin de prestatieafspraken tot stand komen is niet een proces waar je veel energie van krijgt. Dat vindt de gemeente jammer. Daarom wordt gezocht naar een andere manier om tot prestatieafspraken te komen. Voor 2022 wordt een pas op de plaats gemaakt. Er komt geen aparte jaarschijf in afwachting van de nieuwe woonvisie, die in 2022 wordt opgesteld.

Prestatieafspraken worden gemaakt in het trilaterale overleg van gemeente, drie woningcorporaties en drie huurdersorganisaties. De afspraken worden voor de betrokken corporaties gespecificeerd. Het bod van Woningbouwvereniging Maarn dat daaraan ten grondslag ligt, wordt voorbereid door de beleidsadviseur van Heuvelrug Wonen en Kees de Wolf.
Het is voor elke woningcorporatie lastig om een bewonersvertegenwoordiging te vormen. Bij Woningbouwvereniging Maarn bestaat de huurdervertegenwoordiging uit twee personen. Dat gaat goed, maar is wel kwetsbaar, aldus Heuvelrug Wonen.

Kwaliteit van de prestatieafspraken

In de prestatieafspraken wordt een aantal dingen goed geregeld bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid. De waarde zit vooral in het samen zoeken naar nieuwe wegen. Waardevol is ook dat de Huurdersraad een beter inzicht heeft in hoe corporaties, ambtenaren en het college werken.
In het kader van de komende gemeenteraadsverkiezingen hebben de gezamenlijke Huurdersorganisaties, die in de gemeente Utrechtse Heuvelrug opereren, gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de lokale politieke partijen. Dat werpt zijn vruchten af: er komt een regionale huisvestingsverordening en daar heeft een van die politieke partijen nu ook met de huurders over gesproken.

De prestatieafspraken zijn erg uitgebreid, terwijl er tegelijkertijd veel voorbehouden zijn. De afspraken zouden smarter kunnen. Over sommige zaken is overeenstemming niet goed mogelijk, omdat de gemeente gebonden is aan de standpunten van de gemeenteraad, die niet altijd stroken met die van de corporaties en de huurders, bijvoorbeeld als het gaat om de grondprijzen.
De prestatieafspraken worden in de bijbehorende bijlagen uitgesplitst per corporatie. Afspraken die op het bordje van de Federatie komen, stemmen de drie corporaties onderling af. Monitoring en eventuele bijstelling van de prestatieafspraken vinden plaats in het tripartite overleg.

In de prestatieafspraken met de gemeente Utrechtse Heuvelrug ontbreekt de wederkerigheid, merkt Heuvelrug Wonen op. Voor de gemeente zijn er alleen inspanningsverplichtingen opgenomen. Doelstellingen van de betrokken corporaties die niet worden gehaald, worden eenvoudigweg bijgesteld.

3 Presteren naar Vermogen

3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van Woningbouwvereniging Maarn wordt beoordeeld is ‘Presteren naar Vermogen’. De visitatiecommissie beoordeelt de ‘vermogensinzet’, dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder het voortbestaan op het spel te zetten.

3.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief ‘Presteren naar Vermogen’ weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3.1: Presteren naar Vermogen

Perspectief		Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Perspectief 3: Presteren naar Vermogen				
Vermogensinzet		6	100%	6

3.3 Vermogensinzet

6

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor 6.

Woningbouwvereniging Maarn heeft in haar ondernemingsplan aangegeven aan welke doelen zij haar beschikbare vermogen wil besteden: betaalbare woningen voor met name mensen met een laag inkomen in Maarn en Maarsbergen. Vanwege haar omvang is de financiële kwetsbaarheid relatief groot. Hier werd ook in het vorige visitatierapport al op gewezen en ook Aw en WSW vragen hier veelvuldig aandacht van de corporatie voor.

Tuindorp

De woningen in Tuindorp vormen ruim een kwart van het bezit en zijn inmiddels voor een deel 100 jaar oud. Ze vormen voor de corporatie tegelijkertijd de geboorteakte van het dorp Maarn én een blok aan het been. Het toekomstbestendig maken van de buurt gaat in alle gevallen veel geld kosten. Woningbouwvereniging Maarn is in de visitatieperiode gestart met onderzoek naar verschillende scenario’s hiervoor. Voor de uitvoering van welk scenario dan ook zal extern geld aangetrokken moeten worden.

Tien dagen voor het einde van de huidige visitatieperiode vroeg het WSW op dit punt om een plan met daaraan gekoppeld een financieringsstrategie. Hierin moet worden opgenomen wat de risicobereidheid van Woningbouwvereniging Maarn is en hoe de leningportefeuille flexibel gehouden kan worden zonder daarbij teveel risico’s te lopen.

Woningbouwvereniging Maarn moet ook inzicht geven in haar visie op een duurzaam bedrijfsmodel en de financiering van onrendabele toppen. Deze financieringsstrategie moet op 1 juli 2022 gereed zijn. Desgevraagd zegt de directeur-bestuurder hierover dat hij alles op alles zal zetten om voor deze datum een uitgewerkt en gedragen plan van aanpak voor Tuindorp te hebben, inclusief een financieringsstrategie.

Woningbouwvereniging Maarn maakt geen gebruik van de indicatieve bestedingsruime (IBW)

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (tot januari 2022) geeft jaarlijks vóór 1 juli een indicatie van de beschikbare financiële middelen van woningcorporaties voor investeringen. Deze IBW geeft aan wat totaal kan worden besteed aan nieuwbouw, woningverbetering en/of huurmatiging. Woningbouwvereniging Maarn heeft aangegeven hier geen gebruik van te maken, omdat de corporatie van mening is dat de IBW te ver van de realiteit afstaat. De corporatie kijkt niet naar andere mogelijkheden om het vermogen te verruimen.

Hoge bedrijfslasten door uitbesteding administratie en beheer

Gedurende de visitatieperiode werd in de Aedes-benchmark voor bedrijfslasten alle jaren een C gescoord. Dit heeft te maken met het feit dat het beheer volledig is uitbesteed aan Heuvelrug Wonen. De Aw heeft opmerkingen gemaakt over de score in de benchmark. Naar aanleiding daarvan is de directeur-bestuurder hierover met Heuvelrug Wonen het gesprek aangegaan. Dit heeft in 2021 geleid tot een verlaging van de vergoeding die Woningbouwvereniging Maarn aan Heuvelrug Wonen betaalt en daarmee tot een kostenreductie.

Oordeelsbrieven Aw en WSW

In de oordeelsbrieven van de externe toezichthouder zijn over de financiële positie van Woningbouwvereniging Maarn geen opmerkingen gemaakt, los van een verwijzing naar de kwetsbare positie die de corporatie door haar schaal inneemt. Woningbouwvereniging Maarn is zich van deze kwetsbaarheid terdege bewust.

Oordeel visitatiecommissie

Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat Woningbouwvereniging Maarn het eigen vermogen binnen de mogelijkheden die er zijn heeft ingezet voor haar maatschappelijke doelstellingen. Daarbij heeft de corporatie tegelijkertijd oog voor de lokale belangen én de beperkingen die haar omvang haar opleggen. De motivering van de inzet van het eigen vermogen in relatie tot de maatschappelijke doelen is in het ondernemingsplan afdoende verwoord. In de jaarverslagen wordt de maatschappelijke bestemming van het vermogen verantwoord. Dit leidt tot een 6.

4 Governance van maatschappelijk presteren

4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van Woningbouwvereniging Maarn wordt beoordeeld is ‘Governance van maatschappelijk presteren’. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Strategievorming en sturing op prestaties;
- Intern toezicht;
- Externe legitimatie en verantwoording.

4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief ‘Governance van maatschappelijk presteren’ weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 4.1: Governance van maatschappelijk presteren

Perspectief			Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren					
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	6,0	6,5	33%	7,0
	Prestatiesturing	7,0			
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen			8,0	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie	7,0	6,5	33%	
	Openbare verantwoording	6,0			

4.3 Strategievorming en prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt de strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk (plan) en kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing (check en act).

4.3.1 Strategievorming

6,0 **In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6.**

Woningbouwvereniging Maarn heeft een realistisch beeld van haar positie en mogelijkheden

De corporatie heeft aan het begin van de visitatieperiode een geactualiseerd Ondernemingsplan/ Herstelplan 2018-2027 vastgesteld. Woningbouwvereniging Maarn formuleert in dit ondernemingsplan de beleidsuitgangspunten voor de periode 2018-2027. Op basis van het

concept-herstelplan is eind 2017 het portefeuillebeleid geformuleerd en in 2018 ook het nieuwe duurzaamheidsbeleid.

In het ondernemingsplan is de strategie beschreven om de gekozen doelstellingen te realiseren. Centraal in het ondernemingsplan staat het al eerder ingezette besturingsmodel:

- Woningbouwvereniging Maarn blijft zelfstandig en behoudt haar eigen identiteit;
- Er dient voldoende waarborg vanuit financieel en governance perspectief te zijn;
- Er is een éénkoppige directeur-bestuurder voor 0,6 fte;
- Alle operationele taken worden uitbesteed aan een collega-corporatie. Dit is Heuvelrug Wonen, waaraan al eerder taken waren gedelegeerd;
- Samenwerking in de regio blijft ongewijzigd.

Van groot belang voor het voortbestaan van Woningbouwvereniging Maarn is het aanvullen van de woningvoorraad door het bouwen van nieuwe woningen én het vinden van een manier om het vooroorlogse Tuindorp kwalitatief in stand te houden. Deze prioriteiten uit het ondernemingsplan hebben de gehele visitatieperiode veel aandacht gekregen.

De woningbouwvereniging is zich er zeer van bewust dat haar voortbestaan niet vanzelfsprekend is. Dat blijkt uit het feit dat de raad van commissarissen voortdurend de vinger aan de pols houdt: zijn er veranderingen in de omstandigheden, leidt dat mogelijk tot nieuwe inzichten, houdt de ingezette koers stand? Dit heeft binnen de visitatieperiode nog niet geleid tot een herijking van het ondernemingsplan.

Woningbouwvereniging Maarn hanteert gestructureerde jaarplannen

Op basis van het ondernemingsplan, de tien-jaar-voortschrijdende meerjarenbegroting en het strategisch voorraadbeleid worden de jaarplannen en de jaarbegrotingen opgesteld. Tevens wordt jaarlijks de meerjarenbegroting geactualiseerd. De monitoring van de resultaten vindt plaats aan de hand van de viermaandsrapportages. De beleids- en bestuurscyclus verloopt gestructureerd en effectief.

4.3.2 Sturing op prestaties

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de creativiteit en zorgvuldigheid waarmee de corporatie nieuwe wegen inslaat en tijdig bijstuurt als het beoogde resultaat uitblijft.

Met de pilot ‘kluswoning’ werden begin 2018 twee leegkomende woningen uit Tuindorp voor verhuur aangeboden, waarbij de nieuwe huurder zelf geld en tijd investeert en eigen keuzes maakt voor inrichting van de woning. Dit alles in ruil voor een structurele huurverlaging. Voor twee woningen is de pilot uitgevoerd en na evaluatie is besloten om dit concept on hold te zetten. Er zijn naast positieve kanten toch ook veel twijfels bij de aanpak voor het complex met oude woningen die moeilijk op een goed niveau te krijgen zonder grote en onverantwoorde investeringen. Een ingrijpender, integrale benadering van de problemen van Tuindorp is nu de ingezette koers. Woningbouwvereniging Maarn heeft hiermee laten zien ook onbekende paden in te willen slaan om haar volkshuisvestelijke doelstellingen te realiseren en heeft na een grondige evaluatie haar bakens verzet.

Een tweede voorbeeld van een nieuwe weg inslaan als de afspraken niet tot het gewenste resultaat leiden, is het nieuwbouwplan Kapelweg. Hier heeft Woningbouwvereniging Maarn de kans gegrepen die een particulier initiatief haar bood en daarmee de gemeente van de noodzaak en de haalbaarheid overtuigd. Het plan is in ontwikkeling.

4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen vorm geeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

4.4.1 Maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen

8,0 **In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de raad van commissarissen zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering met twee pluspunten gerechtvaardigd. Eén pluspunt vanwege de gedeelde visie op zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een lokale maatschappelijke organisatie, de betrokken wijze waarop de commissarissen reflecteren op hun eigen maatschappelijke rol en hoe zij deze vervullen. En een tweede pluspunt voor de focus waarmee de raad zicht houdt op wat er leeft en speelt bij de externe belanghouders in de lokale context.**

De raad van commissarissen heeft een gedeelde visie op de maatschappelijke rol als toezichthouder

Centraal uitgangspunt voor de raad van commissarissen is erop toe te zien dat Woningbouwvereniging Maarn een maatschappelijke koers blijft varen (Reglement Raad van Commissarissen). Van dit uitgangspunt is alle handelen en spreken van de raad doortrokken en dat weerspiegelt zich ook in de persoonlijke drijfveren van de commissarissen. Zij reflecteren regelmatig op de vraag of ze het goed doen, maar ook of ze het goede doen en zijn gewend elkaar daarbij te challengen. In de praktijk van het toezicht toont de raad alertheid met betrekking tot de balans tussen de maatschappelijke doelen en de randvoorwaarden voor het bestaan en het voortbestaan van de corporatie. Het gegeven dat de woningcorporatie een vereniging is brengt bij de raad de vraag op hoe de bewonersparticipatie te versterken. Dat raakt niet alleen aan Tuindorp, maar aan de hele lokale maatschappij.

De raad van commissarissen geeft op actieve wijze invulling aan de maatschappelijke rol

De raad kwijt zich op een professionele wijze van haar taak en vervult haar maatschappelijke rol zorgvuldig en betrokken. De raad is zich er terdege van bewust dat de directeur-bestuurder in een bijzondere positie verkeert als eenling met een extern werkapparaat. Dat maakt zijn behoefte aan een sparringpartner groter dan gemiddeld. De raad kiest ervoor om als het nodig is aan die behoefte tegemoet te komen, zonder dat de voor een goed toezicht vereiste afstand uit het oog wordt verloren.

De raad is betrokken, werkt met een grote inzet en is tegelijk zakelijk. De commissarissen hebben duidelijke portefeuilles, waarbij er één (niet de huurderscommissaris) in Maarn woont. Daarmee heeft de raad een eigen antenne naar de lokale samenleving, waarmee het ontberen van een lokaal werkapparaat enigszins kan worden gecompenseerd. Alle commissarissen wonen gewoonlijk de ALV bij, die door de voorzitter van de raad van commissarissen wordt voorgezeten.

4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie belanghebbenden betrekt bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid (externe legitimering). Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de wijze waarop de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

4.5.1 Externe legitimatie

7,0 **In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de zorgvuldigheid en diepgang waarmee huurders worden meegenomen in het proces om tot een gedragen wijkplan te komen voor Tuindorp.**

Woningbouwvereniging Maarn betrekt belanghebbenden op een actieve en passende wijze
De woningbouwvereniging beschouwt haar leden en haar huurders als de voornaamste belanghebbenden. Voor de leden wordt jaarlijks twee tot driemaal een ALV gehouden. Daar legt het bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid en informeert het de leden over nieuwe beleidsvoornemens. Daarnaast is het een vaste gelegenheid voor de Huurdersraad om aan zijn achterban verantwoording af te leggen over gepleegde activiteiten.
Met de komst van de huidige directeur-bestuurder in 2018 trad een gewenningsperiode in voor de voorzitter van de Huurdersraad. Met zijn gewaardeerde deskundigheid komt hij goed beslagen ten ijs. Zo fungeert hij geregeld als goed voorbereide gesprekspartner van de directeur-bestuurder en treden zij soms samen naar buiten, zoals bij het project DoeMaarnMee.

Begin 2020 is Woningbouwvereniging Maarn gestart om met de bewoners van Tuindorp en met externe ondersteuning van KAW een toekomstplan voor de buurt te ontwikkelen. Het doel van het proces is te komen tot een wijkplan met voldoende draagvlak. Daarbij is ook een bewonerscommissie opgericht en zijn gesprekken gevoerd met bijna de helft van de huishoudens over hoe zij het wonen in Tuindorp en in hun woning ervaren. Om Tuindorp goed te leren kennen, zijn daarnaast verschillende onderzoeken uitgevoerd: naar de cultuurhistorie, de bouwtechnische staat en de woningmarkt in Maarn. Na drie bijeenkomsten voor huurders en een vierde voor eigenaren van een koopwoning in Tuindorp hebben bewoners gereageerd op de uitkomsten van de eerste inventarisatie, deze gecorrigeerd en hun meningen gegeven. Najaar 2021 zijn werkateliers georganiseerd met geïnteresseerde bewoners om alle input te verwerken in een aantal scenario's voor het wijkplan. Het proces, dat vertraging heeft opgelopen als gevolg van de coronamaatregelen, houdt de gemoederen in Maarn hevig bezig. Bij het afsluiten van de visitatieperiode is de uitkomst nog onzeker, ondanks alle inspanningen van de directeur-bestuurder.

4.5.2 Openbare verantwoording

6,0 **In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6.**

Woningbouwvereniging Maarn doet op verschillende manieren in het openbaar verslag van gerealiseerde prestaties. Behalve in de jaarverslagen, waar dat op een gestructureerde manier

gebeurt, vindt dat ook plaats in de ALV's, die - afgezien van coronamaatregelen - twee tot drie keer per jaar worden gehouden en waarvan de agenda's en verslagen op de website staan. Tevens zijn daar de nieuwsbrieven aan bewoners te vinden, waarin zij geïnformeerd worden over de voortgang en de laatste stand van zaken van projecten en andere voornemens.

Over de jaarverslagen merkt de visitatiecommissie op dat deze informatiever zouden kunnen zijn over het jaarlijkse bod, de prestatieafspraken en de uiteindelijk gerealiseerde prestaties. In de wetenschap dat de beleidscyclus deugdelijk is en de doelen helder zijn, verwacht de visitatiecommissie dat het mogelijk is om meer inzicht te geven over de samenhang tussen door de woningbouwvereniging voorgenomen activiteiten en haar prestaties.

Bijlage 1: Bestuurlijke reactie Woningbouwvereniging Maarn visitatie 2018 t/m 2021

"Woningbouwvereniging Maarn is een kleine, sterk met het dorp Maarn verbonden organisatie. Na een turbulente periode is zij begin 2018 bestuurlijk in rustiger vaarwater gekomen."
Als Woningbouwvereniging Maarn zijn wij blij met deze constatering van de visitatiecommissie omdat dit in 2018 inderdaad onze prioriteit had. Daarna is de aandacht van Woningbouwvereniging Maarn vooral gegaan naar het uitvoeren van de in het Ondernemingsplan opgenomen doelen en plannen. Veel van die doelen zijn bereikt.

Woningbouwvereniging Maarn heeft in 2021 Ecorys gevraagd een visitatie uit te voeren. Dit onderzoek is erop gericht onze maatschappelijke prestaties te beoordelen zodat we verbeteringen kunnen inzetten. Wij willen beginnen met het bedanken van de visitatiecommissie voor de snelle en voortvarende manier waarop zij deze visitatie heeft uitgevoerd, de prettige gesprekken en de wijze waarop de bevindingen zijn verwoord.

De Raad van Commissarissen en bestuur hebben kennisgenomen van het door Ecorys uitgebrachte rapport.

De Resultaten

Volgens de normen van de visitatie is een 6 de score die je als corporatie behaald wanneer aan alle vereisten wordt voldaan. Woningbouwvereniging Maarn scoort op alle onderdelen met een hoger gemiddelde dan in de vorige visitatie. Met name de scores op de gebieden "presteren volgend Belanghebbenden" (7.3) en "Governance van maatschappelijk presteren" (7.0) stemmen tot voorzichtige tevredenheid.

Woningbouwvereniging Maarn heeft in haar Ondernemingsplan een aantal doelen geformuleerd o.a. op het gebied van de minimale voorraad (300 woningen), Investeren in nieuwbouw, duurzaamheid en het betrekken van huurders bij het beleid. De commissie geeft aan dat Woningbouwvereniging Maarn "doet wat ze moet doen" en dat er sprake is van grote toewijding aan de lokale belangen in het algemeen en aan de volkshuisvesting in het bijzonder".

Aanbevelingen

Uiteraard is er verbetering mogelijk. Wij zullen werk maken van *alle* aanbevelingen van de commissie. Op een paar van de aanbevelingen gaan wij hier wat nader in:

- *De commissie merkt op dat de prestatieafspraken meer 'to the point' gemaakt moeten worden met een transparanter proces van bijstellen en monitoren.*
  De commissie heeft gelijk dat het proces bij de totstandkoming van de prestatieafspraken tussen de gemeente, woningcorporaties en huurdersorganisatie beter kan. Wij hadden deze conclusie ook zelf al getrokken. We zijn inmiddels met alle betrokken partijen gestart met een andere werkwijze. Dit moet resulteren in korte en helder geformuleerde afspraken die sneller en beter gemonitord kunnen worden.

- *De commissie geeft aan dat de Huudersraad eerder bij nieuw beleid moet worden betrokken en dat hierbij in de planning rekening moet worden gehouden.*
  De Huurdersraad wordt bij alle relevante onderdelen van beleid betrokken. Het klopt dat de Huurdersraad niet altijd op tijd wordt betrokken en dat daardoor er soms weinig tijd is om de relevante onderwerpen goed te bespreken. Dat moet natuurlijk beter. Wij gaan hierover afspraken met de Huurdersraad.

- *De commissie is van mening dat de strategievorming is gediend met een tijdige herijking van het ondernemingsplan.*
  Deze aanbeveling van de commissie wordt door de RvC en het Bestuur van Woningbouwvereniging Maarn onderschreven. Woningbouwvereniging Maarn is inmiddels gestart met het verkennen van de toekomst van de Vereniging. Het gaat dan onder andere om het beantwoorden van de vraag of voor Woningbouw-vereniging Maarn de forse opgave in het complex Tuindorp, de noodzakelijke nieuwbouw en verdere verduurzaming een herijking van het ondernemingsplan tot gevolg moet hebben of dat naar andere oplossingen moet worden gezocht.

Tot slot

Als laatste willen wij alle partners bedanken voor hun medewerking aan deze visitatie. Wij gaan graag met hen het gesprek aan over de verbeterpunten. Door dit rapport worden wij gestimuleerd en geïnspireerd om de goede prestaties te behouden en om tegelijkertijd te werken aan de verbeterpunten.

9 maart 2022
Bestuur en Raad van Commissarissen
Woningbouwvereniging Maarn

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

Woningbouwvereniging Maarn

Naam	Functie
De heer K. de Wolf	Directeur-bestuurder
De heer J. Sleyfer	Directeur-bestuurder Heuvelrug Wonen
De heer M. van Daal	Manager financiën Heuvelrug Wonen
Mevrouw M. Vernooij	Voorzitter Raad van commissarissen
De heer D. Colon	Lid Raad van commissarissen
De heer L. Halsema	Vice-voorzitter Raad van commissarissen (afgetreden 1 januari 2022)

Belanghebbenden

Organisatie	Belanghebbende	Functie
Gemeente		
Utrechtse Heuvelrug	De heer R. Jorg	Wethouder Wonen
	Mevrouw A. Bolk	Beleidsadviseur Wonen
Huurdersvertegenwoordiging		
Huurdersraad Maarn - Maarsbergen	Guy Stanworth	Voorzitter
Overige belanghebbenden		
Heuvelrug Wonen	De heer J. Sleyfer	Directeur-bestuurder
Heuvelrug Wonen	De heer M. van Daal	Manager financiën

Bijlage 3: Onafhankelijkheidverklaring Ecorys en visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Woningbouwvereniging Maarn in 2021/2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Woningbouwvereniging Maarn hebben.

Rotterdam, 15 maart 2022

Maarten Nieland
Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Pia van Oord verklaart hierbij dat de visitatie van Woningbouwvereniging Maarn in 2021/2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pia van Oord heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pia van Oord geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pia van Oord geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woningbouwvereniging Maarn.

Rotterdam, 15 maart 2022

Pia van Oord

Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Marieke Kalkman verklaart hierbij dat de visitatie van Woningbouwvereniging Maarn in 2021/2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Marieke Kalkman heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Marieke Kalkman geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie Marieke Kalkman geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woningbouwvereniging Maarn.

Rotterdam, 15 maart 2022

Marieke Kalkman

Bijlage 4: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Naam, titel:
Pia Van Oord-Wiessing, ir.

Geboorteplaats en –datum:
Genève (CH), 3 september 1951

Huidige functie:
Zelfstandig consultant

Onderwijs:

1969-1976:	Stedebouwkunde, Faculteit van Bouwkunde (Technische Universiteit Delft)
1963-1969:	Gymnasium β, Arnhem

Loopbaan:

2010 – heden	Ecorys, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties
2010 – heden	Zelfstandig consultant, directeur Anne Advies
2005 – 2010	Kristal projectontwikkeling, adviseur Strategie en Beleid
1992 – 2005	Woondrecht (rechtsvoorganger van Woonbron Dordrecht), directeur Project- en productontwikkeling
1982 – 1992	gemeente Rotterdam en Den Haag, project- en wijkcoördinator Stadsvernieuwing respectievelijk Naoorlogse wijken
1976 – 1982	Stad en Landschap bv. te Rotterdam (rechtsvoorganger Rho adviseurs voor leefruimte), adviseur Stedenbouw en projectleider Inspraak in de ruimtelijke ordening

Relevante nevenactiviteiten:
Pia van Oord is voorzitter van de raad van commissarissen van een coöperatieve woningbouwvereniging en was gedurende enige tijd commissaris bij een woningcorporatie. Daarnaast is zij werkzaam als zelfstandig consultant en was zij gemeenteraadslid in haar woonplaats.

Profielschets:
Pia van Oord is uitstekend thuis is het werkveld van de woningcorporaties. Zij was daarin gedurende de laatste vijfentwintig jaar werkzaam als manager, directielid en beleidsadviseur. Daarvoor werkte zij 10 jaar bij de lokale overheid aan grootstedelijke vraagstukken.
Zij heeft deelgenomen aan ca. twintig visitatiecommissies, in de rol van voorzitter of als projectleider/algemeen commissielid.

Pia beschikt over de relevante kennis en de brede ervaring die nodig zijn voor maatschappelijke visitaties, zoals een jarenlange praktijkervaring in de volkshuisvesting; daarnaast was zowel bedrijfsmatig als politieke actief. Zij paart deze ervaring aan haar persoonlijke kernvaardigheden: een combinatie van zorgvuldigheid, vasthoudendheid en analytisch vermogen, daarbij oog voor detail en gevoel voor strategie.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:
Kalkman, Drs., W.M.

Geboorteplaats en –datum:
Waddinxveen, 8 december 1962

Huidige functie:
Projectmedewerker

Onderwijs:

2004-2006	Bedrijfskunde en Financieel Management, De Baak
1984-1988	Doctoraal Communicatiewetenschappen, Universiteit van Amsterdam
1982-1984	Propedeuse Sociologie, Universiteit Utrecht

Loopbaan:

Sinds 2009	Projectmedewerker, Ecorys
Sinds 2006	Zelfstandig ondernemer
2006-2006	Interim-beleidsadviseur, VTW
2003-2006	Directie-adviseur, Woonstichting De Key
2001-2006	Bestuurssecretaris, Vastgoedfonds LievendeKey
1988-2001	Beleidsadviseur, NOS

Relevante nevenactiviteiten:
Bestuurslid diverse Verenigingen van Eigenaars

Profielschets:
Marieke is na het behalen van haar doctoraal communicatiewetenschappen in diverse secretarisfuncties werkzaam geweest bij de publieke omroep. Daar heeft zij leren manoeuvreren in complexe bestuurlijke omstandigheden en heeft zij zich het schrijven van omvangrijke beleidsdocumenten eigen gemaakt.

In 2006 heeft Marieke de overstap gemaakt naar de volkshuisvesting. Als bestuurssecretaris van Vastgoedfonds LievendeKey was zij verantwoordelijk voor het concernbeleid en de concern-communicatie en was zij nauw verbonden met het reilen en zeilen van de bij het fonds aangesloten corporaties. Bij Woonstichting De Key was Marieke in haar hoedanigheid van directie-adviseur onder meer betrokken bij reorganisaties en fusies, de totstandkoming van de volkshuisvestelijke verslagen en de oprichting van de Vernieuwde Stad. Bij de VTW heeft Marieke mede aan de wieg gestaan van de eerste governancecode van de sector.

Vanaf 2009 voert Marieke in opdracht van ECORYS maatschappelijke visitaties uit. Als commissielid heeft zij talloze visitaties voltooid bij grote en kleine corporaties in het hele land. Inmiddels is zij op dit punt een ervaren onderzoeker en een kundig penvoerder.

Vanuit haar eigen bedrijf is Marieke verantwoordelijk voor de totstandkoming van de jaarverslagen van een aantal organisaties in de publieke sector, waaronder verschillende woningcorporaties. In het onderwijs ontwikkelt Marieke onder meer lesmaterialen voor een landelijk opleidingsinstituut.

Marieke is in staat zich in korte tijd een beeld te vormen van een veelomvattende organisatie of materie en kan dit in kortere of langere teksten ook voor anderen inzichtelijk maken.

Bijlage 5: Bronnenlijst

Tabel B5-1: Bronnenlijst

	Geraadpleegde documentatie
Ambities en Presteren naar Opgaven	Prestatieafspraken met gemeente Utrechtse Heuvelrug 2018 t/m 2021 Ondernemingsplan 2018-2027 Jaarplannen 2019, 2020, 2021 Jaarverslagen 2018 tot en met 2020 Strategisch Voorraadbeleid en beheerplan per complex 2017 Notitie Duurzaamheid 2018
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	N.v.t.
Presteren naar Vermogen (PnV)	Oordeels-/beoordelingsbrieven Aw en WSW Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen Jaarverslagen en jaarrekeningen 2018 tot en met 2020 Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen 2019-2028, 2020-2029, 2021-2030
Governance van maatschappelijk presteren	Documenten met betrekking tot de PDCA-cyclus: ondernemingsplan 2018-2027 Jaarplannen 2019, 2020 en 2021 Jaarverslagen 2018, 2019, 2020

Bijlage 6: Prestatietabel

Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Omvang van de voorraad De kernvoorraad bedraagt **in 2018** in totaal 4.100 woningen en **in 2019 t/m 2020** 4.200. Woningbouwvereniging Maarn heeft er 300. (Prestatieafspraken 2018-2021, jaarschijf 2018. Prestatieafspraken 2019-2024, jaarschijf 2019, 2020, 2021)	**Omvang van de voorraad** Woningbouwvereniging Maarn had gedurende de visitatieperiode de volgende woningen in de sociale voorraad: • In 2018: 308; • In 2019: 308; • In 2020: 308; • In 2021: 307. Jaarverslagen 2018 t/m 2021 **Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.**	7
Huurprijzen In Federatie-verband (Heuvelrug Wonen, Rhenam en Woningbouwvereniging Maarn) is **vanaf 2018** afgesproken dat 70% bij mutatie onder de tweede aftoppingsgrens blijft om zo te kunnen voldoen aan het wettelijk kader voor passend toewijzen. (Prestatieafspraken 2018-2021, jaarschijf 2018. Prestatieafspraken 2019-2024, jaarschijf 2019, 2020, 2021.)	**Huurprijzen** De gemiddelde huurprijs van een woning van Woningbouwvereniging Maarn bedroeg: In 2018: € 576 In 2019: € 589 In 2020: € 604 In 2021: € 597. Percentage toewijzingen onder tweede aftoppingsgrens: 2018: 71,4% (10) 2019: 40,0% (8) 2020: 73,3% (11) 2021: 83,0% (10) Jaarverslagen 2018 t/m 2021 en mondelinge toelichting van de corporatie.	6
Huuraanpassing Huurders met een inkomen met recht op huurtoeslag die nu geen huurtoeslag ontvangen kunnen **vanaf 2020** bij een huurprijs boven de sociale huurprijsgrens (€720,42 in 2019) bij hun eigen corporatie een verzoek tot huurverlaging indienen. (Prestatieafspraken 2019-2024, jaarschijf 2020, 2021)	**Huuraanpassing** In 2020 werd bij Woningbouwvereniging Maarn één verzoek tot huurverlaging ingediend. Maar het verzoek is afgewezen, omdat de huurder niet aan de aan huurverlaging gestelde voorwaarden voldeed. In 2021 werd er bij Woningbouwvereniging Maarn één verzoek tot huurverlaging ingediend en gehonoreerd. Daarnaast is op grond van de wet eenmalige huurverlaging in 2021 bij 39 huurders de huur eenmalig verlaagd naar een passende huur bij het inkomen. Jaarverslagen 2020 en 2021 Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.	7
Nieuwbouw Alle nieuwbouwwoningen van de Federatie hebben **vanaf 2018** betaalbaar met een huurprijs onder de tweede aftoppingsgrens. Woningbouwvereniging Maarn oriënteert zich op nieuwbouw op de locaties De Twee Marken en Buntplein. De corporaties gaan in 2019 het gesprek met de gemeente aan over sociale woningbouw	**Nieuwbouw** In 2018, 2019 en 2020 reserveerde Woningbouwvereniging Maarn geld in de meerjarenbegroting voor de realisatie van nieuwbouwwoningen. De corporatie ging het gesprek aan met de gemeente over nieuwbouwlocaties. Tot realisatie hebben deze gesprekken nog niet geleid.	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
op de locatie gemeentewerf/brandweerkazerne Maarn en De Twee Marken. Om de wachtlijsten terug te dringen, voegt de Federatie **vanaf 2021** 50 woningen per jaar toe aan de voorraad. Daarbij is ieder van de corporaties verantwoordelijk voor de realisatie van nieuwbouw in haar eigen werkgebied. De Federatie voert een haalbaarheidsanalyse uit voor locaties die zijn opgenomen in de gemeentelijke nota Inbreidingslocaties. (Prestatieafspraken 2018-2021, jaarschijf 2018. Prestatieafspraken 2019-2024, jaarschijf 2019, 2020, 2021.)	De haalbaarheidsanalyse voor locaties uit de inbreidingslocaties werd uitgevoerd. Jaarverslag 2018, 2019, 2020 Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.	
Doorstroming Woningbouwvereniging Maarn voert, als er geschikte seniorenwoningen vrijkomen, **vanaf 2018** een lokale pilot uit in lijn met de voorrangsregeling "Van groot naar beter passend" om de doorstroming binnen haar bezit te stimuleren en een betere woonmatch te realiseren. Ter bevordering van de doorstroming wordt **vanaf 2021** Lokaal Maatwerk maximaal ingezet, zowel bij nieuwbouw als bij bestaande bouw. (Prestatieafspraken 2018-2021, jaarschijf 2018. Prestatieafspraken 2019-2024, jaarschijf 2019, 2020, 2021.)	**Doorstroming** In 2019 werd in de regio het project "Van groot naar beter passend" ingevoerd. Er is voor gekozen om voor alle doelgroepen die van groot naar kleiner verhuizen voorrang te verlenen, samen met een maximale huursprong van € 50.Er zijn tijdens de visitatieperiode geen grote woningen voor dit project vrijgekomen. Toelichting corporatie	6
Verkoop Woningbouwvereniging Maarn verkoopt **vanaf 2018** gemiddeld twee woningen. **In 2019** wordt het verkoopbeleid herzien: er wordt alleen verkocht als dit nodig is voor de cashflow. (Prestatieafspraken 2018-2021, jaarschijf 2018. Prestatieafspraken 2019-2024, jaarschijf 2019, 2020, 2021.)	**Verkoop** Woningbouwvereniging Maarn verkocht gedurende de gehele visitatieperiode nauwelijks woningen. • In 2018: 1; • In 2019: 0 • In 2020: 0 • In 2021: 1 Jaarverslagen 2018 t/m 2021 Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.	7
Herstructurering Wbv renoveert twee Tuindorpwoningen in Maarn per jaar, onder de voorwaarde dat twee woningen worden verkocht. (Prestatieafspraken 2018-2021, jaarschijf 2018)	**Herstructurering** In 2018 heeft Woningbouwvereniging Maarn besloten vrijkomende woningen in Tuindorp om financiële en redenen niet langer te renoveren. Bij wijze van alternatief werden in 2018 en 2019 leegkomende woningen in Tuindorp aangeboden als kluswoning, waarbij de nieuwe huurder investeert in de woning. Hierdoor zouden de woningen in Tuindorp behouden kunnen worden voor de doelgroep. Het experiment werd in 2020 geëvalueerd en stopgezet, omdat er twijfels waren over het niveau van de ingrepen die aan de woningen gedaan werden. Daarnaast was het vinden van goede klussers met een inkomen passend bij een sociale woning met een investeringseis van € 30.000 lastiger was dan vooraf ingecalculeerd	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	Jaarverslag 2018, 2019, 2020	
Tuindorp Binnen dit complex is al jaren sprake van een bouwkundige, woontechnische en energetische achterstand, die aangepakt moet worden. **In 2020** is afgesproken een aantal scenario's te (laten) onderzoeken voor de toekomst van het complex. (Prestatieafspraken 2019-2024, jaarschijf 2021)	**Tuindorp** De gevraagde scenario's zijn opgesteld en doorgerekend. Er werd een bewonerscommissie Tuindorp opgericht door een aantal bewoners dat zich wilde inzetten voor een optimale bewonersparticipatie rondom de toekomst van Tuindorp. Gedurende de visitatieperiode zijn partijen nog niet tot elkaar gekomen. Jaarverslag 2020, toelichting corporatie Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.	7
Beoordeling visitatiecommissie De visitatiecommissie oordeelt dat Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van betaalbaarheid en beschikbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Woningbouwvereniging Maarn heeft zich ingespannen om de woningvoorraad betaalbaar én in stand te houden. Hoewel dat niet nog tot resultaat heeft geleid, heeft de corporatie alle mogelijkheden die zich voordeden voor nieuwbouw, onderzocht.		
Gemiddelde beoordeling		**6,6**

Thema 2: Duurzaamheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Energie-indexen Woningbouwvereniging Maarn heeft in 2017 de energie-indexen van haar woningen in kaart en stelt **in 2018** een verbeterplan op voor 2018 t/m 2021. Voor **2019** heeft Woningbouwvereniging Maarn een duurzaamheidsplan opgesteld. Bij grootonderhoudsprojecten streeft Woningbouwvereniging Maarn **in 2018, 2019 en 2020** naar een maximale labelsprong. (Prestatieafspraken 2018-2021, jaarschijf 2018. Prestatieafspraken 2019-2024, jaarschijf 2019, 2020, 2021)	**Energie-indexen** In 2018 heeft Woningbouwvereniging Maarn de energie-indexen van haar woningen in kaart gebracht en een duurzaamheidsplan geschreven voor de komende vier jaar (t/m 2021). Hierbij is gemiddeld EI 1.2-1.4 (label B) in 2021 voor complex 2 t/m 13 het uitgangspunt. In 2018 is de gemiddelde energie-index van het bezit 1.56. Er werd in 2018, 2019 en 2020 geen groot onderhoud uitgevoerd. Eind 2023 zal een gemiddelde van label B voor het bezit van Woningbouwvereniging Maarn gehaald zijn. Hiervan zijn de complexen in de wijk Tuindorp uitgezonderd. Jaarverslag 2018, 2019, 2020, Notitie Duurzaamheid 2018, toelichting corporatie Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.	7
Beoordeling visitatiecommissie De visitatiecommissie oordeelt dat Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van duurzaamheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Op basis van een duurzaamheidsplan is de voorraad, los van de twee complexen in Tuindorp, voor een groot deel naar een gemiddeld Label B gebracht.		
Gemiddelde beoordeling		**7**

Thema 3: Huisvesting specifieke groepen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Statushouders De corporaties en de gemeente behalen **in 2018 en 2019** samen de gezamenlijke taakstelling in het huisvesten van statushouders. De taakstelling voor Woningbouwvereniging Maarn is 7%. (Prestatieafspraken 2018-2021, jaarschijf 2018. Prestatieafspraken 2019-2014, jaarschijf 2019, 2020, 2021)	**Statushouders** Woningbouwvereniging Maarn droeg gedurende de visitatieperiode bij aan het behalen van de gemeentelijke taakstelling. De volgende aantallen statushouders werden gehuisvest: In 2018: 1 statushouder; In 2019: 1 statushouder; In 2020: 1 statushouder. In 2021: 0 statushouders De 7% werd niet gehaald, maar de gemeente vroeg van Woningbouwvereniging Maarn ook niet meer dan die ene statushouder in 2018, 2019 en 2020. Jaarverslagen 2018 t/m 2020, toelichting corporatie Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.	7
Beoordeling visitatiecommissie De visitatiecommissie oordeelt dat Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van de huisvesting van specifieke groepen ruim voldoende heeft gepresteerd. Woningbouwvereniging Maarn heeft aan volledig kunnen voldoen aan de bijdragen die de gemeente vroeg als het gaat om het huisvesten van statushouders.		
Gemiddelde beoordeling		**7**

Thema 4: Leefbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Schoon, heel en veilig Gemeente en de corporaties dragen **in 2018 t/m 2020** bij aan een goede, veilige en schone woonomgeving. De Federatie doet dit door middel van onder meer: • Preventietips; • Het aanpakken van overlastproblemen, samen met andere direct betrokkenen. • Het bestrijden van hennepteelt; • Participeren, waar nodig en mogelijk, in het Sociaal Domein. (Prestatieafspraken 2018-2021, jaarschijf 2018. Prestatieafspraken 2019-2014, jaarschijf 2019, 2020, 2021)	**Schoon, heel en veilig** Leefbaarheidsactiviteiten werden in alle jaren van de visitatieperiode voor Woningbouwvereniging Maarn uitgevoerd door Heuvelrug Wonen. Er werd hiervoor een bewonersconsulent ingezet om onder meer overlast veroorzakende bewoners aan te spreken. In 2019 werd de bewonerscommissie Heygraefflaan opgericht, omdat na een schouw was gebleken dat er onder de bewoners ontevredenheid heerste over onder meer de veiligheid. De bewonerscommissie en Woningbouwvereniging Maarn hebben afspraken gemaakt ter verbetering. Bij één woning werd in 2020 een hennepplantage ontmanteld. Jaarverslag 2018, 2019, 2020 Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.	7
Beoordeling visitatiecommissie De visitatiecommissie oordeelt dat Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van leefbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Namens Woningbouwvereniging Maarn zet Heuvelrug Wonen een bewonersconsulent in om overlast terug te dringen. Door vlot handelen na een schouw is in Maarsbergen onder meer de veiligheid verbeterd.		
Gemiddelde beoordeling		**7**

Thema 5: Wonen en zorg

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Vroegsignalering senioren De corporaties vervullen **vanaf 2018** een belangrijke signalerende rol als het gaat om vroegsignalering van problematiek bij senioren, zowel op het gebied van financiën, overlast, als zelfstandig wonen. (Prestatieafspraken 2018-2021, jaarschijf 2018. Prestatieafspraken 2019-2024, jaarschijf 2019, 2020, 2021)	**Vroegsignalering senioren** Gedurende de visitatieperiode waren er in Maarn en Maarsbergengeen problemen bij senioren, die om een signalerende rol van de corporaties vroegen. Toelichting corporatie	-
Vroegsignalering bij huurachterstanden De Federatie neemt **vanaf 2018** bij het signaleren van een huurachterstand direct contact met de huurder op. Doel is het voorkomen van grotere betalingsproblemen. Deelname aan het project Vroeg in actie wordt voortgezet. Partijen stellen een convenant op waarin de werkwijze en de verwachte resultaten van de Dorpsteams zijn opgenomen. (Prestatieafspraken 2018-2021, jaarschijf 2018. Prestatieafspraken 2019-2024, jaarschijf 2019, 2020, 2021)	**Vroegsignalering bij huurachterstanden** Bij betalingsachterstanden hanteert Woningbouwvereniging Maarn een strikt incassobeleid. Als sociale verhuurder wilde de corporatie in 2018 en 2019 in geval van huurachterstand woningontruiming voorkomen door in een vroeg stadium met de huurder in gesprek te gaan om tot een betalingsregeling te komen. Sinds 2020 was er een team actief van medewerkers van de Sociale Dorpsteams en professionele schulddienstverleners langs bij inwoners met de vraag of zij hulp nodig hadden bij geldzaken. Het team hielp inwoners door bijvoorbeeld het aanbieden van hulp bij betalingsregelingen, budget coaching en budgetbeheer. Dit gebeurde als er signalen van woningcorporaties of water- en energieleveranciers komen dat mensen een betalingsachterstand hebben. Deelnemende partijen hebben hiertoe een convenant opgesteld. Jaarverslag 2018, 2019, 2020 Voor het volledig voldoen aan de opgave is een pluspunt toegekend.	7
Beoordeling visitatiecommissie De visitatiecommissie oordeelt dat Woningbouwvereniging Maarn ten aanzien van wonen en zorg ruim voldoende heeft gepresteerd. PM Senioren. Om woningontruiming te voorkomen hanteert Woningbouwvereniging Maarn een strikt incassobeleid. Voor de inzet en werkwijze van de Sociale Dorpsteam werd een convenant opgesteld.		
Gemiddelde beoordeling		**7**

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO_2-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO_2-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas