

Maatschappelijke visitatie Heuvelrug Wonen

2018 tot en met 2021

Opdrachtgever: Heuvelrug Wonen

Rotterdam, 7 juli 2022



Maatschappelijke Visitatie

2018 tot en met 2021

Opdrachtgever:
Heuvelrug Wonen

Visitatiecommissie:
Maarten Nieland
Rixt Bos
Frank de Gouw

Rotterdam, 7 juli 2022

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	19
1.6 Beschrijving van de ambities	30
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven	31
2 Presteren volgens Belanghebbenden	33
2.1 Inleiding	34
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden	34
2.3 Beoordeling door belanghebbenden	34
2.4 Boodschap	40
2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	41
3 Presteren naar Vermogen	42
3.1 Inleiding	43
3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie	43
3.3 Vermogensinzet	43
4 Governance van maatschappelijk presteren	46
4.1 Inleiding	47
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie	47
4.3 Strategievorming en prestatiesturing	47
4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen	51
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording	54
Deel 3: Bijlagen	57
Bijlage 1: Position Paper	58
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	60
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	60
Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren	62
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	64
Bijlage 6: Bronnenlijst	68
Bijlage 7: Prestatietabel	69

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 (RvC), 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.

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

Heuvelrug Wonen heeft Ecorys in 2021 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De voorgaande maatschappelijke visitatie besloeg de periode 2013 tot en met 2017. Voorliggende maatschappelijke visitatie beslaat de opvolgende vierjaarsperiode, 2018 tot en met 2021.

De visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Rixt Bos en Frank de Gouw.

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, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie.

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 Dorthe Boerwinkel en Margriet Hoekstra voor de prettige samenwerking.

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

A. Recensie

Heuvelrug Wonen is een woningcorporatie met een werkgebied op de Utrechtse Heuvelrug. De gemeente Utrechtse Heuvelrug is een gemeente in het zuidoosten van de provincie Utrecht, die een groot deel van de gelijknamige Heuvelrug omvat. De gemeente is per 1 januari 2006 ontstaan door de samenvoeging van de voormalige gemeenten Amerongen, Doorn, Driebergen-Rijsenburg, Leersum en Maarn. De gemeente Utrechtse Heuvelrug telt zeven officiële kernen, waarvan Driebergen-Rijsenburg verreweg de grootste is. Met een bezit van ruim 3.500 woningen in Doorn, Driebergen en Leersum is Heuvelrug Wonen een belangrijke huisvester in de gemeente Utrechtse Heuvelrug.

Vanaf 2022 is het werkgebied van Heuvelrug Wonen bovendien uitgebreid met ongeveer 300 eenheden in de dorpskern Cothen in buurgemeente Wijk bij Duurstede, als gevolg van de fusie met Woningbouwstichting Cothen. Sinds 2017 voert Heuvelrug Wonen daarnaast alle werkzaamheden uit voor Woningbouwvereniging Maarn, met uitzondering van de bestuurstaken.

In de voor deze visitatie door de bestuurder opgestelde position paper wordt ingegaan op belangrijkste opgaven die Heuvelrug Wonen ziet.

Voorgaande visitatie

Heuvelrug Wonen is voor het laatst in 2018 gevisiteerd over de jaren 2013 tot en met 2017. De toenmalige visitatiecommissie kenmerkte Heuvelrug Wonen als een 'traditionele corporatie in de goede zin van het woord'. Tijdens de voorgaande visitatie behaalde Heuvelrug Wonen voldoende tot ruim voldoende scores op de verschillende onderdelen van het visitatiestelsel.

De toenmalige visitatiecommissie heeft Heuvelrug Wonen ook enkele punten ter verbetering meegegeven. De belangrijkste daarvan waren:

- Ontwikkel scenario's over de beleidseffecten van inzetten op meer bouwproductie, meer verduurzaming en grotere betaalbaarheid voor de komende jaren en maak duidelijk waar de keuzemomenten zitten.
- Denk na over een grotere effectiviteit in de relatie naar de gemeente. Dat raakt zowel de toekomstige bouwproductie als de verduurzaming van de woningvoorraad.
- Ontwikkel een helder toetsingskader voor het interne toezicht.
- Pak de uitgesproken wens voor meer aandacht voor het binnen de werkorganisatie elkaar aanspreken en het terugdringen van de familiecultuur op.
- Vertaal de doelen uit het ondernemingsplan naar meer concrete, meetbare jaardoelen en -activiteiten.

Huidige visitatie

Tijdens de huidige visitatie is gebleken dat Heuvelrug Wonen duidelijk met de verbeterpunten uit de vorige visitatie aan de slag is gegaan. Er wordt veel meer gewerkt met scenario's over beleidseffecten, de relatie met de gemeente is verbeterd en er wordt ook ingezet op het samen met de medewerkers ontwikkelen van de werkorganisatie. Dit laatste blijkt onder meer uit de aandacht voor de ontwikkeling van de kernwaarden. Heuvelrug Wonen wil werken met de kernwaarden aandacht, respect en ontwikkeling en heeft dit in 2022 uitgebreid met 'Verbindend'. Voor de jaren 2022 tot en met 2026 wil men daar nog 'nieuwsgierig' en 'durf' aan toevoegen als kernwaarden waarnaar toegewerkt kan worden. Om goed handen en voeten te geven aan de weg om tot deze kernwaarde te komen, zet Heuvelrug Wonen in op organisatie- en medewerkersontwikkeling.

De visitatiecommissie constateert ook dat de strategische doelstellingen van Heuvelrug Wonen veel beter aansluiten bij de relevante ontwikkelingen (intern en extern) waar de corporatie mee te

maken heeft, zowel maatschappelijk als in de eigen organisatie. In het ondernemingsplan wordt bij de toelichting van de strategische doelstellingen, ook de ontwikkelingen genoemd die de inzet onderbouwen. Hierdoor is de opgave of ontwikkeling direct gekoppeld aan de doelstellingen en inzet van Heuvelrug Wonen. De doelstellingen zijn bovendien voldoende concreet gemaakt.

Heuvelrug Wonen heeft over het algemeen (ruim)voldoende prestaties geleverd tijdens de visitatieperiode. De corporatie heeft goed ingezet op haar kerntaak die gericht is op betaalbaarheid en leefbaarheid door de huren niet maximaal te verhogen en diverse leefbaarheidsinitiatieven uit te voeren. Ook voor de bijzondere doelgroepen zoals statushouders, urgenten en ouderen heeft Heuvelrug Wonen een groot aantal activiteiten en opgaven ingevuld.

Ook is er flink geïnvesteerd in duurzaamheid. Hiervoor heeft Heuvelrug Wonen gebruik gemaakt van haar sterke financiële positie. De vaak omvangrijke investeringen in onderhoud en renovatie heeft men daarom uit 'eigen zak' kunnen bekostigen. In 2021 is hierdoor ongeveer 1/3^e van het bezit op label A gebracht. Vermeldenswaardig is verder het feit dat de duurzaamheidsinspanningen in 2021 hebben geresulteerd in het behalen van de vierde prijs voor de hoeveelheid CO2 uitstoot die Heuvelrug Wonen heeft weten te verminderen.

De belanghebbenden zijn over het algemeen ook (zeer) tevreden over relatie & communicatie met Heuvelrug Wonen en waarderen de corporatie voor haar lokale betrokkenheid en laagdrempelige contact. Wel is tijdens de huidige visitatie geconstateerd dat sommige beelden die tijdens de vorige visitatie naar vorenkwamen uit de gesprekken met belanghebbenden nog niet (geheel) zijn veranderd. Heuvelrug Wonen komt namelijk nog steeds op de gemeente over als een corporatie die teveel 'leunt' op de gemeente voor mogelijkheden te bouwen. De gemeente zou hier graag wat meer initiatief zien vanuit Heuvelrug Wonen om zelf met kansen te komen en vooraan te staan om bij nieuwbouwprojecten het sociale deel in te vullen. Ook de huurdersvertegenwoordiging geeft een vergelijkbaar signaal af, al ziet men wel dat de problematiek die het lastig maakt om nieuwe woningen te bouwen niet alleen door Heuvelrug Wonen wordt veroorzaakt. De gemeente speelt hier ook duidelijk een rol in door trage besluitvorming en politieke voorkeuren in een gemeente waar van oudsher relatief weinig sociaal bezit aanwezig is.

Wat de situatie ook lastig maakt is dat door het vaak prachtige en bosrijke landschap de hoeveelheid bouwlocaties zeer beperkt is. Als er dan wel gebouwd kan worden is bovendien sprake van een lange route in verband met diverse procedures of politieke keuzen voor niet-sociale woningen.

De visitatiecommissie heeft uit de gesprekken met de gemeente, Heuvelrug Wonen en de huurdersvertegenwoordiging opgemaakt dat alle partijen in principe hetzelfde doel voor ogen hebben. Namelijk het uitbreiden van de voorraad sociale woningen. Wel heeft de visitatiecommissie gemerkt dat er af en toe wat wederzijds onbegrip bestaat over de uitgangspunten van de gemeente of die van Heuvelrug Wonen. Bijvoorbeeld over de hoogte van de grondprijzen die de gemeente rekent of financiële uitgangspunten die Heuvelrug Wonen hanteert.

Omdat de relatie met de HBV en de gemeente uitstekend is, spreekt de visitatiecommissie daarom de hoop uit dat de betrokken partijen met elkaar toch tot een gemeenschappelijk uitgangspuntenkader kunnen komen. Het kan hierbij helpen om bijvoorbeeld op voorhand langjarige afspraken te maken over de grondprijzen.

Richting de toekomst

De visitatiecommissie komt tot de conclusie dat Heuvelrug Wonen tijdens de visitatieperiode prima maatschappelijke prestaties heeft geleverd. Er is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar van een voorzichtige corporatie, gericht op rentmeesterschap, naar een voorzichtige corporatie die zorgvuldig nadenkt over haar vermogensinzet en ook deze aanwendt voor de maatschappelijke opgave. De visitatiecommissie vindt het bovendien verstandig dat hierbij veel aandacht wordt gegeven aan een bijpassende ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers.

Ondanks deze positieve beoordeling, zijn er uiteraard altijd zaken die beter kunnen. De visitatiecommissie wil daarom Heuvelrug Wonen de volgende punten meegeven voor de beleidsagenda.

- Geef nog meer aandacht aan het met name op bestuurlijk niveau met de gemeente bespreken van wederzijdse uitgangspunten en voorwaarden zodat over en weer meer begrip ontstaat voor elkaars situatie;
- Leg de overwegingen die bij het intern bediscussiëren van projecten en vermogensinzet ter tafel komen, beter vast. Deze vastlegging doet meer recht aan de aandacht die Heuvelrug Wonen aan de afwegingen geeft en kan ook helpen bij de externe legitimering;
- Maak een betere aansluiting tussen de informatie in de jaarplannen en rapportages met de bovenliggende strategische doelen;
- Geef zo mogelijk in de rapportages aan of en zo ja, hoe er bijgestuurd gaat worden;
- Geef in het jaarverslag van de RvC duidelijker aan vanuit welke maatschappelijke oriëntatie de RvC werkt. Deze oriëntatie is immers duidelijk aanwezig, maar de legitimering is nog sterk gericht op de formele governance-aspecten. Leg bijvoorbeeld beter uit wat de toegevoegde waarde is geweest van de commissie Volkshuisvesting voor de maatschappelijke oriëntatie.

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	7,5	7,5	7,7	7,3	8,0	7,6	75%	7,5
Ambities in relatie tot de opgaven						7,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden								
Prestaties	7,6	7,8	7,5	6,2	7,8	7,4	50%	7,4
Relatie en communicatie						7,9	25%	
Invloed op beleid						7,0	25%	
Presteren naar Vermogen								
Vermogensinzet						8,0	100%	8,0
Governance van maatschappelijke presteren								
Strategievorming en prestatiebestuur	Strategievorming				7,0	7,0	33%	7,0
	Prestatiebestuur				7,0			
Maatschappelijke rol raad van commissarissen						7,0	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie				7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording				7,0			

Thema 1: Specifieke doelgroepen

Thema 2: Leefbaarheid

Thema 3: Betaalbaarheid

Thema 4: Beschikbaarheid

Thema 5: Duurzaamheid

C. Samenvatting

Heuvelrug Wonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel C.1: Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,5
Presteren volgens Belanghebbenden	7,4
Presteren naar Vermogen	8,0
Governance van maatschappelijk presteren	7,0

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,5 De visitatiecommissie is na het bestuderen van de documenten tot de conclusie gekomen dat Heuvelrug Wonen zich ruim voldoende tot goed inzet voor alle volkshuisvestelijke thema's uit de prestatieafspraken. Met name op gebied van de specifieke doelgroepen, betaalbaarheid en duurzaamheid spant de corporatie zich goed in en zijn flinke stappen gezet. Ten aanzien van de bijzondere doelgroepen worden statushouders passend gehuisvest, wordt geparticipeerd aan signaleringsoverleggen, worden woningen aangepast voor de doelgroep en wordt ingezet op Lokaal Maatwerk. Op gebied van betaalbaarheid voert een inflatievolgend huurbeleid en zet zich op diverse manieren in om de woonlasten van de huurders te beperken. Op gebied van duurzaamheid heeft de corporatie flinke stappen gezet en is bijna 1/3^e van de woningvoorraad verduurzaamd in de visitatieperiode.

Op gebied van beschikbaarheid is de situatie wat complexer. Heuvelrug Wonen laat in praktijk zien de wil te hebben om projecten van de grond te krijgen, maar wordt in de praktijk geconfronteerd met zaken die dat erg lastig maken. Vanaf 2021 ziet de visitatiecommissie echter wel dat er weer wat projecten in voorbereiding en in uitvoering zijn.

De opgestelde prestatieafspraken met de gemeente en huurders zijn compleet en passend bij de lokale opgaven. Aandacht wordt echter wel gevraagd door de visitatiecommissie naar de wederkerigheid en het gevoel wat leef bij de partijen. Alle gesproken partijen lijken namelijk niet heel tevreden over de kwaliteit van de afspraken en het doorlopen proces. Dit komt mogelijk doordat partijen niet voldoende kennis hebben of begrip hebben voor elkaars standpunten en uitgangspunten. Hier dienen de partijen dus aandacht voor te hebben.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,4 Uit gesprekken met de belanghebbenden is gebleken dat zij in grote lijnen tevreden tot erg tevreden zijn over Heuvelrug Wonen. De relatie en communicatie wordt bijna met het gemiddelde van bijna een 8 beoordeeld en de invloed op het beleid met bijna een 7. Ten aanzien van de invloed op het beleid is alleen de HBV-HW iets minder tevreden. Zo zouden de huurders graag nog meer willen worden meegenomen bij verschillende onderwerpen om uiteindelijk ook mee te kunnen denken.

De inzet van de corporatie op de volkshuisvestelijke opgaven wordt ook over het algemeen als positief beoordeeld. Met name de inzet ten aanzien van de specifieke doelgroepen en de betaalbaarheid springt eruit. Ook het cijfer voor de beschikbaarheid valt op. Ondanks dat de corporatie er, wegens omstandigheden, niet in is geslaagd, om veel woningen op te leveren wordt de inzet toch niet als negatief ervaren. De belanghebbenden zien dat de corporatie zich hier wel nadrukkelijk voor inzet, maar dat realisatie lastig is.

Aandachtspunten richting de toekomst worden met name gegeven over de inzet op beschikbaarheid, de kwetsbaarheid van de organisatie en de prestatieafspraken. Daarnaast nodigen belanghebbenden de corporatie uit om opgaven op gebied van doelgroepen en leefbaarheid meer integraal te benaderen door onder meer aan de voorkant een gezamenlijke visie op te stellen.

Ten aanzien van de prestatieafspraken wordt opgemerkt dat men hier niet heel positief instaat. De gemeente geeft aan dat er vanuit beide kanten meer begrip kan zijn voor elkaars standpunten, meningen en ideeën. Doordat dit niet afdoende het geval is levert de kwaliteit van de afspraken wrijving op en verloopt ook het proces niet heel soepel. De HBV zou graag meer meegenomen willen worden op verschillende onderwerpen om uiteindelijk hier ook in mee te kunnen denken. Dit is bijvoorbeeld goed opgepakt rondom de jaarlijkse huuraanpassing. Op andere onderwerpen is het voor de HBV echter niet altijd duidelijk welke bevoegdheden de corporatie op onderwerpen heeft en/of wat de achterliggende cijfers en onderbouwingen zijn. Hierdoor is het ook lastig om als HBV iets te vinden als er advies of een beslissing wordt gevraagd. Verder heeft de HBV wel het idee dat Heuvelrug Wonen luistert, maar dat ze hier niet altijd adequaat op reageert.

Presteren naar Vermogen

8,0 Heuvelrug Wonen kan de inzet van haar vermogen goed onderbouwen en verantwoorden. Intern wordt goed aandacht gegeven aan het meenemen van meerdere belangen en maatschappelijke aspecten. De corporatie kan zich wel verbeteren in het beter vastleggen van de intern gevoerde discussies over de maatschappelijke aspecten van investeringen of vermogenskeuzen. Heuvelrug Wonen heeft geen opmerkingen van Aw ontvangen die aangeven dat de financiële continuïteit in gevaar is. De corporatie scoort gemiddeld in de jaarlijkse Aedes-benchmark op het onderdeel bedrijfslasten per vhe. Over 2021 zijn de kosten echter eenmalig wat hoger door het invoeren van een nieuw geautomatiseerd systeem en hogere kosten inhuur als gevolg van toegenomen ziekteverzuim door Covid-19.

Governance van maatschappelijk presteren

7,0 De visitatiecommissie oordeelt dat Heuvelrug Wonen het maatschappelijk presteren in ruim voldoende mate een plek geeft in de governance. Heuvelrug Wonen heeft heldere en passende doelstellingen geformuleerd en deze doorvertaald in jaarplannen. Heuvelrug Wonen heeft tijdens de visitatieperiode veel aandacht gegeven aan de ontwikkeling van haar plan-do-check-act cyclus. De prestaties zijn hierdoor beter volgbaar in de periodieke rapportages. Door de koppeling met de jaarplannen en de strategie explicieter te maken, en de handelingen bij afwijkende prestaties nadrukkelijker toe te lichten, zou de waarde van de sturingsinformatie versterkt kunnen worden.

Verder borgt de RvC de maatschappelijke opgaven ruim voldoende in haar toezicht. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de gezamenlijke visie die de RvC heeft, en de plek die de maatschappelijke opgaven hierin hebben. De commissie volkshuisvesting is hier een mooi voorbeeld van. Al zou de toegevoegde waarde en de gevoerde discussies over maatschappelijke aspecten nog explicieter vastgelegd kunnen worden. Tevens is de RvC zich bewust van het belang van contact met belanghebbenden in de omgeving van Heuvelrug Wonen.

Tot slot is ook de externe legitimering ruim voldoende. De visitatiecommissie stelt vast dat Heuvelrug Wonen haar belanghebbenden in beeld heeft en deze op passende wijze betreft en dit ook in haar strategie heeft verankerd. Verder toont Heuvelrug Wonen haar prestaties in leesbare, overzichtelijke en transparante jaarverslagen, infographics en meer informele uitingen. De koppeling tussen de voorgenomen en gerealiseerde prestatie zou de verantwoordingsinformatie nog kunnen versterken.

D. Korte schets van de corporatie

Algemeen

Heuvelrug Wonen is een woningcorporatie met een werkgebied op de Utrechtse Heuvelrug. De gemeente Utrechtse Heuvelrug is een gemeente in het zuidoosten van de provincie Utrecht, die een groot deel van de gelijknamige Heuvelrug omvat. De gemeente is per 1 januari 2006 ontstaan door de samenvoeging van de voormalige gemeenten Amerongen, Doorn, Driebergen-Rijsenburg, Leersum en Maarn. De gemeente Utrechtse Heuvelrug telt zeven officiële kernen, waarvan Driebergen-Rijsenburg verreweg de grootste is. Met een bezit van ruim 3.500 woningen in Doorn, Driebergen en Leersum is Heuvelrug Wonen een belangrijke huisvester in de gemeente Utrechtse Heuvelrug.

Vanaf 2022 is het werkgebied van Heuvelrug Wonen bovendien uitgebreid met ongeveer 300 eenheden in de dorpskern Cothen in buurgemeente Wijk bij Duurstede, als gevolg van de fusie met Woningbouwstichting Cothen. Sinds 2017 voert Heuvelrug Wonen daarnaast alle werkzaamheden uit voor Wbv Maarn, met uitzondering van de bestuurstaken.

Heuvelrug Wonen is onderdeel van de Federatie Woningcorporaties Heuvelrug. Samen met de overige corporaties in de gemeente vormt Heuvelrug Wonen deze federatie. Dit zijn Stichting Rhenam Wonen en Woningbouwvereniging Maarn. Zij ondersteunen elkaar ten aanzien van belangenbehartiging en in het oppakken van allerlei beleidszaken. Gezamenlijk maken de corporaties prestatieafspraken met de gemeente Utrechtse Heuvelrug.

Organisatiestructuur

De organisatie van Heuvelrug Wonen bestaat uit een directeur-bestuurder, een stafafdeling en de afdelingen wonen, vastgoed en financiën. Eind 2020 zijn er 40 medewerkers in dienst bij Heuvelrug Wonen. Het aantal fte's bedraagt 31,99. Het interne toezicht wordt verzorgd vanuit de Raad van Commissarissen (RvC). Eind 2021 bestond de RvC uit vijf leden.



Figuur 1.1: Organogram Heuvelrug Wonen

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 Heuvelrug Wonen 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). Naast de prestatieafspraken bestaan er ook nog een aantal convenanten waar Heuvelrug Wonen zich aan heeft geconformeerd. De prestatieafspraken zelf zijn aangevuld met addenda.

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	Eindecijfer
Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,5	7,5	7,7	7,3	8,0	7,6	75%	7,5
Ambities in relatie tot de opgaven						7,0	25%	

Thema 1: Specifieke doelgroepen

Thema 2: Leefbaarheid

Thema 3: Betaalbaarheid

Thema 4: Beschikbaarheid

Thema 5: Duurzaamheid

1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

Heuvelrug Wonen heeft voor de periode 2018 tot en met 2021 prestatieafspraken opgesteld met gemeente Utrechtse Heuvelrug. Heuvelrug Wonen heeft daarnaast de prestatieafspraken van WBS Cothen per 1 januari 2022 overgenomen die zij met de gemeente Wijk bij Duurstede hadden opgesteld. Per 1 juli 2022 brengt Heuvelrug Wonen het eerst bod uit in deze gemeente.

Prestatieafspraken in gemeente Utrechtse Heuvelrug

De aangesloten partijen hebben in de gemeente Utrechtse Heuvelrug prestatieafspraken opgesteld. De prestatieafspraken zijn tot stand gekomen na intensief overleg tussen:

- De gemeente Utrechtse Heuvelrug;
- De Federatie, bestaande uit Heuvelrug Wonen, Rhenam Wonen en woningbouwvereniging Maarn (wbv Maarn);
- De huurdersorganisaties, bestaande uit de huurdersorganisaties HpF Amerongen en Omstreken, Huurdersraad Maarn – Maarsbergen en Huurdersbelangenvereniging Heuvelrug Wonen (HBV-HW).

Vanaf 2019 hebben partijen, voortbouwend op de prestatieafspraken 2018, nieuwe meerjarige afspraken opgesteld. Deze afspraken gelden voor de periode 2019 tot en met 2023. De prestatieafspraken zijn een resultante van de bieding die de huurdersorganisaties en corporaties hebben gedaan op de woonvisie. De meerjarige afspraken kennen de volgende speerpunten:

1. Huisvesten van specifieke doelgroepen, Leefbaarheid, Wonen en Zorg;
2. Betaalbaarheid en Beschikbaarheid voor de doelgroep;
3. Duurzaamheid.

Afhankelijk van het onderwerp, de verantwoordelijkheden van partijen en het moment in de beleidscyclus hebben de prestatieafspraken het karakter gekregen van procesafspraken, intentieafspraken of resultaatafspraken. Om te voorkomen dat prestatieafspraken een papieren tijger worden, besteden de partijen elk jaar meer aandacht aan monitoring van realisaties.

Deze meerjarige afspraken gelden als vertrekpunt, waarnaar de partijen jaarlijks een addendum opstellen om de afspraken te concretiseren. Deze addenda zijn bedoeld als aanvullingen op de afspraken. Tevens wordt jaarlijks een prioriteitenlijst opgesteld om het geheel verder te concretiseren.

Prestatieafspraken in gemeente Wijk bij Duurstede

In de gemeente Wijk bij Duurstede maken de partijen gebruik van jaarlijkse afspraken. Jaarlijks diende WBS Cothen hiervoor een bod in bij de gemeente. Met het bod wilde WBS Cothen een bijdrage leveren aan de actuele Woonvisie. In de prestatieafspraken wordt gericht op de volgende onderwerpen: duurzaamheid, huisvesting specifieke doelgroepen, bestuurlijk overleg, bijdrage aan de woonvisie, wonen & zorg en leefbaarheid. Heuvelrug Wonen heeft de prestatieafspraken van WBS Cothen overgenomen en stelt nu een jaarlijks bod op om te komen tot eigen prestatieafspraken in deze gemeente.

Aanvullende documenten/convenanten

Heuvelrug Wonen conformeert zich, naast de prestatieafspraken, aan de volgende convenanten:

- Convenant Vroegsignalering;
- Henneconvenant;
- Samenwerkingsconvenant met verschillende zorg- en welzijnspartijen; Heuvelrug Wonen participeert hierin, waarbij de gemeente de initiatiefnemer is. Met meerdere partijen wordt samengewerkt om cliënten met problemen centraal te stellen en aanpakken te bedenken.
- Convenant met Stichting Bartiméus ten behoeve van woningtoewijzing van statushouders.

1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Compleetheid en mate van concreetheid

De visitatiecommissie is van mening dat de afspraken die zijn opgesteld door Heuvelrug Wonen en partners compleet en voldoende concreet zijn opgesteld. Ten aanzien van de compleetheid lijken de afspraken in te gaan op alle voorname volkshuisvestelijke opgaven en hebben de partijen aandacht voor de ontwikkelingen in het werkgebied.

Afhankelijk van het onderwerp, de verantwoordelijkheden van de partijen en het moment in beleidscyclus hebben de partijen de prestatieafspraken een karakter gegeven. Deze karakters betreffen procesafspraken (P), intentieafspraken (I) of resultaatafspraken (R). Dit komt de concreetheid van de afspraken te goede. Met name de resultaatafspraken zijn, waar mogelijk, voldoende SMART geformuleerd aan de hand van aantallen of aan andere meetbare indicatoren.

Wederkerigheid en inspanningsverplichtingen

De visitatiecommissie is van mening dat de wederkerigheid in de afspraken er op papier passend uitziet. Op duidelijke wijze worden zowel in de meerjarige afspraken als in de addenda duidelijk wie verantwoordelijkheid draagt voor welke afspraken. Zowel de gemeente, als de corporaties als de huurdersorganisatie dienen het initiatief te nemen voor verschillende opgaven en afspraken.

Vanuit de gesprekken met onder meer Heuvelrug Wonen klinkt echter wel een ander geluid. Zij geven aan dat de afspraken er op papier misschien wat beter uitzien dan dat zij daadwerkelijk zijn. De corporatie is ten aanzien van de wederkerigheid van mening dat andere aangesloten partijen voornamelijk inspanningsverplichtingen kennen. Hierdoor dekken afspraken niet de lading en kunnen zij niet afdoende voldoen aan de opgaven. De ambtelijke inbreng vanuit de gemeente is wel positief maar wat uiteindelijk daadwerkelijk op papier staat is daar volgens de corporatie een wat slap affreksel van. Hier dient volgens de visitatiecommissie aandacht voor te zijn. De gemeente is daarentegen van mening dat er meer wederzijds begrip kan bestaan tussen de partijen.

Aansluiting bij lokale opgaven en onderbouwing

De partijen laten de afspraken wel aansluiten op de lokale opgaven door specifiek de vertaling vanuit de Woonvisie te maken. De drie voornaamste thema's uit de woonvisie: Woningmarkt in beweging, Thuis in de Wijk en Duurzaam wonen komen allen terug in de prestatieafspraken. De afspraken worden vervolgens op passende wijze onderbouwd door beschreven toelichtingen bij volkshuisvestelijke thema's. Hierdoor wordt duidelijk wat de achtergrond van afspraken is en waarvoor deze zijn opgesteld.

Actualiteit aan de hand van het addendum

Het fundament van de prestatieafspraken zijn de meerjarige afspraken 2019 – 2024. Om afspraken actueel te houden en aan te laten sluiten bij verschillende ontwikkelingen wordt jaarlijks een addendum op deze meerjarige afspraken opgesteld. Het jaarlijks addendum bestaat uit twee delen. Het eerste deel bevat afspraken en verzoeken die Federatie breed gelden en voor alle drie de huurdersorganisaties opgaan. Het tweede deel betreft afspraken en verzoeken voor de afzonderlijke corporaties en huurdersorganisaties. Op deze wijze wordt dus inzicht verkregen in gemeenschappelijke en afzonderlijke afspraken.

Monitoring

Om naar eigen zeggen de afspraken geen papieren tijger te laten zijn monitoren de partijen de voortgang van de afspraken nauwlettend. Elke kwartaal wordt gemonitord in hoeverre de gemaakte afspraken gerealiseerd kunnen worden. Om vooruitgang op de belangrijkste acties te stimuleren stellen de partijen daarnaast een prioriteitenlijst op bij de meerjarige afspraken.

Conclusie

De visitatiecommissie is van mening dat er een goed fundament ligt voor het opstellen van de prestatieafspraken. De afspraken worden gemonitord, worden actueel gehouden en sluiten aan op de lokale woonvisie. Ook worden afspraken duidelijk onderverdeeld in P, I of R. Aandacht richting de toekomst moet echter wel uitgaan naar de kritiek die toch heerst op wat er uiteindelijk daadwerkelijk in de afspraken wordt opgenomen. Ook wordt door de partijen uitgesproken dat er niet altijd voldoende begrip is voor elkaars standpunten en situaties. Dit belemmert het proces en komt de kwaliteit niet ten goede. Ook de wederkerigheid in het karakter van de afspraken dient hierbij beter geborgd te worden.

1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De prestaties van Heuvelrug Wonen worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd. De visitatiecommissie is voor wat betreft de ordening van de prestatieafspraken uitgegaan van de thema's in de prestatieafspraken met gemeente Utrechtse Heuvelrug. De onderwerpen of thema's van de prestatieafspraken met de grootste gemeente of gemeente waar de corporatie het meeste bezit heeft, zijn namelijk leidend voor de indeling van de prestaties.

Toelichting op de scoremethodiek

In de voorliggende paragraaf is per thema een beoordeling op één decimaal nauwkeurig weergegeven. De beoordelingen zijn gebaseerd op een gemiddelde van de cijfers die per opgave/prestatieafpraak en daarbij behorende prestatie zijn gegeven in de prestatietabel in bijlage 7. Daarnaast is in de prestatietabel in bijlage 7 voor verschillende opgaven/prestatieafspraken en prestaties een meer uitgebreide toelichting opgenomen dan in paragraaf 1.5.

De visitatiecommissie heeft per opgave/prestatieafpraak 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 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 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: Specifieke doelgroepen

7,5

De visitatiecommissie oordeelt dat Heuvelrug Wonen ten aanzien van het thema Specifieke doelgroepen ruim voldoende heeft gepresteerd. Heuvelrug Wonen heeft nadrukkelijk oog voor de specifieke doelgroepen in het werkgebied. Zo worden statushouders in onder andere een samenwerkingsverband met Bartiméus gehuisvest, wordt geparticipeerd aan signaleringsoverleggen, is er aandacht voor het tegengaan van overlast, worden woningen aangepast voor de doelgroep en wordt ingezet op Lokaal Maatwerk.

Statushouders

Heuvelrug Wonen heeft binnen de Federatie en met de gemeente de opgave om de gezamenlijke taakstelling in het huisvesten van statushouders te behalen. Om bij te dragen aan de gemeentelijke taakstelling heeft Heuvelrug Wonen de volgende aantallen statushouders gehuisvest: 37 (2018), 40 (2019), 25 (2020), 32 (2021). In 2018 is de taakstelling niet behaald. In 2019 en 2020 is deze wel behaald en is de achterstand ingehaald. In 2021 is de taakstelling niet behaald, doordat deze tijdens het jaar is opgehoogd met ongeveer de helft.

In 2017 hebben Stichting Bartiméus, Heuvelrug Wonen en de gemeente de handen ineen geslagen om tijdelijke huisvesting van 20 statushouders te realiseren voor minimaal vier jaar. Hiermee wordt de druk op de sociale huurmarkt wat verlicht. Heuvelrug Wonen heeft 20 statushouders gehuisvest in een verbouwd wooncomplex van Bartiméus in Doorn. In 2020 is de opzet van het project gewijzigd en is de focus verlegd naar alleenstaande statushouders waarvan het gezin later naar Nederland komt. Het project liep door tot en met 2020. Partijen zijn overeengekomen om het project te verlengen tot 1 augustus 2022.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de gemeentelijke taakstelling en vanwege de samenwerking met Bartiméus om tijdelijke huisvesting te realiseren.

Maatschappelijke opgave en beschermd wonen

In 2017 is in de U16-gemeenten de 'regionale koers maatschappelijke opvang en beschermd wonen U16' vastgesteld. Kern van de verandering is dat zowel de maatschappelijke opvang als beschermd wonen veel meer lokaal 'in de wijk' georganiseerd dient te worden aan de hand van 'zelfstandig wonen'. In 2019 heeft Heuvelrug Wonen met de U16-gemeenten uitgewerkt hoe de MO/BW verder wordt verdeeld in de gemeente.

Voor 2020 bestond er een taakstelling van 21 personen uit de maatschappelijke opvang voor de gemeente. Heuvelrug Wonen neemt het initiatief om samen met de gemeente en zorgpartijen in 2020 de opvang te organiseren. In 2020 heeft Heuvelrug Wonen 18 personen gehuisvest en zijn er gesprekken gehouden met de gemeente en de kwartiermaker van de regio Oost Utrecht om in 2021 extra plekken te realiseren in bestaande bouw of nieuwbouw door aan te haken bij de projecten "Living Lab" en "Eerst een Thuis".

Het project "Living Lab" is een initiatief van de gemeenten uit de U16 en hun samenwerkingspartners, de corporaties en de zorgaanbieders. Binnen het project beogen de partijen gezamenlijk te innoveren en experimenteren: doen wat nodig is om zoveel mogelijk mensen (op eigen wijze) zelfstandig te laten wonen. Het project biedt naast het concrete resultaat van 200 woningen in de regio voor mensen die nu dakloos zijn ook de ruimte om met elkaar te experimenteren en innoveren op het gebied van preventie. Daarmee dragen de deelnemende partijen bij aan het behalen van de afspraken voor uitstroom en de bredere ambulantiseringsopgave in de regio.

In 2021 hebben de corporaties en de gemeente de opgave om concrete afspraken vast te stellen over de huisvesting in kader van ambulantisering en uitstroom van maatschappelijke en beschermd wonen. Deze afspraken zijn gemaakt.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de prestatieafspraken en op basis van de extra inzet die is getoond om, in overleg met de gemeente, personen te plaatsen.

Signalering problematiek

De corporaties vervullen een belangrijk signalerende rol als het gaat om signalering en problematiek, zowel op het gebied van financiën, overlast als zelfstandig wonen. De corporaties geven deze signalen af naar de dorpssteams en in het signaleringsoverleg en participeren in het zoeken naar passende oplossingen.

Heuvelrug Wonen heeft invulling gegeven aan deze opgave. De 'uitstroom maatschappelijke opvang' loopt en de corporatie neemt deel aan het signaleringsoverleg welke eens in de zes weken

wordt gehouden. Doel van deze bijeenkomst is vooral signalen van inwoners per dorp uitwisselen en de eventuele aanpak bespreken. Door de korte lijnen kan mogelijk sneller en adequaat worden ingegrepen, en escalatie worden voorkomen. Bij dit overleg zijn consultants van het dorpssteam, een wijkagent en een woonconsulent van Heuvelrug Wonen aanwezig. Heuvelrug Wonen zit hier om de eventuele zorgen over haar huurders te bespreken. De signalen kunnen variëren van huurschuld, verwarde of kwetsbare personen tot verloedering. Het overleg is ook bedoeld om met elkaar te overleggen om tot een persoonsgerichte aanpak te komen

De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de prestatieafspraken.

WMO/ woningaanpassingen

De gemeente is sinds 2014 in gesprek met een aantal partijen die in de gemeente in het wonen en zorg actief zijn over het langer zelfstandig thuiswonen. Partijen hebben hiervoor een intentieovereenkomst getekend, welke vervolgens is uitgewerkt in een plan van aanpak. Deze overeenkomst is ook ondertekend door Heuvelrug Wonen. In het plan wordt beschreven welke rol, verantwoordelijkheid, taak en opdracht Heuvelrug Wonen en collega-corporaties hebben.

Heuvelrug Wonen heeft gedurende de visitatieperiode verschillende aanvragen vanuit het WMO tot woningaanpassing behandeld. Dit om het langer zelfstandig thuiswonen te bevorderen. Hierbij zijn diverse woningen aangepast. Deze aantallen betreffen: 20 aanvragen (2018), 21 aanvragen (2019), 15 aanvragen (2020) en 15 aanvragen (2021).

Aanvragen die uitgevoerd zijn omvatten onder meer: het plaatsen douchestoeltje, omleggen van een gasleiding ten behoeve van de trapliftaanpassing toegang, elektra aanpassen voor opladen scootmobiel en badkamer aanpassingen.

De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de prestatieafspraken.

Lokaal maatwerk

Om zowel doorstroming in de gemeente als het passend wonen te bevorderen heeft Heuvelrug Wonen de opgave om Lokaal Maatwerk toe te passen bij de toewijzing van (nieuwe) sociale huurwoningen. Lokaal Maatwerk is een bepaling in de huisvestingsverordening van de gemeente die het mogelijk maakt om woningen bij voorrang toe te wijzen aan woningzoekenden uit de gemeente.

In het kader van Lokaal Maatwerk is door Heuvelrug Wonen in 2018 in samenwerking met de gemeente een driejarig experiment gestart bij de toewijzing van 34 nieuwe jongerenappartementen aan de Hoofdstraat in Driebergen. Het bleek namelijk dat startende woningzoekenden amper reageren op voor hen gelabelde jongerenwoningen, doordat de inschrijfduur daarmee verviel. In dit experiment behoudt de nieuwe huurder de inschrijfduur en behoudt zodoende de mogelijkheid om door te stromen binnen de sociale huurmarkt. Inmiddels behouden alle huurders 75% van hun inschrijfduur. In 2020 zijn er zeven woningen beschikbaar gekomen voor jongeren welke zonder en met Lokaal Maatwerk zijn toegewezen om effecten te kunnen meten. In 2021 is de balans opgemaakt en is het concept onder meer verbreed naar meerdere doelgroepen en is het verder verspreid over de gemeente om overlast te beperken.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de opgave en vanwege de verbrede concept wat wordt ingezet om meerdere doelgroepen onder de noemer van lokaal maatwerk te huisvesten.

Interventieteam en De Instap

Samen met de gemeente, andere corporaties in de gemeente en andere lokale partijen neemt Heuvelrug Wonen deel aan het Interventieteam. Dit team ondersteunt moeilijk plaatsbare mensen bij hun terugkeer in de samenleving, zoals ex-gedetineerden, veelplegers en mensen met ernstig onaanpast gedrag. Het interventieteam biedt deze mensen een traject met afspraken 'onder dwang en drang'. Bij het goed doorlopen van dit traject krijgen mensen een kans om terug te keren in de maatschappij en daar hoort ook een woning bij. De Instap huurt hiervoor een grote woning van ons die zij kamergewijs verhuren aan cliënten.

In 2020 hebben in totaal vijf cliënten gebruik gemaakt van deze woonvoorziening. Eén persoon is uit huis gezet vanwege het niet houden aan begeleidingsafspraken.

De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de prestatieafpraak.

1.5.2 Thema 2: leefbaarheid

7,5

De visitatiecommissie oordeelt dat Heuvelrug Wonen ten aanzien van het thema leefbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Heuvelrug Wonen zet zich in om de leefbaarheid in de wijken te waarborgen. Zo wordt groenonderhoud uitgevoerd, wordt ingezet op onderhoudsprojecten en renovaties en wordt extra ingezet op de uitstraling van de wijken. Ook zet de corporatie zich in voor het beperken en aanpakken van overlastgevallen en wordt met zorgpartijen samengewerkt. Vanaf 2021 blaast de corporatie tot slot nieuw leven in het versterken van het sociale fundament in de wijken.

Leefbaarheidsinzet

Heuvelrug Wonen heeft gezamenlijk met de collega-corporaties en de gemeente de opgave om bij te dragen aan een goede, veilige en schone woonomgeving. De corporaties vinden het belangrijk om haar rol en verantwoordelijkheid ten aanzien van leefbaarheid te vervullen. Gedurende de visitatieperiode heeft Heuvelrug Wonen zich op verschillende wijzen ingezet om de leefbaarheid te verbeteren of te waarborgen.

Zo is er het nodige groenonderhoud gepleegd op verschillende locaties in het werkgebied en zijn tevens de twee wijkkantoren opengebleven in Driebergen en in Doorn. Deze ruimten worden gebruikt als contactpunt met de huurders maar ook als ruimten waar activiteiten worden georganiseerd. Ook maakt zorgpartij Kwintessans gebruik van het kantoor in Doorn om ex-psychiatrische mensen weer op weg te helpen. In 2019 is daarnaast een nieuw hennepconvenant afgesloten in de regio Utrecht en is extra ingezet op de uitstraling van de wijken. Zo worden bij renovaties en onderhoudsprojecten direct de woonomgeving meegepakt. Daarnaast is in de coronaperiode extra veel aandacht besteed aan klantcontact en fluctueerde het aantal overlastgevallen van 180 in 2018 naar 106 in 2019 naar 117 in 2020 tot 206 in 2021.

De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de prestatieafpraak.



Afbeelding 1.1: Participatie van Heuvelrug aan de leefbaarheid in de vorm van een gemeenschapstuin.

Samenstelling wijken

De corporaties hebben de opgave om zich in te spannen om eenzijdig samengestelde wijken te voorkomen indien problemen worden verwacht. Om deze problemen aan te pakken, richt de aandacht zich in eerste instantie op de pilot Zorg & Veiligheid van de gemeente. In deze pilot worden specifieke problemen aangepakt. Indien dit geen sluitende aanpak biedt wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden die de wet 'Bijzondere maatregelen groot stedelijke problematiek' biedt.

Het was voor Heuvelrug Wonen vanwege onder meer de lage mutatiegraad en beperkte oplevering van nieuwbouwwoningen lastig om eenzijdige wijken aan te pakken qua samenstelling. Om toch invulling te geven aan de opgave is in samenwerking met de gemeente extra ingezet op wijkgericht werken en 'community building'. Dit wordt onder meer gedaan aan de hand van dorpssteams. Partijen willen inwoners van de wijken activeren. Op deze wijze wordt getracht het sociale fundament van de wijken te versterken. Vanaf 2021 heeft de corporatie hier nieuw leven ingeblazen. Zo zijn met de gemeente en dorpssteams bijeenkomsten georganiseerd om te bekijken hoe beter de verbinding met elkaar kan worden gezocht. Ook gaan twee wijkbeheerder proactief de wijken in om het gesprek aan te gaan met inwoners. Op deze wijze kan beter in kaart worden gebracht wat er speelt en leeft.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de prestatieafspraken en op basis van de extra gepleegde inzet om toch aan de opgave te kunnen voldoen ook al maakte de lage mutatiegraad dit lastig.

1.5.3 Thema 3: Betaalbaarheid

7,7 De visitatiecommissie oordeelt dat Heuvelrug Wonen ten aanzien van het thema betaalbaarheid goed heeft gepresteerd. Heuvelrug Wonen voert een inflatievolgend huurbeleid en zet zich op diverse manieren in om de woonlasten van de huurders te beperken. Zo wordt maatwerk geboden aan de hand van mogelijke huurbevrozing en worden duurzaamheidsmaatregelen toegepast. De corporatie houdt

daarnaast voldoende woningen bereikbaar onder de aftoppingsgrenzen en werkt met diverse partijen samen om betalingsproblematiek vroegtijdig te signaleren en om waar nodig mensen te ondersteunen.

Huurverhoging

Heuvelrug Wonen hanteert een gematigd, inflatievolgend huurbeleid. Hierbij vormen de uitgangspunten van de regering en het Sociaal Huurakkoord de basis. Huurders dienen daarnaast mee te profiteren van de besparing die de verduurzamingsmaatregelen opleveren. Om invulling te geven aan de opgave heeft Heuvelrug Wonen gedurende de visitatieperiode de huren als volgt verhoogd:

- 2018: 1,56% (inflatie 2017; 1,38%);
- 2019: 1,70% (inflatie 2018; 1,70%);
- 2020: 2,74% (inflatie 2019; 2,63%);
- 2021: 0% (huren alleen verhoogd bij mutatie/ verduurzaming).

Hogere inkomens konden gedurende de visitatieperiode een extra huurverhoging krijgen afhankelijk van de huidige huurprijs en de prijs/ kwaliteitsverhouding van de woning. In 2018 was dit 0,3%, 2,5% of 4%. In 2019: 2,5% of 4% en in 2020: 2,6% of 4%. De hoogte van de huurverhoging staat in relatie tot de kwaliteit van de woning.

Vanaf 2020 heeft Heuvelrug Wonen daarnaast de mogelijkheid om huurbevrozing toe te passen voor huurders met een laag inkomen en een hoge huurprijs. Er zijn in maart 2021 1.004 huurders aangeschreven in een huurwoning met een huur boven de aftoppingsgrenzen. Uiteindelijk zijn 170 aanvragen voor bevrozing ontvangen, waarvan er 97 zijn toegewezen. Heuvelrug Wonen past tot slot duurzaamheidsmaatregelen toe om de woonlasten van huurders te laten dalen. Hierover zijn afspraken opgesteld met de huurdersbelangenvereniging in het huurbeleid.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de opgave. Daarnaast wordt maatwerk toegepast door de corporatie aan de hand van mogelijke huurbevrozing en worden duurzaamheidsmaatregelen toegepast om de woonlasten te laten dalen.

Bereikbaarheid voorraad

Heuvelrug Wonen heeft de opgave om minimaal 70% van het woningbezit te labelen onder de tweede aftoppingsgrens van de huurtoeslag voor de primaire doelgroep. Heuvelrug Wonen verschuift woningen tussen prijsklassen niet alleen op basis van kwaliteit maar ook vooral ten aanzien van de beschikbaarheid. Op deze wijze kunnen groepen die tussen wal en schip vallen beter worden bediend. Heuvelrug Wonen heeft gedurende de visitatieperiode de volgende woningen onder de tweede aftoppingsgrens aangehouden:

- 2018: 74%;
- 2019: 73%;
- 2020: 72%;
- 2021: 71%.

De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de prestatieafpraak.

Betalingsproblematiek en huurachterstand

De corporaties zetten sterk in op het voorkomen van huurachterstand. De corporaties vervullen op dit terrein een belangrijke rol als het gaat om vroegsignalering en werkt op dit vlak nauw samen met partners. De corporaties nemen bij het signaleren van een huurachterstand direct contact met de

huurder op. Doel is het voorkomen van grotere betalingsachterstanden. Er wordt daarnaast gewerkt aan een eenduidige afstemming met de dorpssteams op dit onderdeel. De deelname aan 'Vroeg Eropaf' wordt vanaf 2019 voortgezet.

Heuvelrug Wonen heeft invulling gegeven aan de opgave door in een zo vroeg mogelijk stadium met mensen met betalingsproblemen in contact te treden. Hierdoor kunnen problemen eenvoudiger worden aangepakt en worden opgelost. Hierbij wordt samengewerkt met Stichting Schuldhulpmaatje, Humanitas, Stichting Sociale Dorpssteams en de Regionale Sociale Dienst (RSD).

Zo neemt Heuvelrug Wonen deel aan het proefproject 'Vroeg in Actie' van de RSD. Op 3 september 2020 is daarnaast het convenant Pilot Vroegsignalering ondertekend. In de laatste vier maanden van 2020 heeft Heuvelrug Wonen 43 meldingen doorgegeven aan het team 'Vroeg in Actie'. Hierna hebben diverse huurders zich aangemeld bij Schuldhulpverlening en zijn betalingsregelingen getroffen. Op 16 december 2020 heeft Heuvelrug Wonen de overeenkomst schuldhulp van de gemeente ondertekend. Deze geeft invulling aan de wet gemeentelijke schuldhulpverlening (WGS).

De totale huurschuld bij Heuvelrug Wonen bedroeg eind 2018 0,61%, eind 2020 0,47% eind 2021 0,83%.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de opgave. De corporatie werkt intensief samen met diverse partijen om problematiek vroegtijdig te signaleren, neemt deel aan diverse initiatieven en pilots en heeft de gemiddelde huurachterstand laten dalen.

1.5.4 Thema 4: beschikbaarheid

7,3

De visitatiecommissie oordeelt dat Heuvelrug Wonen ten aanzien van het thema beschikbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Heuvelrug Wonen heeft zich op verschillende manieren ingezet voor de beschikbaarheid. Zo wordt een minimale sociale voorraad in stand gehouden, is het verkoopprogramma beperkt, zijn twee aanzienlijke groot onderhoud programma's uitgevoerd en is een pilot met betrekking tot doorstroming uitgevoerd. Het opleveren van woningen is met name in de jaren 2018 tot en met 2020 niet van de grond gekomen, voornamelijk vanwege een gebrek aan grondposities. Vanaf 2021 zijn wel weer wat projecten in voorbereiding en uitvoering en is een sloop/nieuwbouwproject afgerond.

Omvang sociale voorraad

Voor de periode 2019 – 2024 garandeert Heuvelrug Wonen ene kernvoorraad van circa 3.330 woningen in de gemeente. Heuvelrug Wonen heeft gedurende de visitatieperiode volgende woningvoorraad aangehouden:

- 2018: 3.454 woningen;
- 2019: 3.451 woningen;
- 2020: 3.450 woningen;
- 2021: 3.488 woningen.

Heuvelrug Wonen heeft ten aanzien van de omvang van de sociale voorraad de opgave zo min mogelijk woningen te verkopen. Uitsluitend woningen die niet in de woningportefeuille passen komen voor verkoop in aanmerking. Heuvelrug Wonen heeft in 2018 een niet-daeb complex verkocht. Dit betreft 24 wooneenheden, kantoorruimten en garageboxen. Het complex paste niet in de portefeuille. In 2019 zijn vervolgens vier woningen verkocht, in 2020 1 woning en in 2021 0.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen ruim boven de minimale aan te houden voorraad zit en dit onder meer heeft bereikt vanwege bewust beleid op het gebied van het beperken van de verkoop van woningen.

Nieuwbouw

In de periode 2018 – 2020 kende Heuvelrug Wonen geen specifieke nieuwbouwafspraken. Dit was niet te wijten aan een gebrek aan opgaven, maar wel vanwege een gebrek aan grondposities. Hierdoor had het geen nut om concrete nieuwbouwafspraken te maken. Heuvelrug Wonen heeft vanwege de afwezigheid van afspraken tot en met 2020 geen woningen opgeleverd. Heuvelrug Wonen heeft in 2018 wel vier woningen opgeleverd in Cothen. In deze periode is de corporatie wel actief geweest in het zoeken naar mogelijkheden voor nieuwbouw. Zo opteerde Heuvelrug Wonen lang om te bouwen buiten de rode contouren binnen de gemeente. Dit is helaas niet van de grond gekomen.

Vanaf 2021 hebben de corporaties de opgave om wachtlijsten terug te dringen. Hiervoor voegen de corporaties jaarlijks gezamenlijk 50 woningen toe aan de voorraad. Daarbij is iedere corporatie verantwoordelijk voor de realisatie van nieuwbouw in haar eigen werkgebied

In 2020 zijn door Heuvelrug Wonen in dat kadervoorbereidingen getroffen voor mogelijke nieuwbouwprojecten. Dit betreft onder meer: Haarweg in Maarsbergen, Kerklocatie de Groene tuinen in Driebergen en Catharijnestraat in Driebergen. In 2021 zijn twee projecten in uitvoering. In Cothen is het project Bloemenwaard in voorbereiding. In 2021 zijn daarnaast 14 duplexwoningen gesloopt en zijn daarvoor worden in 2022 in de plaats 22 woningen nieuwgebouwd. Om daarnaast extra zaken van de grond te krijgen heeft Heuvelrug Wonen herstructureringsdiscussies gevoerd met de gemeente en is een extra inspanning geleverd in het kader van de Nota inbreidingslocaties.



Afbeelding 1.2: Geplande nieuwbouw aan de Catharijnestraat.

De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen binnen haar mogelijkheden volledig heeft voldaan aan de prestatieafpraak.

Grootonderhoud

Heuvelrug Wonen heeft in het kader van herstructurering gedurende de visitatieperiode de volgende opgaven gekend:

- 234 woningen aan de Groenhoek in Driebergen (2019);
- 93 woningen bij project grootonderhouder Centrumplan Driebergen (2019)

Heuvelrug Wonen heeft invulling gegeven aan de opgaven. De renovatie/ herstructurering op beide locaties is afgerond en alle woningen zijn voorzien van een gemiddeld label A.

De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de prestatieafspraken.



Afbeelding 1.3: Gerenoveerde woningen door Heuvelrug Wonen.

Doorstroming

Heuvelrug Wonen heeft de opgave om in het kader van doorstroming in het klantcontact actief de mogelijkheden hiervoor onder de aandacht te brengen. Heuvelrug Wonen voert daarnaast bij de toewijzing van de Hoofdstraat 82 een proef uit om te bezien of de doorstroming wordt bevorderd als starters na toewijzing in deze starterswoningen hun inschrijfduur behouden. De proef is volgens Heuvelrug Wonen geslaagd. In 2020 zijn 5 mensen aan de hand van de proef doorgestroomd met behoudt van de inschrijfduur. In 2021 betrof dit 8 mensen. Dit betreffen, vanuit het eerder benoemde Lokale Maatwerk, inwoners van het eigen werkgebied. Hierdoor komen woningen in het werkgebied vrij.

De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen volledig heeft voldaan aan de prestatieafspraken.

1.5.5 Thema 5: duurzaamheid

8,0

De visitatiecommissie oordeelt dat Heuvelrug Wonen ten aanzien van het thema duurzaamheid goed heeft gepresteerd. Heuvelrug Wonen heeft in de visitatieperiode bijna 1/3 van de woningvoorraad weten te verduurzamen en heeft de gemiddelde energetische status van de voorraad significant laten dalen. Daarnaast zijn PV-panelen op ruim 1.300 woningen aangelegd en wordt vanaf 2021 gewerkt aan een werkplan voor de volgende periode van de duurzaamheidsvisie.

Energie-index

Heuvelrug Wonen heeft de opgave haar woningbezit te verduurzamen naar een gemiddeld label B/ E1 van gemiddeld 1,4 in 2021. De gemiddelde E1 van de woningvoorraad was eind 2018 1,60. Eind 2021 bedroeg deze 1,37. Het label B is al in 2020 behaald.

In 2017 zijn voor alle woningen met label D of slechter (EI groter dan 1,8) plannen gemaakt. Als deze plannen zijn uitgevoerd, hebben al deze woningen minimaal label A (EI kleiner dan 1,2). In 2018 is Heuvelrug Wonen van start gegaan. De werkzaamheden lopen door tot en met 2021. Voor deze inzet heeft Heuvelrug Wonen een prijs gewonnen. Zij waren namelijk de vierde corporatie van Nederland met betrekking tot de CO2-reductie.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege de significante daling van de gemiddelde energetische status van de voorraad en de gewonnen prijs voor de CO2-reductie.



Afbeelding 1.4: Gewonnen duurzaamheidsprijs door Heuvelrug Wonen.

Duurzaamheidsvisie

Heuvelrug Wonen heeft in 2021 de opgave om een duurzaamheidsplan te ontwikkelen. Heuvelrug Wonen heeft invulling gegeven aan deze opgave en heeft in 2021 voor de periode 2022 – 2026, direct aansluitend op het huidige duurzaamheidsbeleidsplan, een werkplan opgesteld. Uitgangspunt van het duurzaamheidsbeleidsplan en -werkplan is dat het energieverbruik wordt verminderd door nu verduurzamingsactiviteiten uit te voeren, waar later geen spijt van wordt gekregen. Isoleren is daarin de prioriteit samen met het aanpakken van woningen met een Label C of hoger. Heuvelrug Wonen kiest daarbij voor minimaal label A voor iedere woning die wordt aangepakt. In het werkplan betreft dit ook de woningen die nu nog een C-label hebben. Woningen met een A-label (minimaal) kun je zonder aardgas verwarmen. Deze woningen worden wel 'aardgasvrij-ready' genoemd.

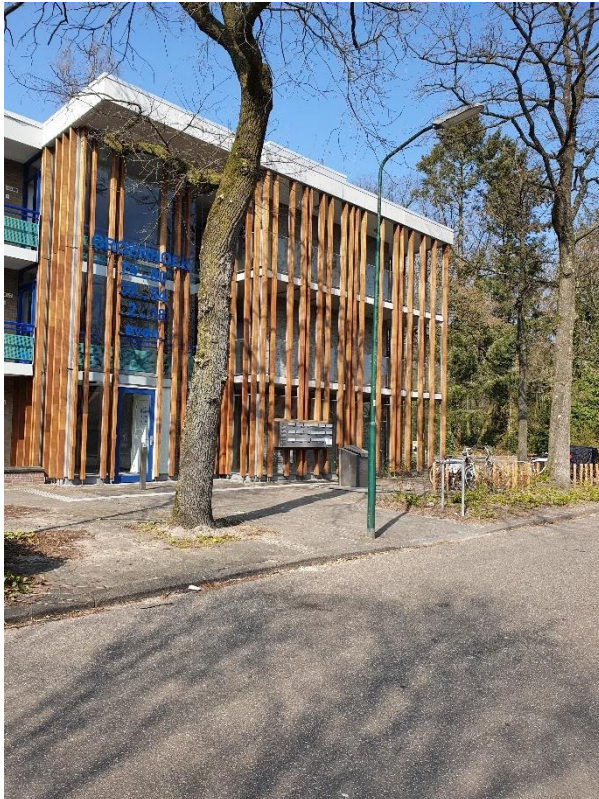
De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen actief het initiatief heeft genomen om het werkplan verder te ontwikkelen en vanwege het feit dat het plan inhoudelijk goed in elkaar steekt.

Verduurzaming bestaande voorraad

Heuvelrug Wonen heeft de opgave om circa 1.100 woningen uit de bestaande voorraad in de periode van 2017 – 2021 te verduurzamen. Heuvelrug Wonen heeft invulling gegeven aan deze opgave door, over de verschillende jaren heen, 1.123 woningen te verduurzamen. Dit aantal is inclusief herstructureringsprojecten en onderhoudsplannen. Hierbij zijn alle woningen met een label D aangepakt of aangeboden ter verbetering. Heuvelrug Wonen heeft wel moeite gehad met het behalen van de aantallen door het vertrek van aannemers en huurders die weigerden mee te werken.

Heuvelrug Wonen heeft zich daarnaast ingezet voor de verduurzaming van de voorraad door de aanvraag van een RREW (regeling reductie energieverbruik woningen) aan te vragen. Officieel kan dit door gemeenten worden aangevraagd. De gemeente had dit in dit geval niet gedaan terwijl Heuvelrug Wonen hier wel een kans in zag. Uiteindelijk is de subsidie verleent en zijn diverse activiteiten op touw gezet. Heuvelrug Wonen denkt daarnaast mee aan de energietransitie in de eigen gemeente en is op eigen initiatief een onderzoek gestart naar een warmtenet in Driebergen bij de rioolzuiveringsinstallatie.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen in de visitatieperiode ongeveer 33% van het woningbezit heeft weten te verduurzamen.



Afbeelding 1.5: Gerenoveerd en verduurzaamde woningen Groenhoek, waarbij tevens aandacht is besteed aan de leefbaarheid in de wijk.

PV panelen

Heuvelrug Wonen heeft vanaf 2018 de opgave om bij bestaande woningen een individuele duurzame opwekker (PV) aan te bieden. Eind 2021 liggen op ruim 1.300 individuele woningen en gestapelde bouw PV-panelen. Daarnaast ligt er een collectief veld PV-panelen op de Groenhoek en de Lange Dreef als ook op het eigen kantoor van de corporatie. Heuvelrug Wonen heeft hierdoor meer panelen gelegd dan in de begroting en plannen was opgenomen. Medio 2020 was namelijk het budget tot 2021 op, waardoor extra budget is vrijgemaakt.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Heuvelrug Wonen beter heeft gepresteerd dan de afspraak voorschreef en vanwege het feit dat extra budget is vrijgemaakt om verder invulling te geven aan de opgave.



Afbeelding 1.6: Woningen voorzien van zonnepanelen.

1.6 Beschrijving van de ambities

Heuvelrug Wonen heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren vastgelegd in verschillende ondernemingsplannen.

Ondernemingsplan 2018 – 2021 ‘Nieuwe balans’

Heuvelrug Wonen heeft haar visie en koers voor de gevisiteerde jaren opgesteld in het ondernemingsplan *Nieuwe Balans*. Dit ondernemingsplan is het vervolg op het plan ‘Samen doen we meer’ van 2013 tot 2018. Doelen en ambities zijn in het nieuwe plan vernieuwd, het gedachtegoed is echter vrijwel niet veranderd. Heuvelrug Wonen werkt aan de opgaven vanuit de volgende missie:

“Heuvelrug Wonen zorgt voor goede, betaalbare huisvesting voor mensen die hier zelf niet in kunnen voorzien, primair binnen de Gemeente Utrechtse Heuvelrug”.

In *Nieuwe Balans* werden 5 strategische doelen geformuleerd door Heuvelrug Wonen:

1. We bedienen de (toekomstige) huurder optimaal
2. We spannen ons maximaal in om voldoende goede en betaalbare woningen beschikbaar te hebben voor de doelgroep
3. We dragen bij aan het woongenot van onze bewoners
4. We zorgen voor duurzame woningen, met betaalbare woonlasten
5. We zetten in op samenwerking met stakeholders als dit onze doelen ondersteunt.

De geldende randvoorwaarden voor Heuvelrug Wonen hierbij zijn: financiële continuïteit en good governance. Aan de strategische doelen zijn activiteiten gekoppeld, die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen.



Ondernemingsplan 2022 – 2026 ‘Doen jullie ook mee?’

In het ondernemingsplan *Doen jullie ook mee?* heeft Heuvelrug Wonen de koers uitgezet voor de komende vier jaar. Dit betreft echter geen nieuwe koers. De al ingezette koers in het voorgaande ondernemingsplan wordt bestendigd en voortgezet. Heuvelrug legt echter belangrijke accenten op onderwerpen als werken in een netwerk, leefbare wijken en het inzetten van talenten. Tevens wordt voortgeborduurd op wat de corporatie bereikt en gerealiseerd heeft in het vorige ondernemingsplan.

De missie waarmee Heuvelrug de opgaven wil aanpakken en de te varen koers mee verwoordt luidt:

“Goed en betaalbaar wonen voor onze huurders op een plek waar ze zich thuis voelen”

1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

7,0 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. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aansluiting van de ambities op de lokale opgaven, het gebruik van trends en ontwikkelingen en het meenemen van input vanuit de stakeholders. Heuvelrug heeft daarnaast in de visitatieperiode gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan waarin verschillende ambitieuze ambities zijn benoemd, onder meer op gebied van beschikbaarheid en duurzaamheid.

Heuvelrug Wonen laat met name in de ondernemingsplannen de ambities zien die zij heeft voor de opgaven in het werkgebied. In de visitatieperiode betrof dit het ondernemingsplan 2018 – 2021 ‘Nieuwe balans’. Dit plan is in 2021 herijkt naar het ondernemingsplan 2022 – 2026 ‘Doen jullie ook mee?’.

Om de ambities uit het nieuwe ondernemingsplan vorm te geven gaat Heuvelrug Wonen allereerst in op de trends en ontwikkelingen in de samenleving en in het werkgebied. Hierbij wordt onder meer gesproken over de positie van Heuvelrug Wonen en haar rol in het lokale netwerk. Het ondernemingsplan is daarnaast vormgegeven vanuit (digitale) bijeenkomsten met de stakeholders en met behulp van een trendwatcher. Ook in het inmiddels oude ondernemingsplan gaat Heuvelrug Wonen dieper in op verschillende ontwikkelingen alvorens over te gaan naar strategische doelstellingen en ambitie. Een belangrijk onderdeel uit dit ondernemingsplan is daarnaast de klantvisie. Hierin beschrijft de corporatie voor wie zij er is, wat de behoeften onder huurders zijn en hoe contacten geoptimaliseerd kunnen worden.

Vanuit de input die is verkregen vanuit trends en ontwikkelingen, stakeholders en de klantvisie stelt Heuvelrug Wonen in beide ondernemingsplannen vervolgens de ambities op. Door het gebruik van deze input sluiten de ambities op passende wijze aan bij de lokale opgaven. Per benoemde ambitie gaat de corporatie in op 'wat' er dient te gebeuren en 'hoe' dat gedaan dient te worden. Aan de strategische doelen zijn vervolgens activiteiten gekoppeld die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen.

Heuvelrug Wonen laat in het nieuwe ondernemingsplan op diverse wijze zien ambitieus te zijn. Zo heeft de corporatie de ambitie om tot 2026 ruim 1.400 woningen te verduurzamen van label C naar label A. Hiervoor wordt ruim 35 miljoen geïnvesteerd. Daarnaast wil de corporatie flink inzetten om de zichtbaarheid in de wijken te vergroten om contacten aan te halen en problematiek te signaleren. Samen met diverse partners wil de corporatie werken aan een prettige woonomgeving.

Op gebied van beschikbaarheid heeft Heuvelrug de ambitie om jaarlijks ongeveer 20 woningen op te leveren. Gezien de complexiteit in het opleveren van woningen in de visitatieperiode is dit een ambitieuze opgave. Heuvelrug geeft aan dat de daadwerkelijk ambitie hoger ligt, maar dat zij sterk afhankelijk is van mogelijkheden. De corporatie heeft in elk geval in de visitatieperiode laten zien creatief te zijn in het toch op touw zetten van mogelijkheden. Veel initiatieven zijn echter helaas niet van de grond te komen. Het winstpunt voor Heuvelrug Wonen is wel dat het sentiment in de gemeente wat veranderd lijkt te zijn. Zo lijkt het mogelijk te gaan worden om meer gestapeld te gaan bouwen in de toekomst.

2 Presteren volgens Belanghebbenden



2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van Heuvelrug Wonen 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 Heuvelrug Wonen, 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(n) 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 is een brede groep van overige belanghebbenden geïnterviewd. De visitatiecommissies heeft gesproken met collega corporaties, zorg- en welzijnsorganisaties, verduurzamingspartners.

In bijlage 3 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, gemeente(n) en overige belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente(n) (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). 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(n)	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Thema 1 specifieke doelgroepen	7,0	8,0	7,8	7,6
Thema 2 leefbaarheid	8,0	8,5	7,0	7,8
Thema 3 betaalbaarheid	7,0	8,0	7,5	7,5
Thema 4 beschikbaarheid	6,0	6,0	6,5	6,2
Thema 5 duurzaamheid	7,0	8,5	7,8	7,8
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	8,0	7,5	8,3	7,9
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Invloed op beleid	6,0	7,0	7,9	7,0
Gemiddeld				7,4

2.3.1 Thema 1: specifieke doelgroepen

7,6

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Heuvelrug Wonen ten aanzien van specifieke doelgroepen met een goed.

HBV Heuvelrug Wonen

De HBV merkt dat er intussen veel bijzondere doelgroepen zijn, en deze doelgroep snel groeit. In de ogen van de HBV doet Heuvelrug Wonen haar best op dit onderwerp, binnen de mogelijkheden die er zijn. De afspraken worden ingevuld, maar de druk op de woningmarkt neemt hierdoor nog verder toe. De kansen die er zijn worden wel goed opgepakt. Een mooi voorbeeld waarbij het wel is gelukt woningen toe te voegen, is een complex dat is omgebouwd naar starterswoningen. Aandachtspunt hierbij blijft ook wel de doorstroming van deze doelgroep.

Gemeente

De gemeente is van mening dat Heuvelrug op dit thema doet wat het moet doen en daarmee invulling geeft aan de opgaven. Zo worden statushouders gehuisvest en heeft de corporatie haar nek uitgestoken bij de flat met stichting Bartiméus met betrekking tot het huisvesten van statushouders. Ten aanzien van uitstromers en beschermd wonen wordt daarnaast door de corporatie samengewerkt met zorgorganisaties.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn erg tevreden over de inzet van de corporatie ten behoeve van de specifieke doelgroepen. Zo wordt aangegeven dat de corporatie op dit vlak haar sociale gezicht laat zien en dat de woonconsulenten goed werk leveren. De taakstelling ten aanzien van de statushouders wordt daarnaast behaald en actief wordt gezocht naar mogelijkheden. Ook geven partijen aan dat de prestatieafspraken worden nageleefd en dat de corporatie haar verantwoordelijkheid op dit vlak neemt.

Wel wordt aangegeven dat de corporatie op dit vlak meer mag uiten waar zij voor staat en wat zij doet. Ook kan met stakeholders op meer structurele wijze worden opgetrokken om vanuit een gezamenlijk visie zaken aan de voorkant op te pakken.

2.3.2 Thema 2: leefbaarheid

7,8

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Heuvelrug Wonen ten aanzien van leefbaarheid met een ruim voldoende.

HBV Heuvelrug Wonen

De HBV geeft aan dat Heuvelrug Wonen goed aandacht heeft voor de leefbaarheid in wijken en buurten. Men beseft zich dat ze dit niet volledig zelfstandig als corporatie kunnen oppakken, en zoeken hierbij ook samenwerkingen met andere partijen op. De initiatieven en ideeën zijn er wel, maar de contouren in de wijken en buurten moeten nog wel geschetst worden. Dit proces stopt enigszins door de gemeente, omdat zij weinig aandacht hiervoor hebben, en wel onderdeel zouden moeten zijn van de inzet op dit thema.

Verder merkt de HBV op dat ze het idee heeft dat Heuvelrug Wonen ook aandacht heeft voor de draagkracht in wijken en buurten. Bijvoorbeeld wanneer er bijzondere doelgroepen geplaatst moeten worden. Al blijft het in het kader van de krappe woningmarkt ook lastig om dit optimaal te verdelen.

Gemeente

De gemeente geeft aan dat Heuvelrug haar rol pakt en verantwoordelijkheid neemt op gebied van leefbaarheid. Ze spannen zich in voor de leefbaarheid in de complexen, hebben participatiemedewerkers in dienst en zoeken de samenwerking met partijen. Ook met de huurders wordt nauw samengewerkt. Daarnaast biedt Heuvelrug maatwerk met betrekking tot verschillende situaties en denken ze constructief mee. De gemeente hoort en krijgt over dit thema geen slechte signalen binnen.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de inzet op dit vlak. Zo wordt aangegeven dat de corporatie in bijvoorbeeld Groenhoek goed bezig is geweest om de leefbaarheid te verbeteren. Als aandachtspunt wordt meegegeven dat er integrale opgaven bestaan in de gemeente die niet alleen door de corporatie zijn op te lossen. Heuvelrug Wonen zou nadrukkelijker de verbinding kunnen zoeken met partijen om gezamenlijke visies op te stellen.

2.3.3 Thema 3: betaalbaarheid

7,5

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Heuvelrug Wonen ten aanzien van betaalbaarheid met een goed.

HBV Heuvelrug Wonen

De HBV geeft aan dat Heuvelrug Wonen zich inzet op de betaalbaarheid van woningen. Ze voldoen aan de normen die landelijk zijn afgesproken, maar er wordt geen grote inspanning gepleegd om de betaalbaarheid te verbeteren. Wel heeft Heuvelrug Wonen steeds meer aandacht voor de bredere woonlasten, bijvoorbeeld door zonnepanelen, al zou dit wel meer mogen (*zie ook invloed op beleid*).

Gemeente

De gemeente is van mening dat Heuvelrug zich goed inzet voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. De gemeente heeft niet het idee dat de corporatie het maximale vraagt en ziet dat de corporatie woningen aftopt onder de grenzen. Daar hebben ze oog voor. De gemeente geeft wel aan dat de focus op betaalbaarheid zo groot is dat het bekostigen van nieuwe woningen in het gedrang kan komen. Het zoeken naar een betere balans tussen beide kan dus een aandachtspunt

zijn. De gemeente is wel van mening dat de corporatie zich nadrukkelijk is gaan inzetten voor mensen met huurachterstanden en daarmee gepaarde betalingsproblematiek. Dit is goed een goede ontwikkeling.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de inzet op betaalbaarheid. De corporatie laat volgens de belanghebbenden op dit vlak haar sociale gezicht zien, beperkt de huurverhoging en levert maatwerk. Heuvelrug Wonen acteert goed op gebied van betalingsachterstanden en weet mensen te ondersteunen. Een aandachtspunt wordt gegeven op gebied van vroegsignalering. Hierbij wordt aangegeven dat huurders soms wat sneller kunnen worden benaderd en eventueel sneller kunnen worden doorverwezen naar de juiste instellingen. Het daadwerkelijk signaleren van problematiek kan hierbij ook wat worden verbeterd.

2.3.4 Thema 4: beschikbaarheid

6,2

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Heuvelrug Wonen ten aanzien van beschikbaarheid met een goed.

HBV Heuvelrug Wonen

De HBV geeft aan dat de ontwikkeling van de woningvoorraad in het kader van beschikbaarheid echt vast zit bij de gemeente. Heuvelrug Wonen zet zich in en doet wat ze kan, maar het is lastig om de gemeenteraad te bewegen om nieuwe sociale huur mogelijk te maken. De HBV heeft de indruk dat de gemeenteraad ver af staat van de corporatie, en daardoor geen oog heeft hiervoor.

Wel merkt de HBV op dat Heuvelrug Wonen attenter kan zijn op projecten die gerealiseerd worden, dat hier ook 25% sociaal in gebouwd wordt. Hierin zou Heuvelrug wel pro-actiever mogen zijn, en ook de HBV meer mee mogen nemen in de visievorming en het proces.

Daarnaast wonen er in de gemeente veel kleine huishoudens in grote eengezinswoningen. Dit maakt de doorstroming in de ogen van de HBV lastig, omdat men voor de alternatieven minder ruimte met een hogere huur krijgt. Hierdoor komt doorstroming lastig op gang.

Gemeente

De gemeente is van mening dat Heuvelrug Wonen zich op dit thema meer zou kunnen inzetten. De afgelopen jaren is er weinig van de grond gekomen terwijl er bijvoorbeeld op gebied van sloop/nieuwbouw en renovatie wel kansen lagen. Hier zou de corporatie creatiever en innovatiever kunnen zijn om toch zaken in gang te krijgen.

De gemeente is op dit punt ook van mening dat de corporatie sterk financieel gestuurd is. Zo heeft de gemeente het idee dat ze voor bepaalde locaties niet meer willen betalen dan zij nodig achten. Met dat gedachtegoed worden vervolgens echter geen projecten opgestart. Ook zouden bijvoorbeeld niet-daeb woningen kunnen worden verkocht om financiële ruimte te creëren.

Daarnaast geeft de gemeente aan dat er meer gewerkt kan worden naar inclusieve wijken. Daar hecht de gemeente veel waarde aan. Bij projecten waar alleen sociale woningbouw wordt opgeleverd bestaat weinig inclusie. Daar kan dus meer aandacht voor zijn.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zien ook dat de corporatie op dit vlak in een lastige situatie zit. De corporatie doet in elk geval sterk haar best om zaken van de grond te krijgen en woningen toe te voegen. Dit is in veel gevallen echter niet mogelijk of succesvol. Wel zou Heuvelrug iets

volhardender kunnen zijn om met stakeholders de schouders eronder te kunnen zetten om te bepalen wat er nodig en mogelijk is. Zoek de verbinding om naar oplossingen te zoeken.

2.3.5 Thema 5: duurzaamheid

7,8

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Heuvelrug Wonen ten aanzien van duurzaamheid met een ruim voldoende.

HBV Heuvelrug Wonen

De HBV is van mening dat Heuvelrug een goed onderhouds- en verduurzamingsprogramma heeft en dit ook goed uitrolt. Daarnaast is Heuvelrug Wonen ook goed betrokken bij de uitwerking van de warmtetransitie.

Aandachtspunt voor Heuvelrug Wonen op dit thema is wel de communicatie om huurders mee te krijgen in de plannen. Dit onderdeel zou nog meer aandacht mogen krijgen. Bijvoorbeeld door huurders voor te rekenen wat de effecten van de maatregelen zullen zijn, door het concreter voor hen te maken. Dan zou men gezamenlijk nog meer stappen kunnen maken, wat huurders ook kan helpen in de betaalbaarheid.

Gemeente

De gemeente is van mening dat Heuvelrug Wonen zich op dit thema goed weet in te zetten. Ze lopen in de regio hierop vooruit. Zo hebben ze veel woningen in bezit met een Label A en is al vrij vroeg geëxperimenteerd met warmtepompen en zonnepanelen.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn erg tevreden over de inzet op duurzaamheid. De corporatie heeft de financiële middelen en weet deze goed in te zetten om de bestaande woningvoorraad te verduurzamen. De corporatie loopt hier echt voorop en maakt de goede keuzes.

2.3.6 Relatie en communicatie

7,9

De belanghebbenden beoordelen de relatie en de communicatie met Heuvelrug Wonen als goed.

HBV Heuvelrug Wonen

De HBV is erg tevreden over de samenwerking met Heuvelrug Wonen. Men geeft aan dat er veel contact is met Heuvelrug Wonen, en dit over het algemeen ook soepel verloopt. Men weet elkaar wederzijds goed te vinden. Heuvelrug Wonen is goed bereikbaar voor de HBV en is ook ontvankelijk; ze pakken zaken op en bellen tijdig terug. De HBV merkt hierbij nog wel op dat ze vaak de informatie zelf moet 'halen' bij de corporatie, en dit nog niet automatisch ontvangt.

De HBV geeft ook een aandachtspunt mee, ten aanzien van de brief-correspondentie met individuele huurders. De brieven kunnen verstuurd worden door verschillende medewerkers, waardoor de inhoud niet bij andere collega's of managers bekend kan zijn. Dit is soms lastig bij nader contact over hetgeen gecommuniceerd is.

Gemeente

De gemeente is tevreden over de relatie en samenwerking met Heuvelrug Wonen. De lijntjes tussen de beide partijen zijn kort. Er wordt transparant gewerkt en in samenhang kan goed worden opgetrokken. Beide partijen weten waar ze het eens over zijn en waar niet. Daarnaast nemen beide partijen in een vroeg stadium met elkaar contact op als dat nodig is. Beide partijen weten elkaar

daardoor goed te vinden. Ook is Heuvelrug ontvankelijk voor feedback en gaat de corporatie het gesprek aan.

De gemeente geeft aan HW een financieel degelijk corporatie is die vooroploopt op gebied van de verduurzaming van de bestaande voorraad. De corporatie is iets minder innovatief op gebied van beschikbaarheid. Wel neemt de corporatie initiatief op gebied van armoedebestrijding, vroegsignalering en leefbaarheid. Daarin nemen ze verantwoordelijkheid.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn allen tevreden tot zeer tevreden over de relatie en communicatie met de corporatie. Vanuit meerdere belanghebbenden wordt aangegeven dat de corporatie een fijne samenwerkingspartners is waarmee korte lijnen worden onderhouden. Andere signalen worden vanuit alle gesprekken niet gegeven.

2.3.7 *Invloed op beleid*

7,0

De belanghebbenden beoordelen de invloed op het beleid van Heuvelrug Wonen met een ruim voldoende.

HBV Heuvelrug Wonen

De HBV geeft aan dat invloed op beleid soms lastig is. Waar nodig zou de HBV graag meer meegenomen worden op onderwerpen, om uiteindelijk hier ook in mee te kunnen denken. Dit is bijvoorbeeld goed opgepakt rondom de jaarlijkse huuraanpassing. Op andere onderwerpen is het voor de HBV echter niet altijd duidelijk welke bevoegdheden de corporatie op onderwerpen heeft en/of wat de achterliggende cijfers en onderbouwingen zijn. Hierdoor is het ook lastig om als HBV iets te vinden als er advies of een beslissing wordt gevraagd. Voorbeelden die worden genoemd, zijn het huurbeleid en de prestatieafspraken.

Verder heeft de HBV wel het idee dat Heuvelrug Wonen luistert, maar dat ze hier niet altijd adequaat op reageert. De discussie rondom het huurbeleid in combinatie met oudere huurders met beperkte inkomensgroei, wat op lange termijn gaat knellen wordt als voorbeeld genoemd. De HBV heeft hierbij aangegeven dat een bredere woonlastenbenadering belangrijk is. Heuvelrug Wonen hoort dit wel aan, maar doet er niet altijd wat mee.

Gemeente

De gemeente is over het algemeen tevreden over de invloed op het beleid van de corporatie. Zo is de gemeente aanwezig geweest bij een bijeenkomst over het ondernemingsplan. Beide partijen nemen zaken van elkaar aan en vragen naar elkaars meningen of ideeën. Dit thema is de afgelopen tijd steeds meer in ontwikkeling. Zo geeft de gemeente aan dat in de casuïstiek nog wat beter opgetrokken kan worden met elkaar.

Overige belanghebbenden

Ook de overige belanghebbenden zijn tevreden over de invloed op het beleid van Heuvelrug Wonen. Zo wordt door de corporatie om meningen gevraagd, worden partijen betrokken in de casuïstiek en worden trajecten uitgezet. Er bestaat een open houding van de corporatie, waarbij onderling zaken worden gedeeld en partijen optreden als sparringpartner.

2.4 Boodschap

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

2.4.1 Goede punten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'goede punten' mee:

- De HBV is erg tevreden over de samenwerking en het contact met Heuvelrug Wonen;
- De gemeente geeft aan positief te vinden hoe momenteel gezamenlijk wordt opgetrokken om bezit van Vestia over te nemen. Heuvelrug Wonen beweegt hier goed in mee.
- In de uitvoering van de duurzaamheidsopgave heeft de corporatie een goede prestatie geleverd.
- Het is een degelijke corporatie, geen hoogvlieger in innovatie, maar hoeft ook niet.
- Het is volgens een belanghebbende mooi dat de corporatie een schaal heeft die goed past bij ze. Men heeft genoeg specialisten in huis om aan de eisen van tegenwoordig te voldoen, en nog klein genoeg om de verbinding met huurders te houden. Dit is een mooie balans tussen specialisme en de klantgerichtheid.
- Er bestaat een belangrijke basis voor een goede samenwerking. Toegankelijk, open, eerlijk en authentiek. What you see is what you get.
- Heuvelrug heeft goed in het oog wat de behoeften zijn onder de huurders en heeft nadrukkelijk aandacht voor processen en communicatie.
- Mooi dat Heuvelrug Wonen kleine lokale bedrijven blijven betrekken, ze nemen hierin een verantwoordelijkheid, dat siert Heuvelrug Wonen;
- Heuvelrug Wonen acteert pro-actief, bewaakt de uitvoering en neemt verantwoordelijkheid.

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.

- Men ziet dat Heuvelrug Wonen een beperkte omvang heeft, en daarom als kleine organisatie op onderwerpen ook de mankracht en expertise mist. Hierdoor heeft de corporatie inhuurkrachten nodig. Dit model vraagt ook een andere rol van het eigen personeel, die steeds meer richting projectmanagement moeten gaan in plaats van inhoudelijk experts. Hierin kan de organisatie nog stappen maken in de ogen van de HBV.
- Heuvelrug Wonen zou richting huurders de verduurzamingsmaatregelen passender moeten uitleggen en ze de effecten ook concreet voorrekenen, zodat het voor hen gaat leven, en er meer stappen gezet kunnen worden.
- De gemeente geeft aan dat Heuvelrug Wonen ten aanzien van de beschikbaarheid iets creatiever/ innovatiever zou kunnen kijken naar het realiseren van nieuwe woningen.
- De gemeente geeft aan dat Heuvelrug Wonen af en toe meer begrip kan tonen voor de situaties/ opgaven van de gemeente.
- Heuvelrug Wonen kan bepaalde opgaven op bijvoorbeeld gebied van leefbaarheid en Wonen & Zorg meer integraal benaderen en partijen meer aan de voorkant betrekken. Op deze wijze kan een gezamenlijke visie worden afgestemd en kunnen partijen elkaar versterken door gezamenlijk de opgaven aan te pakken.

2.4.3 Boodschap of advies

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'boodschappen' mee.

- Gebruik waar mogelijk ook ruimte voor goedkope koop en/of middenhuur. Dat is heel uitdagend.
- Houd de lokale herkenbaarheid vast en koester deze.
- Blijf de verbinding en samenwerking zoeken en probeer ambitieplannen waar te maken.

2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurders en de gemeente(n), 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.

HBV Heuvelrug Wonen

De HBV geeft aan dat het vanuit de participatiewet belangrijk is dat de betrokken partijen met elkaar om tafel zitten om tot gezamenlijke ambities te komen en vervolgens inspanningen te plegen om de maatschappelijke opgaven ook daadwerkelijk in te vullen. De HBV ziet dit nog niet echt van de grond komen. In het laatste proces hebben partijen wel ambities kenbaar gemaakt, en zijn deze samengevoegd, maar het is de vraag of dit echt gezamenlijke ambities zijn. Ook worden de afspraken hierdoor weinig concreet uitgewerkt, wat wel nodig is om tot goede uitvoering te komen. De HBV ervaart dat de gemeente hierin terughoudender is, en dat dit ook de mogelijkheden van Heuvelrug Wonen beperkt.

De HBV heeft hierop ook met de lokale politieke partijen gesprekken gevoerd, waarbij men in ging op de ambities en de toekomstvisie. In deze gesprekken werd veelvuldig naar de woonvisie verwezen. Terwijl een aanvullend extern uitgevoerd onderzoek, wat de vinger op de zere plek legt, niet wordt meegenomen. Ook bleek uit de gesprekken dat de politieke partijen de prestatieafspraken beperkt meenemen in de afwegingen van raadsbesluiten, wat in de ogen van de HBV eigenlijk het startpunt zou moeten zijn van de mogelijkheid om de afspraken op onderwerpen in praktijk te kunnen brengen.

Gemeente

De gemeente geeft aan dat de kwaliteit van de afspraken wel eens wrijving oplevert. Dat gaat er met name over dat je alleen afspraken kunt opstellen waarvan je weet dat ze realiseerbaar zijn. De gemeente kan bijvoorbeeld op gebied van beschikbaarheid niet opnemen dat zij bouwlocaties aanleveren als zij hier niet zeker van is. Het wederzijds begrip hebben kan dus beter. Hier is de afgelopen jaren volgens de gemeente wel al meer aan gewerkt.

Verder is de gemeente wisselend tevreden over het proces tot het komen van de prestatieafspraken. De input, vanuit het perspectief van de gemeente, voelt soms wat eenzijdig. Bijvoorbeeld ten aanzien van de bouwlocaties waar de gemeente dan maar voor moet zorgen. Ook is het procesmatig met de huurders niet altijd even soepel verlopen. Hier dient met het oog op de toekomst dan ook aandacht voor te zijn.

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van Heuvelrug Wonen 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 voor 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	8,0	100%	8,0	

3.3 Vermogensinzet

8,0 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. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreide aandacht die Heuvelrug Wonen geeft aan het onderbouwen van haar vermogensinzet voor projecten of thema's zoals betaalbaarheid of duurzaamheid. De corporatie kan zich wel verbeteren in het beter vastleggen van de intern gevoerde discussies over de maatschappelijke aspecten van investeringen of vermogenskeuzen.

Heuvelrug Wonen heeft de doelstellingen uit haar ondernemingsplan vertaald naar jaarplannen

Heuvelrug Wonen stelt ieder jaar een begroting, jaarplan en een voortschrijdende meerjarenbegroting op. In het jaarplan wordt een duidelijke koppeling gelegd tussen de volkshuisvestelijke doelen en de daarvoor in te zetten middelen of uit te voeren activiteiten. Enkele voorbeelden zijn:

- We beperken de woonlasten voor onze huurders door ze te laten meeprofiteren van het verduurzamen van ons bezit. De huurverhoging door verduurzamingsmaatregelen is maximaal de helft van de geschatte besparing.
- Heuvelrug Wonen heeft eigen bomen, struiken en planten. Dat groen onderhouden we op een manier die de biodiversiteit bevordert. Dat kost minder geld en vooral minder diesel en dus

minder CO2. Meer biodiversiteit levert meer vogels en vlinders en bloeiende planten op. Dat zorgt voor een grotere huurderstevredenheid.

De begroting en de meerjarenbegroting kennen echter een meer financiële opzet, waardoor het minder goed mogelijk is de in te zetten middelen volgens de begroting te relateren aan de maatschappelijke doelen. De visitatiecommissie ziet het dan ook als een mogelijkheid tot verbetering om ook in de begrotingen te starten met een weergave van de maatschappelijke thema's en deze daarna uit te werken naar de daarvoor geplande inzet in vermogen en activiteiten.

Heuvelrug Wonen beschikt over een investeringsstatuut

Heuvelrug Wonen beschikt over een investeringsstatuut dat in december 2019 is goedgekeurd door de RvC. In het investeringsstatuut wordt het toetsingskader voor de inzet van het vermogen van Heuvelrug Wonen beschreven. Er zijn verschillende toetsen die moeten worden uitgevoerd voordat een investering wordt aangenomen. Deze zijn van de volgende aard: procedureel, strategisch, organisatorisch en financieel.

Het investeringsstatuut helpt Heuvelrug Wonen bij het maken van de juiste afweging. Past een investering of vermogensinzet bijvoorbeeld bij de maatschappelijke doelstellingen? Draagt het bij aan de afspraken die met de gemeente Utrechtse Heuvelrug en de Huurdersbelangenvereniging Heuvelrug Wonen zijn gemaakt? Wat is het effect op de investeringskracht als we iets meer doen aan betaalbaarheid? Dat zijn voorbeelden van vragen die Heuvelrug Wonen zichzelf stelt.

Voor het doel van de visitatie zijn de strategische toetsen het meest relevant. Hierbij wordt bekeken of de investering/inzet past binnen de strategische doelen van Heuvelrug Wonen zoals het hebben van voldoende beschikbare woningen met een betaalbare huur voor kwetsbare doelgroepen, het huisvesten van starters of het realiseren van een fijne woonomgeving.

Door de gesprekken met bestuur, management en RvC heeft de visitatiecommissie vastgesteld dat binnen Heuvelrug Wonen goed aandacht wordt gegeven aan het onderbouwen van de vermogensinzet. Hierbij komen de diverse belangen van belanghebbenden zoals de huurders duidelijk in beeld. In de interne discussies komt daarom altijd aan de orde waarom wordt gekozen voor een bepaald alternatief.

In de rapportages werd echter tot 2019 vaak echter alleen de uitkomst van de discussie opgeschreven. Door vanaf 2019 met andere opleggers bij investeringsbesluiten te werken waarin specifiek ruimte is voor de controller om zijn of haar mening te geven is hier al verbetering in aangebracht. De visitatiecommissie raadt Heuvelrug Wonen aan om in de oplegger ook de relevante maatschappelijke aspecten in de discussies over de inzet van het vermogen op te nemen. Dit vergemakkelijkt ook de externe legitimatie over hetgeen Heuvelrug Wonen heeft gepresteerd.

Heuvelrug Wonen zet in op vermogensverruiming

Heuvelrug Wonen monitort het voldoen aan de door de externe toezichthouders vastgestelde normen voor kasstromen en vermogen aan de hand van haar periodieke rapportages. Voor het weergeven van de financiële continuïteit van Heuvelrug Wonen aan het einde van 2021 gebruiken we de volgende ratio's:

- Loan-to-Value (beleidswaarde): 32% (norm Aw ≤ 85%)
- Interest Coverage Ratio (ICR): 2,0 (norm Aw ≥ 1,4)
- Solvabiliteit (beleidswaarde): 69% (norm Aw ≥ 20%)

De Loan-to-Value (LTV) is een maatstaf om de schuldenlast van de corporatie in relatie tot de waarde van de woningen te beoordelen. Het is uiteraard gunstiger als woningen met minder hoge leningen kunnen worden aangetrokken. Daarom is een lagere score op de LTV beter. De ICR is een maatstaf om te bepalen hoe makkelijk de corporatie in staat is de rentelasten te betalen uit de operationele kasstroom. Het is daarmee ook een kengetal dat inzicht geeft in de liquiditeit van de corporatie. Een hogere score voor de ICR is beter. De solvabiliteit geeft aan of de corporatie op de middellange tot lange termijn haar verplichtingen kan voldoen. Een hogere score is beter.

Uit de beoordeling tijdens de huidige visitatie blijkt dat Heuvelrug Wonen op alle onderdelen aan de goede kant van de norm zit. Ook blijkt uit de scores dat er mogelijkheden zijn het vermogen extra in te zetten, de zogenoemde vermogensverruiming.

Een goed voorbeeld waaruit blijkt dat Heuvelrug Wonen alert is op kansen haar vermogensinzet te verruimen is de fusie met Wbs Cothen.

Heuvelrug Wonen scoort gemiddeld in de Aedes-benchmark onderdeel bedrijfslasten

Over de jaren 2018 tot en met 2021 heeft Heuvelrug Wonen de volgende scores behaald in de Aedes-benchmark op het onderdeel bedrijfslasten.

- 2018: B
- 2019: B
- 2020: A
- 2021: C

Opgemerkt moet worden dat de beheerkosten in 2019 slechts 2 euro per vhe hoger waren dan in 2020, maar door de opzet van de benchmark toch een lagere kwalificatie is uitgedeeld. Dit komt omdat andere corporaties in dat jaar lagere kosten hadden. De Aedes-benchmark geeft immers geen kwalificatie op basis van de absolute hoogte van de beheerkosten, maar geeft een relatieve score ten opzichte van andere corporaties binnen dezelfde grootteklasse. De 1/3 met de laagste kosten krijgt daarbij een A-score. En de 1/3 met de hoogste kosten een C. De overige corporaties krijgen een B-score.

De beheerkosten bedroegen in 2018 797 euro per vhe en 952 euro per vhe in 2021. De belangrijkste reden voor de stijging zijn toegenomen inhuurkosten voor personeel als gevolg van ziekte in de Covid-periode en het invoeren van een nieuw geautomatiseerd systeem.

Heuvelrug Wonen heeft geen opmerkingen vanuit Aw over financiële positie ontvangen

Aw rapporteert jaarlijks middels brieven over de uitkomsten van haar toezicht op Heuvelrug Wonen. Er zijn geen opmerkingen gemaakt waaruit blijkt dat de financiële positie van Heuvelrug Wonen in gevaar is. De risico inschatting is 'laag' op alle onderdelen van het toetsingskader dat Aw hanteert.

4 Governance van maatschappelijk presteren



4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van Heuvelrug Wonen 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	7,0	7,0	33%	7,0
	Prestatiesturing	7,0			
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen		7,0	33%		
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie	7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording	7,0			

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

7,0

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. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop de strategie goed is uitgewerkt en doorvertaald naar de praktijk.

Heuvelrug Wonen heeft haar strategie uitgewerkt in een ondernemingsplan 2018-2021

Ten tijde van de visitatieperiode werkte Heuvelrug Wonen vanuit één ondernemingsplan, en is gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan voor de volgende periode.

Eind 2017 heeft Heuvelrug Wonen haar strategie en koers voor de periode 2018 tot 2021 vastgesteld middels haar ondernemingsplan 'Nieuwe balans'. Heuvelrug Wonen heeft hierbij de volgende missie geformuleerd:

Heuvelrug Wonen zorgt voor goede, betaalbare huisvesting voor mensen die hier zelf niet in kunnen voorzien, primair binnen de Gemeente Utrechtse Heuvelrug.

In het ondernemingsplan licht Heuvelrug Wonen toe hoe zij haar missie en visie wil bereiken, aan de hand van strategische doelstellingen voor de planperiode. De belangrijkste strategische doelen voor Heuvelrug Wonen zijn:

- Optimaal bedienen (toekomstige) huurder;
- Maximaal inspanssen om voldoende goede en betaalbare woningen beschikbaar te hebben voor de doelgroep;
- Bijdragen aan het woongenot van de bewoners;
- Zorgen voor duurzame woningen met betaalbare woonlasten;
- Inzetten op de samenwerking met stakeholders als dit de doelen ondersteunt.

De belangrijkste randvoorwaarde bij het invullen van de doelstellingen is dat Heuvelrug Wonen financieel gezond is en blijft. Naast randvoorwaarden staan ook de kernwaarden respect, aandacht en ontwikkeling centraal in het dagelijkse handelen en de invulling van de doelstellingen.

Figuur 4.1: Samenhang missie, visie, strategie en strategische doelstellingen 2018-2021



Bron: Jaarplan Heuvelrug Wonen 2020

De strategische doelstellingen sluiten goed aan bij de opgave en zijn helder onderbouwd

De visitatiecommissie is van mening dat de strategische doelstellingen van Heuvelrug Wonen aansluiten bij de relevante ontwikkelingen (intern en extern) waar de corporatie mee te maken heeft, zowel maatschappelijk als in de eigen organisatie. In het ondernemingsplan wordt bij de toelichting van de strategische doelstellingen, ook de ontwikkelingen genoemd die de inzet onderbouwen. Hierdoor is de opgave of ontwikkeling direct gekoppeld aan de doelstellingen en inzet van Heuvelrug Wonen. In het nieuwste ondernemingsplan is er een apart hoofdstuk gewijd aan de trends en ontwikkelingen, ter onderbouwing van de daaruit voortkomende strategische doelstellingen.

Tevens zijn de interne en externe belanghebbenden betrokken bij het opstellen van het ondernemingsplan, waardoor de aansluiting bij de lokale opgaven en behoeften tevens vanuit verschillende invalshoeken geborgd is. De diverse belanghebbenden, zoals de RvC,

huurdersorganisatie, medewerkers en externe belanghebbenden zijn in diverse sessies meegenomen.

Heuvelrug Wonen werkt de strategische doelstellingen nader uit in de jaarplannen

De strategische doelen zijn niet uitputtend geformuleerd, en zijn ook sterk aan verandering onderhevig door de wijzigingen in de veranderende omgeving, maar geven wel de belangrijkste richting voor Heuvelrug Wonen weer. Verder zijn de strategische doelstellingen in het ondernemingsplan in beperkte mate SMART uitgewerkt. De nadere invulling en uitwerking vindt jaarlijks plaats in de jaarplannen, jaarplanningen en vervolgens ook in de prestatieafspraken.

In de jaarplannen vanaf 2020 worden per hoofdstuk de strategische doelen uitgewerkt. Hierbij wordt duidelijk wat de inzet van Heuvelrug Wonen gaat zijn in het betreffende jaar. Hierbij zijn de meeste doelen meer SMART uitgewerkt dan in het ondernemingsplan, waarbij duidelijk wordt wat Heuvelrug Wonen gaat doen. Enkele activiteiten zijn minder concreet uitgewerkt. Soms sluit dit dan ook aan bij de aard van de handeling, maar in andere gevallen is concrete uitwerking een aandachtspunt.

Ook merkt de visitatiecommissie op dat ten aanzien van voorraadontwikkeling en beschikbaarheid op onderdelen wordt doorverwezen naar andere documenten, zoals de prestatieafspraken of het strategisch voorraadbeleid. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om deze inzet concreter en beknopt te benoemen in het jaarplan, zodat er één integraal document ontstaat dat een samenvattend overzicht geeft van strategische doelstellingen en plannen en activiteiten. Dit helpt bij het borgen van de uitvoering van de doelstellingen.

Heuvelrug Wonen heeft ook de eigen randvoorwaarden in het handelen geborgd. Het jaarplan sluit af met twee hoofdstukken die kwalitatief ingaan op de inzet en ontwikkeling van de eigen organisatie en de financiële continuïteit. Daarnaast is ook de begroting, hetzij als losstaand document, onderdeel van het jaarplan.

Ook is er een ontwikkeling in de rapportages zichtbaar. Vanaf 2020 maakt Heuvelrug Wonen een directe koppeling tussen de strategische doelstellingen en de uitwerking van het jaarplan, omdat de strategische doelstellingen de kapstok vormen voor de uitwerking van de activiteiten in het jaarplan. In de jaren ervoor kwamen de onderwerpen van de doelstellingen wel terug in de uitwerking, maar werden deze niet direct gekoppeld aan de strategische doelstellingen. Deze ontwikkeling van de jaarplannen zorgt ervoor dat de strategische doelen meer ingebed zijn in de beleidscyclus. Tevens dragen de opgenomen KPI's hier ook aan bij.

Heuvelrug heeft haar strategie tijdig geactualiseerd

Heuvelrug Wonen heeft haar strategie middels ondernemingsplannen tijdens de visitatieperiode tijdig geactualiseerd. Het ondernemingsplan 'Nieuwe balans 2018-2021' is eind 2017 vastgesteld, als opvolgende strategie voor 'Samen doen we meer 2013-2018'. Daarnaast heeft Heuvelrug Wonen in de visitatieperiode gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan voor de periode 2022 tot en met 2026. Dit ondernemingsplan met de titel 'Doen jullie ook mee?' is eind 2021 vastgesteld. In dit ondernemingsplan wordt de koers die de organisatie vaart bestendigd en aangescherpt op onderwerpen.

Noemenswaardig is tevens dat in de bijlage van de ondernemingsplannen en beknopte beschouwing van de prestaties en realisaties van het voorgaande ondernemingsplan is opgenomen. De visitatiecommissie vindt dat hierdoor een mooie verbinding wordt gelegd tussen de plannen die bijdraagt aan de verankering in de beleidscyclus.

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. Vanwege de aandacht die Heuvelrug Wonen de afgelopen jaren heeft gegeven aan het verbeteren van de sturingsinformatie wordt een pluspunt toegekend. De prestaties zijn door de aanpassingen in de cyclus ruim voldoende volgbaar in de periodieke rapportages. Wel kan door de koppeling met de jaarplannen en de strategie explicieter te maken, en de handelingen bij afwijkende prestaties nadrukkelijker toe te lichten, de effectiviteit van de rapportages versterkt kunnen worden.

Tot en met 2019 omvatten de viermaandsrapportages een integraal overzicht van de belangrijkste doelstellingen/activiteiten vanuit de jaarplannen en de jaarplanning. Deze overzichten vormden een beknopte samenvatting van de prestaties in de betreffende periode. In het voortgangsoverzicht van de jaarplanning werd middels 'stoplicht' kleuren weergegeven, hoe de realisatie van het jaarplan ervoor staat. Een directe koppeling met de bovenliggende strategische doelstellingen ontbreekt echter (ook) in de monitoringsrapportages.

Figuur 4.2: Uitsnede overzicht voortgang jaarplanning in periodieke rapportage

A 2. REALISATIE JAARPLAN 2019					
Jaarplan 2019 - In balans					
Kernwaarden: aandacht, respect en ontwikkeling					
		tertiaal			
	wie	1	2	3	
1 Samenwerking & Organiseren tegenspraak					
a	Visie opstellen voor intensivering en uitbreiden samenwerking RW en RK Zeist	js		→	1)
b	Overzicht opstellen van participatieactiviteiten HBV ism HBV	pk			
2 Onderzoeken en rapportages					
a	Actualiseren woonbehoefteonderzoek	js			2)
b	Monitoren wachttijd binnenonderhoud op verzoek	pk			3)
c	Uitzetten Thuisgevoel-enquête	js			
d	Onderzoeken mogelijkheden RGS Wonen en Vastgoed i.s.m. RW	pk/pf			
e	Ontwikkelen eigen normen (KPI's) op de prestatievelden Aedesbenchmark	js	→		
f	Monitoren acties visitatie	js		→	4)
g	Resultaten huurovereenkomsten met afspraken rapporteren aan gemeente	pk/js			

Bron: Viermaandsrapportage T2 2019

Vanaf 2020 wordt voor de periodieke rapportages gebruik gemaakt van een nieuw format, waarin losstaande periodieke rapportages (onder meer de viermaandsrapportage, projectrapportages, en de duurzaamheidsrapportages) zijn samengevoegd in één integraal document. Daarnaast wordt nog wel gebruik gemaakt van cijfermatige maandrapportages die in het MT besproken worden.

Door de nieuwe viermaandsrapportage krijgt men een globaal beeld van hoe Heuvelrug Wonen ervoor staat, maar er is geen integraal overzicht met de voortgang meer opgenomen, ook niet op de strategische doelstellingen en de jaarplannen. De eerder beschreven matrix wordt intern nog wel gemaakt en besproken in het MT, en op verzoek van de RvC jaarlijks in de tweede viermaandsrapportage opgenomen.

De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om deze koppeling met de doelstellingen en jaarplannen expliciet te maken in de sturingsinformatie, ook al is het beknopt. Door de koppeling op

te nemen, ontstaat voor de lezer een meer volgbaar en transparant inzicht in de activiteiten in haar context van doelstellingen, ook in het kader van bijsturing.

Heuvelrug Wonen stuurt -indien nodig- bij

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Heuvelrug Wonen tijdig bijstuurt indien een afwijking van de planning wordt geconstateerd. Wel kan beter worden vastgelegd waarom de prestaties afwijken van de doelstellingen en hoe Heuvelrug Wonen bij gaat sturen. In 2020 wordt bijvoorbeeld in de viermaandsrapportage feitelijk geconstateerd dat de klantwaarderingen onder druk staan, ten opzichte van de doelstelling (minimaal een 7,5 op de onderdelen), maar wordt niet duidelijk of en hoe Heuvelrug Wonen hier actie op gaat ondernemen. In de ogen van de visitatiecommissie zou deze toelichting wel onderdeel moeten zijn van de sturingsinformatie, om de lezer volgbaar mee te nemen in de bijsturing.

Desalniettemin stuurt Heuvelrug Wonen zoals aangegeven bij wanneer nodig. Enkele voorbeelden zijn:

- Heuvelrug Wonen heeft in de samenwerking met collega corporaties bijgestuurd. Gezamenlijk met twee collega corporaties in de regio heeft Heuvelrug Wonen het proces om een nieuw ERP-systeem aan te schaffen in gang gezet. Tijdens dit proces heeft één van de collega corporaties een strategische heroriëntatie gedaan van haar positie, als gevolg van een bestuurswissel. Uiteindelijk heeft Heuvelrug Wonen vervolgens het traject met de andere collega corporatie voortgezet en geïntensiveerd, ook in gelieerde processen.
- Ook moest Heuvelrug Wonen bijsturen in de implementatie van het nieuwe ERP-systeem, omdat de gezamenlijke doelen niet allemaal behaald konden worden in 2020. De oorzaken zijn bekend en opgepakt in de 2021 en 2022.
- Heuvelrug Wonen zou in 2020 gebruiken voor het opstellen van een nieuw ondernemingsplan voor de periode 2021 tot 2025. Heuvelrug Wonen vindt participatie van medewerkers en belanghebbenden hierin essentieel. Vanwege de Corona-regels konden participatiebijeenkomsten echter alleen digitaal plaatsvinden, en de corporatie heeft beoordeeld dat een digitale vorm onvoldoende invulling geeft aan de gewenste participatie. Daarom is besloten het ondernemersplan 'Nieuwe balans' met een jaar te verlengen voor 2021;
- Het aanleggen van zonnepanelen was erg populair onder de huurders van Heuvelrug Wonen. Hierdoor was het budget wat Heuvelrug Wonen hiervoor beschikbaar had relatief snel uitgeput, waarop Heuvelrug Wonen aanvullend budget beschikbaar heeft gesteld in het kader van de verduurzamingsopgave;
- In de actualisering van beleidsstukken werkt Heuvelrug Wonen met een bevoegdhedenmatrix. Na de eerste ronde waarin alle beleidsstukken zijn gepasseerd, is de jaarlijkse cyclus aangepast naar 3 jaar, en waar stukken weinig aan ontwikkelingen onderhevig zijn naar 5 jaar.

4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen (of raad van toezicht) 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

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de RvC 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 gerechtvaardigd vanwege de gezamenlijke visie die de RvC heeft, en de plek die de maatschappelijke opgaven hierin hebben. De commissie volkshuisvesting is hier een mooi voorbeeld van. Al kunnen de overwegingen van deze commissie nog explicieter vastgelegd worden. Tevens is de RvC zich bewust van het belang van passend contact met belanghebbenden in de omgeving van Heuvelrug Wonen.

De RvC heeft een gedeelde visie op haar maatschappelijke rol als corporatie toezichthouder

Op basis van het gesprek met de RvC en de bestudeerde informatie, stelt de visitatiecommissie vast dat de RvC een gedeelde visie heeft op de maatschappelijke rol als toezichthouder bij een maatschappelijke organisatie in de Heuvelrugse context.

De RvC heeft in 2020, samen met het bestuur haar toezichtvisie herzien. In deze visie wordt de visie op besturen en toezichthouden vastgelegd, waarbij de verantwoordelijkheden voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen is beschreven. "Het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn staat hierbij voorop." De visie gaat echter wel voornamelijk in op de formele rolverdeling en verantwoordelijkheden van de RvC, het geeft aan wat ze doen. Wat de maatschappelijke opgave is, en hoe dit wordt meegenomen in het toezicht, wordt niet expliciet beschreven in de visie. Dit kan verder geconcretiseerd worden.

Uit het gesprek met de RvC blijkt wel dat de RvC zowel formeel als informeel praat over haar gezamenlijke visie op het maatschappelijke toezicht. Dit komt ook naar voren in de zelfevaluatie. De visitatiecommissie geeft de RvC mee om deze visie op het maatschappelijke toezicht en de informatievergaring in het netwerk ook richting de toekomst expliciet vast te leggen, zodat deze geborgd is en voor houvast kan zorgen.

De RvC geeft invulling aan de maatschappelijke oriëntatie van toezichtsrol

De visitatiecommissie stelt vast dat de RvC oog heeft voor de maatschappelijke opgaven in de strategievorming en de uitvoering hiervan. Om een beeld te krijgen over het functioneren van de organisatie en de context waarin zij opereert, gebruikt de RvC informatie uit verschillende bronnen. De RvC wordt door de organisatie geïnformeerd via de managementrapportages, projectvoortgangsrapportages en mondelingen informatie van de directeur-bestuurder. De RvC voert daarnaast ook gesprekken met de managementleden, medewerkers en huurdersorganisatie

De RvC haalt informatie uit de omgeving van Heuvelrug Wonen door (op uitnodiging) stakeholdersbijeenkomsten bij te wonen, zoals de vergaderingen van de huurdersvertegenwoordiging en de bijeenkomst met de lokale politiek. Deze konden vanwege corona in 2020 en 2021 echter geen doorgang vinden. Door gesprekken met de organisatie probeerde de raad toch zoveel mogelijk betrokken te blijven.

Tot slot hebben de leden van de RvC ook een eigen verantwoordelijkheid om informatie te verzamelen die ze nodig heeft voor het toezicht. Dit wordt onder meer geborgd doordat de leden van de RvC uiteenlopende achtergronden en ervaringen hebben, die aansluiten bij de werkzaamheden van Heuvelrug Wonen. Bijvoorbeeld strategisch, volkshuisvestelijk en financieel. Ook hebben meerdere leden van de raad een binding met de regio waarin Heuvelrug Wonen actief

is. Hierdoor borgt de RvC een brede blik op de maatschappelijke perspectieven en opgaven die zij in haar afwegingen kan betrekken. Verder bezoekt de RvC algemene bijeenkomsten gericht op volkshuisvesting en toezichthouden, bijvoorbeeld van de VTW.

De RvC ziet toe op het borgen van de maatschappelijke opgaven in strategie en uitvoering

De visitatiecommissie stelt vast dat de RvC betrokken is bij de totstandkoming en uitvoering van de strategie, doelstelling en ook beleid. De RvC gebruikt hier onder meer de bovengenoemde informatiepositie voor. Ook adviseert de RvC-commissie Volkshuisvesting de overige leden over de maatschappelijke en volkshuisvestelijke thema's. Daarnaast wenden de individuele RvC leden hun specifieke deskundigheid aan, om op deze onderwerpen te fungeren als klankbord voor de directeur-bestuurder en het management. Naast een klankbord volgt en reflecteert de RvC ook (op) de realisatie van de maatschappelijke opgaven en strategie in formele en informele gesprekken met de directeur-bestuurder en het management.

Ten aanzien van strategievorming is de RvC structureel betrokken. De RvC spreekt hier zowel intern over, als met de organisatie. Hierin ziet de RvC het als haar rol om brede vragen te stellen en de voorstellen te toetsen. Hierin probeert de RvC een balans te zoeken tussen scherpheid en echt gezamenlijk tot inhoudelijke verdieping komen. Men ervaart dat de gesprekken in openheid plaatsvinden.

Naast strategisch wordt de RvC ook bij de uitvoering en invulling van de maatschappelijke opgaven betrokken, door de prestaties te volgen en hierop te reflecteren. De afwegingen komen in de investeringsbesluiten naar voren, waarbij er regelmatig wordt gekozen om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgave als de gewenste financiële ratio's niet behaald worden. Het investering statuut wordt dan ook vernieuwd, waarbij de passendheid bij de strategie, de organisatie en in draagvlak eerst worden beoordeeld, en dan pas gekeken wordt of het financieel haalbaar is. Dit gesprek vindt echter nu al plaats in de gesprekken die de RvC voert.

Een belangrijk onderwerp voor de RvC was de afgelopen periode onder meer de huurdersparticipatie. De huurdersorganisatie heeft zich ontwikkeld en versterkt door middel van de fusie. De doorontwikkeling in algemene structurele betrokkenheid van de huurdersorganisatie en andere huurders, en de vorm hiervan, is een punt van aandacht voor de RvC waar ze intern en met de organisatie en met de huurders terugkerend over spreekt.

Een ander onderwerp waar de RvC aandacht voor heeft gehad is de samenwerking met collega-corporaties. De RvC is van mening dat de contacten met collega-corporaties in het werkgebied van belang is voor Heuvelrug Wonen om de maatschappelijke opgaven invulling te geven, waarbij de meerwaarde voor huurders echt centraal moet staan. Hier blijft de RvC vragen over stellen, en aandacht voor hebben. Voorbeelden zijn de fusie met Cothen, de verkenningen in de samenwerking met RK Zeist, maar ook de verkenning naar overname van Vestia bezit in Leersum.

Tevens is de RvC, samen met de organisatie, zoekende naar mogelijkheden om invulling te geven aan de beschikbaarheidsopgave binnen de politieke context, zowel in relatie met de gemeente, als in creatieve oplossingen om woningen toe te voegen.

De RvC heeft een duidelijke en passende rol in het lokale netwerk

Zoals genoemd heeft de RvC doorgaans contacten met belanghebbenden in het lokale netwerk. De zichtbaarheid en aanspreekbaarheid van de RvC heeft de laatste twee jaar op een lager pitje gestaan, vanwege corona. Hierdoor was het lastig om gesprekken te voeren en waren er geen bijeenkomsten om het netwerk te ontmoeten. De RvC verantwoordt haar activiteiten en toezicht wel in het jaarverslag.

De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de maatschappelijke rol en afwegingen die de RvC maakt ook onderdeel te maken van de verantwoordingsinformatie. Het Jaarverslag geeft nu een feitelijk overzicht van de activiteiten die de RvC heeft uitgevoerd, terwijl de door de visitatiecommissie geconstateerde duidelijke maatschappelijke oriëntatie van de RvC minder expliciet terugkomt.

4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie belanghebbenden betreft 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 passende wijze waarop Heuvelrug Wonen haar belanghebbenden betreft en dit ook in haar strategie heeft vastgelegd.

Vanuit de strategie werkt Heuvelrug Wonen samen met partners waar dit haar doelstellingen ondersteunt. Dit is een van de vijf strategische doelstellingen. Hierbij gaat het om samenwerkingspartners die zich inzetten voor de (gezamenlijke) maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied. Heuvelrug Wonen heeft ook tevens de belanghebbenden betrokken bij de uitwerking van haar strategieën en op onderwerpen bij beleid. Daarbij neemt Heuvelrug Wonen de input ook mee om haar ideeën en keuzes aan te scherpen. De terugkoppeling van de betrokkenheid vindt over het algemeen via de reguliere overleggen plaats.

Heuvelrug Wonen heeft dan ook een goed beeld van haar belanghebbenden. In het jaarverslag worden de belanghebbenden en de relatie met hen toegelicht. De belangrijkste belanghebbenden zijn:

HBV-HW

De huurders zijn de belangrijkste belanghebbende voor Heuvelrug Wonen. In 2019 zijn de drie huurdersorganisaties vanuit de fusie gefuseerd tot één huurdersorganisatie: Huurdersbelangenorganisatie Heuvelrug Wonen (HBV-HW). De pandemie heeft vervolgens een belangrijke impact gehad op de wijze waarop de nieuwe huurdersorganisatie zich kon ontwikkelen en kon samenwerken. Men heeft zich wel ingezet om de huurdersbetrokkenheid te borgen. Middels werkgroepen worden onderwerpen als de prestatieafspraken, huurbeleid, duurzaamheid, communicatie en bouw door de HBV-HW opgepakt. Andere overlegonderwerpen in de visitatieperiode waren, onder meer: de fusie met Cothen, leefbaarheid, Aedesbenchmark, jaarverslagen en -rekeningen, bewonerscommissies en het annuleren van de ALV (vanwege corona).

Gemeente Utrechtse Heuvelrug

De gemeente Utrechtse Heuvelrug is voor Heuvelrug Wonen een belangrijke partner om de volkshuisvestelijke opgaven in te kunnen vullen. Heuvelrug Wonen werkt dan ook op diverse

terreinen samen met de gemeente Utrechtse Heuvelrug, bijvoorbeeld rondom nieuwbouw en kwetsbare doelgroepen. Deze samenwerking vindt ook plaats op uiteenlopende niveaus, zowel bestuurlijk als ambtelijk, en van beleidsniveau tot uitvoering. De vorm van het contact is wisselend afhankelijk van de situatie: informeel of formeel, en continu, periodiek of op projectbasis.

Collega-corporaties

Heuvelrug Wonen werkt intensief samen met collega corporaties in haar werkgebied en de regio, op verschillende manieren. Zo wordt door de actieve corporaties binnen de gemeente Utrechtse Heuvelrug opgetrokken als 'Federatie Woningcorporaties Heuvelrug', richting de gemeente. Er worden bijvoorbeeld gezamenlijk biedingen op de woonvisie gedaan en er worden themabijeenkomsten voor de lokale politiek georganiseerd.

Daarnaast werkt Heuvelrug Wonen op proces en projectniveau en in verschillende netwerken samen met collega corporaties. Heuvelrug Wonen voert voor Wbv Maarn alle werkzaamheden uit, met uitzondering van de bestuurstaken. Met de RK Zeist wordt onder meer samengewerkt in de aanschaf en implementatie van het nieuwe ERP-systeem, waarbij processen en procedures eveneens op elkaar worden afgestemd, en in vastgoedprojecten. Ook worden medewerkers gedeeld. Tot slot is Heuvelrug Wonen op 1 januari 2022 gefuseerd met Woningbouwstichting Cothen, na een succesvolle samenwerking in nieuwbouwrealisatie in Cothen. Met andere collega corporaties wordt ingezet op kennis- en personeelsuitwisseling.

Zorg- en welzijnsorganisaties

Heuvelrug Wonen werkt ook in het sociaal domein en ten aanzien van wonen en zorg samen met partijen die actief zijn in het werkgebied. Deze samenwerkingen zijn georganiseerd rond specifieke thema's en opgaven. Zo wordt voor de huisvesting van kwetsbare personen samengewerkt in het Interventieteam, waarin onder meer corporaties, zorgorganisaties en de politie betrokken zijn. Ook is er een samenwerkingsverband actief rondom schuldenproblematiek en de huisvesting van vluchtelingen.

Regionale samenwerking: RWU en SWRU

In de regio Utrecht wordt rondom wonen en werken samengewerkt met de U16. Heuvelrug Wonen participeert in dit kader in het Regioplatform Woningcorporaties Utrecht (RWU) en de Stichting Woonruimteverdeling Regio Utrecht (SWRU). De bestuurder van Heuvelrug Wonen is vanaf 2020 ook toegetreten tot het dagelijks bestuur van de SWRU.

Heuvelrug Wonen legt de uitkomsten van besprekingen terug bij de belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft aan de hand van de bestudeerde informatie en de gesprekken met belanghebbenden vastgesteld dat de belanghebbenden een terugkoppeling ontvangen van hetgeen is besproken en de acties die Heuvelrug Wonen heeft ondernomen. Voor een groot deel zijn deze terugkoppelingen onderdeel van reguliere geplande vergaderingen waarin over voortgang wordt gesproken.

4.5.2 Openbare verantwoording

7,0

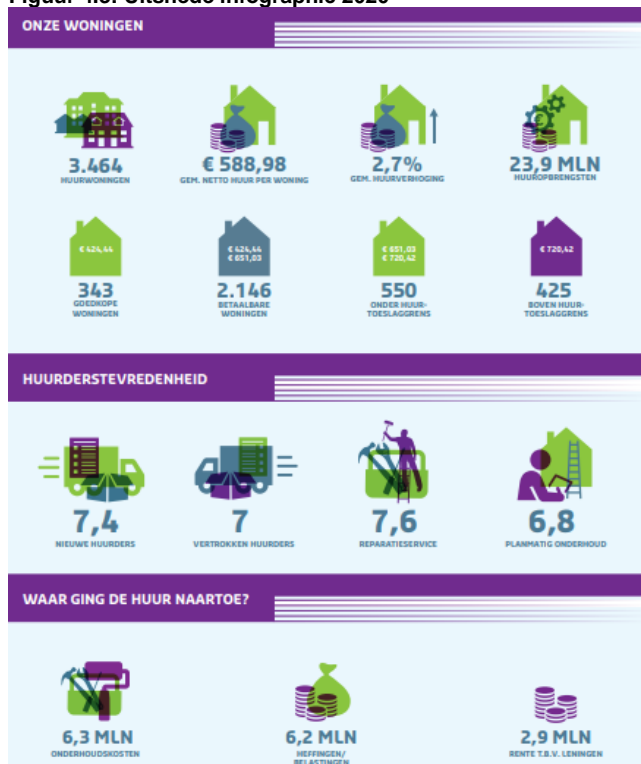
In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de leesbare, overzichtelijke en transparante wijze waarop prestaties inzichtelijk worden gemaakt. De koppeling tussen de voorgenomen en gerealiseerde prestatie zou de verantwoordingsinformatie nog kunnen versterken.

Heuvelrug Wonen heeft in formele en informele openbare uitingen haar prestaties verantwoordt. In de jaarverslagen beschrijft Heuvelrug Wonen beknopt wat zij het betreffende jaar gepresteerd heeft. In het jaarverslag wordt de koppeling gelegd met de doelstellingen, op de verschillende onderwerpen. Het jaarverslag is in vormgeving en uitwerking een formeel document, dat vooral bestaat uit tekst. Heuvelrug Wonen werkt naast het formele jaarverslag een beknopte samenvatting uit in de vorm van een infographic (zie Figuur 4.3). Hiermee worden de prestaties toegankelijker gemaakt voor een breder publiek.

Naast de formele openbare verantwoording, laat Heuvelrug Wonen haar prestaties ook zien via meer informele kanalen. Voorbeelden hiervan zijn de nieuwsberichten op de website, (beperkte) bijdragen op Twitter, en in beperkte mate de nieuwsbrief en een bewonersblad. Sinds kort heeft Heuvelrug tevens een facebookpagina.

De koppeling tussen de voorgenomen en gerealiseerde prestatie zou nog meer in samenhang zichtbaar gemaakt kunnen worden. De prestaties in zowel de formele als informele berichtgeving zijn vaak vooral feitelijk, waarbij een koppeling met bredere (maatschappelijke) opgave en/of de ambities en strategie van Heuvelrug Wonen ontbreekt. Door deze koppeling te maken in de openbare verantwoording, zijn de prestaties van Heuvelrug Wonen voor de lezers beter volgbaar en in een bredere context te plaatsen.

Figuur 4.3: Uitsnede infographic 2020



Bron: Website Heuvelrug Wonen

Deel 3: Bijlagen



heuvelrugwonen

Visitatie 2018-2022

Missie

'Goed en betaalbaar wonen voor onze huurders op een plek waar ze zich thuis voelen'

Onze missie is leidend in de koers die we varen. Heuvelrug Wonen staat voor 'goed en betaalbaar wonen'. Dit betekent gezond en veilig, duurzaam en voor een sociale prijs. We vinden het belangrijk dat mensen zich thuis voelen in hun huis, de wijk en het dorp waarin zij wonen. Hiervoor vragen we vaak naar de beleving van de huurder en laten bewoners meedenken in de keuzes die we voor hun woonomgeving maken. Ook zoeken we de samenwerking met partners in de wijken, voor een thuisgevoel voor iedereen.

Visie

Dit doen we samen! Door samenwerking creëren we synergie; samen investeren we in een duurzame woonomgeving. Zo is Heuvelrug Wonen er ook voor de toekomstige generaties.

Kernwaarden Heuvelrug Wonen

- Aandacht
- Respect
- Ontwikkeling

In 2022 heeft Heuvelrug Wonen de kernwaarde 'Verbinding' toegevoegd. Als groei-kernwaarden maken we ons de waarden 'nieuwsgierig' en 'durf' eigen in de periode 2022- 2026

Onze thema's

- Tevreden huurders
- Betaalbare woningen
- Goed onderhouden woningen
- Duurzame woningen
- Prettige samenwerking met stakeholders
- Financiële continuïteit organisatie



Huurderstevredenheid

	2018	2019	2020	2021	Gemiddeld
Reparatie	7,8	7,7	7,7	7,5	7,7
Woning betrekken	8	7,5	7,4	7,5	7,7
Woning verlaten	7,3	7,4	7	7,1	7,2
Planmatig onderhoud	7,3	6,7	7,2	7,2	7,1

Overlastgevallen

	2018	2019	2020	2021	Totaal
Overlast	180	106	117	279	682

In de vorige visitatieperiode steeg het aantal overlastgevallen enorm van 76 in 2014 naar 158 in 2017. Hierop hebben we in 2018 flink ingezet en hebben we gebruik gemaakt van buurtbemiddeling. Hierdoor zag je een daling van 2018 naar 2019. Maar door de enorme toename van mensen met een 'rugzakje' in de wijken en dat mensen veel thuis zijn vanwege corona en de bijbehorende maatregelen en adviezen, namen de overlastgevallen gigantisch toe.



Nieuwbouw

- Nieuwbouw: 34 starterswoningen in oud kantoor gebouw Hoofdstraat 82, Driebergen-Rijsenburg.
- Nieuwbouw: 4 eengezinswoningen aan de Kromme Stelakker in Cothen. Lokale corporatie kon dit niet doen.

Verkoop

2018	Verkoop van niet-daecomplex 'De Keiheuvel' in Leersum (24 wooneenheden, 2 kantoorruimten, 3 garageboxen en parkeergarage met 8 parkeerplaatsen)
2019	Kerk aan de Kampweg in Doorn + 3 woningen
2020	1 (mariniers)woning.
2021	0



Betaalbare woningen



Huurverhoging

Vanwege de betaalbaarheid voeren we niet de maximale huurverhoging door. Alleen bij huurders met een relatief hoog inkomen en relatief lage huur hebben we een extra huurverhoging berekend (inkomensafhankelijke huurverhoging). De huurverhoging voor huurders uit onze primaire doelgroep is sinds 2016 niet meer dan inflatie.

Betaalbaarheid

We zetten ook in op betaalbaarheid via verduurzaming. Meer dan 1.100 woningen hebben inmiddels label A met lage energielasten. Daarnaast werken we vanaf 2020 met "Vroeg er op af", samen met onze lokale partners, waardoor we bij veel huurders oplopende schulden kunnen voorkomen.

'We hadden graag meer (betaalbare) woningen toegevoegd.'

JOS SLEYSER



Duurzame maatregelen

- 1.314 woningen zijn inmiddels voorzien van zonnepanelen
- 1.123 woningen zijn inmiddels verduurzaamd naar label A (is inclusief drie grootonderhoudsprojecten; Sitiolaan [2017], Groenhoek en Centrumplan)
- In 2021 ontvingen we een 4e prijs voor de reductie in CO₂ over al onze woningen in 2019 t.o.v. 2018. Reductie was 4,3%, bepaald o.b.v. energieverbruik en dus energierekening van onze huurders.



Kwaliteit van de woningen of onderhoud/renovatie

- Totaal 17,4 miljoen = gemiddeld circa 5,8 miljoen euro per jaar.
- Gemiddeld €1.674 aan onderhoud per verhuureenheid per jaar.
- Groot onderhoudsprojecten: Groenhoek (234 woningen) en Centrumplan (93 woningen)
 - Groenhoek gestapelde woningen aan galerijen, nabij het centrum van Driebergen-Rijsenburg. Ca. 1/3 van de woningen is nu ontsloten middels een lift. Alle woningen zijn verduurzaamd naar label A. Uitstraling aan de buitenkant is verbeterd, hierop hadden de nieuwe bergingen ook een positieve invloed. Bij veel woningen zijn keukens, douches en toiletten vervangen.
 - Centrumplan deels eengezinswoningen, deels portiek-etagewoningen. Alle onderhoudsproblemen zijn opgelost, hierbij is ook de uitstraling verbeterd. Alle woningen zijn verduurzaamd naar label A. Bewoners hadden niet of nauwelijks belangstelling voor verbeteringen in de woningen.

Badkamers, keukens en WMO

	2018	2019	2020	2021	Totaal
Badkamers	69	164	24	22	279
Keukens	126	131	13	49	319
WMO	20	21	15	15	71

In een 'normaal' jaar vervangen we jaarlijks circa 60 badkamer en 60 keukens. In 2018 en 2019 hebben we veel meer badkamers en keukens aangepakt. Deze extra aantallen komen uit extra projecten buiten *Binnenonderhoud op verzoek* om. De afname in 2020 is te verklaren door corona, waarbij mensen zo min mogelijk andere mensen toelieten in hun woning.



Financiële situatie

De financiële situatie van Heuvelrug Wonen geeft een onveranderd positief beeld. Dit wordt jaarlijks bevestigd aan de hand van onze jaarrekeningen. We hebben jaarlijks een gezonde en positieve operationele kasstroom. Deze kasstroom wordt zoveel mogelijk geïnvesteerd in de renovatie en verduurzaming van ons eigen bezit of geïnvesteerd in nieuwbouw. In de jaren 2018 tot en met 2021 is er circa € 36 miljoen uitgegeven aan nieuwbouw, renovatie en verduurzaming. Deze investeringen zijn volledig met eigen middelen gefinancierd.

Onze leningenportefeuille is en blijft onverminderd laag. Per verhuurbare eenheid is gemiddeld een bedrag van € 30.000 geleend. Onze solvabiliteit schommelt rond de 60% op basis van bedrijfswaarde en rond de 80% op basis van marktwaarde.

Positionering van Heuvelrug Wonen

Een woningcorporatie moet passen bij de omgeving waarin het acteert. Voor de omvang van de organisatie geldt hierbij ook dat deze passend moet zijn. Dit betekent voor Heuvelrug Wonen dat we niet altijd alle professionele kennis in huis hebben. We gebruiken het netwerk van kleine corporaties om samen invulling te geven aan 'sociaal wonen' in het zuidoostelijke deel van de regio Utrecht.



Samenwerking

Samen met onze stakeholders in het maatschappelijk middenveld ondersteunen we onze huurders zo goed mogelijk in succesvol wonen. Hiervoor zoeken we in toenemende mate contact met elkaar.



heuvelrugwonen

Heuvelrug Wonen
Boswijklaan 50, 3941 ZN Doorn

Telefoon 0343 - 53 60 80
E-mail info@heuvelrugwonen.nl
www.heuvelrugwonen.nl

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Met een visitatie is het maatschappelijk presteren van Heuvelrug Wonen over de periode 2018 tot en met 2021 in beeld gebracht. Wij herkennen ons in het geschetste beeld door Ecorys. Omdat 'leren en verbeteren' één van onze doelstellingen is, is het voor ons belangrijk te lezen dat we een lerende organisatie zijn. Het is aantoonbaar gelukt de scores van Heuvelrug Wonen te verbeteren ten opzichte van de vorige visitatie.

Resultaten

Het rapport geeft een beeld van wat de visitatiecommissie heeft opgehaald bij onze huurders en maatschappelijke partners over onze inzet en prestaties in de periode 2018-2021. Met name op gebied van de specifieke doelgroepen, betaalbaarheid en duurzaamheid vindt de commissie dat de corporatie zich goed inspant en dat er flinke stappen zijn gezet. De commissie herkent dat Heuvelrug Wonen laagdrempelig relaties aangaat en ook laagdrempelig communiceert. Zij constateren dat de ingezette organisatieontwikkeling haar vruchten afwerpt.

In onze optiek zijn er nog vele stappen te zetten want de rol van de corporatie in de maatschappij is aan het veranderen evenals de doelgroepen die we huisvesten. Persoonlijke aandacht en meer zichtbaar in de wijk blijven "bewegende doelen". Het rapport bevestigt dat we met de goede dingen bezig zijn en dat onze partners dat ook zo zien.

Ecorys constateert dat de overwegingen die bij het intern bediscussiëren van projecten en vermogensinzet ter tafel komen, beter vastgelegd kunnen worden, waardoor het meer recht doet aan de aandacht die we aan de afwegingen geven. Het kan ook helpen bij de externe legitimering. Dit geldt ook voor het vastleggen van waarom we doen, wat we doen, hoe dat bijdraagt aan de strategische doelstellingen en vanuit welke maatschappelijke oriëntatie wordt gewerkt. In onze verslagen, notities en rapportages gaan we hier nog beter invulling aan geven.

De, door de visitatiecommissie, beschreven verbeterpunten sluiten in onze optiek aan bij de ontwikkeling die we als Heuvelrug Wonen voor ogen hebben en bij wat we nog samen met onze huurders en maatschappelijke partners willen oppakken. Komende jaren werken we aan meer begrip en aandacht voor elkaars standpunten zeker als het gaat om (nieuw)bouwprojecten. Bij dit laatste, is het gebrek aan bouw mogelijkheden een belangrijk aandachtspunt.

Spannende periode 2018-2021

Halverwege deze visitatieperiode kregen we te maken met de COVID-pandemie, waardoor het lastiger werd om met onze huurders en partners de verbinding te behouden. Daarnaast zijn we gestart met een nieuw ERP- systeem, zeg maar het financieel, administratieve hart van onze organisatie en is de fusie met Woningstichting Cothen voorbereid en geëffectueerd. Kortom veel dynamiek.

Tot slot

Wij willen de visitatiecommissie, Maarten Nieland, Rixt Bos en Frank de Gouw - en allen die daaraan hebben bijgedragen - bedanken voor de zorgvuldig opgestelde rapportage. En uiteraard dank aan alle medewerkers van Heuvelrug Wonen voor de, in onze optiek goede resultaten in deze afgelopen periode.

Doorn, 1 juli 2022
Heuvelrug Wonen

Jos Sleyfer
Directeur-bestuurder

Dirk Dekker
Voorzitter raad van commissarissen

1

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Tabel 4.2: Heuvelrug Wonen

Naam	Functie
De heer S. Sleyfer	Directeur-bestuurder
De heer P. Kamp	Manager Wonen
De heer P. Felix	Manager Vastgoed
De heer M. van Daal	Manager Financiën
Mevrouw D. Boerwinkel	Beleidsadviseur
Mevrouw M. Hoekstra	Management assistente
De heer M. Botman	Voorzitter RvC
De heer L. Marchal	Lid RvC
De heer D. Dekker	Lid RvC
Mevrouw M. Haan	Lid RvC
Mevrouw M. de Weerd	Lid RvC

Tabel 4.3: Belanghebbenden

Organisatie	Belanghebbende	Functie
Gemeente(n)		
Gemeente Utrechtse Heuvelrug	De heer Jorg	Wethouder
Gemeente Utrechtse Heuvelrug	De heer Waaldijk	Wethouder
Huurdersvertegenwoordiging		
HBV-HW	De heer Hillebrand	Secretaris
HBV-HW	De heer Groeneveld	Bestuurslid
Overige belanghebbenden		
Woningbouwvereniging Maarn	De heer de Wolf	Directeur-bestuurder
RKWBV Zeist	De heer Schuurmans	Directeur-bestuurder
Sociale dorpssteams	De heer Gardner	Consulent
Kwintes	Mevrouw Groot	Begeleider
Kwintes	De heer Brand	Begeleider
Interventieteam	Mevrouw van Spaandonk	Adviseur zorg en veiligheid
WVGGZ	De heer de Vries	Adviseur
Gemeente Utrechtse Heuvelrug	De heer van der Ploeg	Toezichthouder BRP
Regionale sociale dienst	Mevrouw Meerkerk	Coördinator
Stichting Schuldhulpmaatje	De heer Limpens	Voorzitter
Bartimeus	De heer Woortman	Teammanager huisvesting en facilitair
Vluchtelingenwerk	Mevrouw van Delden	Coördinator
KAW	De heer Kieft	Directeur
De Variabele	De heer Rijken	Relatiemanager
SunErgetic	Mevrouw Barbolina	

Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Heuvelrug Wonen in 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 Heuvelrug Wonen hebben.

Rotterdam, 20 december 2021

Maarten Nieland
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Heuvelrug Wonen in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Heuvelrug Wonen.

Rotterdam, 20 december 2021

Maarten Nieland

Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Rixt Bos verklaart hierbij dat de visitatie van Heuvelrug Wonen in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Rixt Bos heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Rixt Bos geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Rixt Bos geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Heuvelrug Wonen.

Rotterdam, 20 december 2021

Rixt Bos

Onafhankelijkheidsverklaring commissielid

Frank de Gouw verklaart hierbij dat de visitatie van Heuvelrug Wonen 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Frank de Gouw heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Frank de Gouw geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Frank de Gouw geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Heuvelrug Wonen.

Rotterdam, 20 december 2021

Frank de Gouw

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Principal Consultant



Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

Sinds april 2017 Director Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

Secretaris

Rixt Bos

Naam, titel, voorletters:

Bos, MSc, R.A.

Geboorteplaats en –datum:

Hengelo, 9 maart 1993



Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2016 - 2017	Master Urban and Regional Planning, Universiteit van Amsterdam
2015 - 2016	Premaster Spatial, Transport, and Environmental Economics, Vrije Universiteit Amsterdam (7 maanden)
2012 - 2016	Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Rijksuniversiteit Groningen
2014 - 2015	Minorvakken buitenland, Lunds Universitet in Zweden (5 maanden)
2005 - 2011	Atheneum, Montessori College Twente

Loopbaan:

Sinds 2017	Consultant Regions and Cities, Ecorys
April - juni 2017	Afstudeerstagiaire Omgevingswet, Rho Adviseurs voor Leefruimte
Maart - juli 2016	Stagiaire Actieprogramma Slim Ruimtegebruik, Provincie Zuid-Holland

Profielchets:

Rixt Bos MSc is projectleider voor deze visitatie. Rixt is gespecialiseerd in ruimtelijke vraagstukken en planologie. Recent heeft zij onderzoek gedaan naar de verantwoordelijkheden binnen lokale overheden rond de Omgevingswet in het kader van integraal werken.

Vanuit haar studie en werkervaring heeft Rixt kennis van en ervaring met het organiseren en uitvoeren van onderzoek naar vraagstukken waarin de uiteenlopende invalshoeken en belangen van stakeholders samenkomen. Ze heeft een brede interesse in ruimtelijke vraagstukken in het publieke domein, is analytisch sterk en is in staat om te verbinden.

Deze achtergrond en eigenschappen zet zij als consultant bij Ecorys in bij verscheidene onderzoeks- en adviesopdrachten. Rixt werkt voor woningcorporaties, lokale overheden, regio's en ministeries. Zij voert onder andere onderzoek uit met betrekking tot flexwonen en wonen & zorg.

Commissielid

Frank de Gouw

Naam, titel, voorletters:

de Gouw, ing./MSc, F.A.

Geboorteplaats en –datum:

's-Hertogenbosch, 22-06-1993



Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2016 – 2018	Radboud Universiteit, Nijmegen – Master Urban Geography
2015 – 2016	Radboud Universiteit, Nijmegen – Premaster Geography and Spatial Planning
2011 – 2015	HAS Hogeschool, 's-Hertogenbosch – Urban and Rural Development
2005 – 2011	d'Oultremontcollege, Drunen – Atheneum

Loopbaan:

2018 – Heden	Consultant Regions & Cities, ECORYS
2017 – 2018	Graduate Intern, ARCADIS BV

Profielchets:

Frank de Gouw is commissielid van deze visitatie en werkzaam als consultant bij Ecorys binnen de afdeling Regions & Cities. Als afgestudeerd stadsgeograaf aan de Radboud Universiteit in Nijmegen is Frank in staat om de wederzijdse wisselwerking en dynamiek van geografische (ruimtelijke) verschijnselen te doorgronden, zoals locatiegedrag van economische actoren, het sociaal-ruimtelijk handelen van bedrijven, overheidsinstanties, huishoudens en individuen en de sociaaleconomische ontwikkeling van steden en regio's. Frank heeft daarnaast inhoudelijke kennis van en vaardigheid in het actuele onderzoek omtrent het gebied van de stedelijke geografie inclusief urbane/rurale- en regionale studies en volkshuisvesting.

Als consultant binnen de afdeling Regions & Cities is Frank betrokken bij verschillende vraagstukken en onderzoek op het gebied van de woningmarkt, ruimtelijke gebiedsontwikkeling, beleidsvraagstukken en bij de maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. Visitaties waarbij Frank betrokken is geweest omvatten onder andere Zeeuwsland, Centrada en Wonen Zuid.

Kernwaarden waarover Frank beschikt zijn pro activiteit, enthousiasme, sociaalvaardigheid het hebben van een kritische blik en oplossingsgerichtheid.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Tabel 4.4: Bronnenlijst

Geraadpleegde documentatie	
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Prestatieafspraken 2018 t/m 2021 Utrechtse Heuvelrug Addendum prestatieafspraken 2018 t/m 2021 Monitoring prestatieafspraken 2020 Jaarverslag 2018 t/m 2021 Jaarrekening 2018 t/m 2021 Ondernemingsplan 2018 – 2021 en 2022 – 2026 Viermaandsrapportages 2018 t/m 2021 Begrotingen 2018 t/m 2021 Meerjarenbegroting 2022 Verkoopbeleid 2018 Huurbeleid 2019 – 2020 Besluitenlijst 2018 – 2021 Diverse beleidsstukken over specifieke onderwerpen
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Verslagen van overleg met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	Oordeels-/beoordelingsbrieven Aw en WSW 2018 t/m 2021 Aedesbenchmarkcentrum (ABC) 2018 t/m 2021 Jaarverslagen en jaarrekeningen 2018 t/m 2021 Begrotingen 2018 t/m 2021 Meerjarenbegrotingen 2022 Viermaandsrapportages 2018 t/m 2021 Investeringsstatuut 2018, 2019 en 2020 Treasuryjaarplan 2018 t/m 2021 Reglement Financieel beleid en beheer 2019
Governance van maatschappelijk presteren	Jaarverslag 2018 t/m 2021 Jaarrekening 2018 t/m 2021 Ondernemingsplan 2018 – 2021 en 2022 – 2026 Viermaandsrapportages 2018 t/m 2021 Begrotingen 2018 t/m 2021 Meerjarenbegroting 2022 Jaarplannen 2019 t/m 2021 Risicomanagement Toezichtsvisie Heuvelrug Wonen 2020 Aedesbenchmarkcentrum (ABC) 2018 t/m 2021 RvC verslag 2018 t/m 2021 Zelfevaluatie RvC 2020 en 2021 RvC oplegger ondernemingsplan

Bijlage 7: Prestatietabel

Thema 1: Specifieke doelgroepen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><i>Statushouders</i></p> <p>Heuvelrug Wonen heeft binnen de Federatie en met de gemeente de opgave om de gezamenlijke taakstelling in het huisvesten van statushouders te behalen.</p>	<p>Heuvelrug Wonen heeft de volgende aantallen statushouders gehuisvest:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 37 statushouders (JV 18, p.53) • 2019: 40 statushouders (JV 19, p.47) • 2020: 25 statushouders (JV 20, p.48) • 2021: 32 statushouders <p>In 2018 is de taakstelling niet behaald. In 2019 en 2020 is deze wel behaald en is de achterstand ingehaald.</p> <p>In 2017 hebben Stichting Bartiméus, Heuvelrug Wonen en de gemeente de handen ineen geslagen om tijdelijke huisvesting van 20 statushouders te realiseren voor minimaal vier jaar. Hiermee wordt de druk op de sociale huurmarkt wat verlicht. Heuvelrug Wonen heeft 20 statushouders gehuisvest in een verbouwd wooncomplex van Bartiméus in Doorn. In 2020 is de opzet van het project gewijzigd en is de focus verlegd naar alleenstaande statushouders waarvan het gezin later naar Nederland komt. Het project liep door tot en met 2020. Partijen zijn overeengekomen om het project te verlengen tot 1 augustus 2022 (JV 20, p.48)</p>	8
<p><i>Maatschappelijke opgave en beschermd wonen</i></p> <p>In 2017 is in de U16-gemeenten de 'regionale koers maatschappelijke opvang en beschermd wonen U16' vastgesteld. Kern van de verandering is dat zowel de maatschappelijke opvang als beschermd wonen veel meer lokaal 'in de wijk' georganiseerd dient te worden aan de hand van 'zelfstandig wonen'.</p> <p>In 2019 heeft Heuvelrug Wonen met de U16-gemeenten uitgewerkt hoe de MO/BW verder wordt verdeeld in de gemeente. Voor 2020 bestond er een taakstelling van 21 personen uit de maatschappelijke opvang voor de gemeente. Heuvelrug Wonen neemt het initiatief om samen met de gemeente en zorgpartijen in 2020 de opvang te organiseren.</p> <p>In 2021 hebben de corporaties en de gemeente de opgave om concrete afspraken vast te stellen over de huisvesting in kader van ambulantisering en uitstroom van maatschappelijke en beschermd wonen (Pres 21).</p>	<p>In 2020 heeft Heuvelrug Wonen 18 personen gehuisvest en zijn er gesprekken gehouden met de gemeente en de kwartiermaker van de regio Oost Utrecht om in 2021 extra plekken te realiseren in bestaande bouw of nieuwbouw door aan te haken bij het project "Living Lab" en "Eerst een Thuis" (JV 20, p.51).</p> <p>Het project "Living Lab" is een initiatief van de gemeenten uit de U16 en hun samenwerkingspartners, de corporaties en de zorgaanbieders. Binnen het project beogen de partijen gezamenlijk te innoveren en experimenten: doen wat nodig is om zoveel mogelijk mensen (op eigen wijze) zelfstandig te laten wonen. Het project biedt naast het concrete resultaat van 200 woningen in de regio voor mensen die nu dakloos zijn ook de ruimte om met elkaar te experimenteren en innoveren op het gebied van preventie. Daarmee dragen de deelnemende partijen bij aan het behalen van de afspraken voor uitstroom en de bredere ambulantiseringsopgave in de regio.</p>	8
<p><i>Signalering problematiek</i></p> <p>De corporaties vervullen een belangrijk signalerende rol als het gaat om signalering en problematiek, zowel op</p>	<p>Heuvelrug Wonen heeft invulling gegeven aan deze opgave. De 'uitstroom maatschappelijke opvang' loopt en de corporatie neemt deel aan het signaleringsoverleg</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>het gebied van financiën, overlast als zelfstandig wonen. De corporaties geven deze signalen af naar de dorpssteams en in het signaleringsoverleg en participeren in het zoeken naar passende oplossingen (Pres 19-24).</p>	<p>welke eens in de zes weken wordt gehouden. Doel van deze bijeenkomst is vooral signalen van inwoners per dorp uitwisselen en de eventuele aanpak bespreken. Door de korte lijnen kan mogelijk sneller en adequaat worden ingegrepen, en escalatie worden voorkomen. Bij dit overleg zijn consultants van het dorpssteam, een wijkagent en een woonconsulent van Heuvelrug Wonen aanwezig. Heuvelrug Wonen zit hier om de eventuele zorgen over haar huurders te bespreken. De signalen kunnen variëren van huurschuld, verwarde of kwetsbare personen tot verloedering. Het overleg is ook bedoeld om met elkaar te overleggen om tot een persoonsgerichte aanpak te komen (JV 20, p.51).</p>	
<p><i>WMO/ woningaanpassingen</i></p> <p>De gemeente is sinds 2014 in gesprek met een aantal partijen die in de gemeente in het wonen en zorg actief zijn over het langer zelfstandig thuiswonen. Partijen hebben hiervoor een intentieovereenkomst getekend, welke vervolgens is uitgewerkt in een plan van aanpak. Deze overeenkomst is ook ondertekend door Heuvelrug Wonen. In het plan wordt beschreven welke rol, verantwoordelijkheid, taak en opdracht Heuvelrug Wonen en collega-corporaties hebben (Pres 19-24).</p>	<p>Heuvelrug Wonen heeft gedurende de visitatieperiode verschillende aanvragen vanuit het WMO tot woningaanpassing behandeld. Dit om het langer zelfstandig thuiswonen te bevorderen. Hierbij zijn diverse woningen aangepast. Deze aantallen betreffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 20 uitgevoerde aanvragen (JV 18, p.57) • 2019: 21 uitgevoerde aanvragen (JV 19, p.51) • 2020: 15 uitgevoerde aanvragen (JV 20, p.52) • 2021: 15 uitgevoerde aanvragen <p>Aanvragen die uitgevoerd zijn omvatten onder meer: het plaatsen douchestoeltje, omleggen van een gasleiding ten behoeve van de trapliftaanpassing toegang, elektra aanpassen voor opladen scootmobiel en badkamer aanpassingen.</p>	7
<p><i>lokaal Maatwerk</i></p> <p>Om zowel doorstroming in de gemeente als het passend wonen te bevorderen heeft Heuvelrug Wonen de opgave om Lokaal Maatwerk toe te passen bij de toewijzing van (nieuwe) sociale huurwoningen.</p>	<p>Heuvelrug Wonen maakt gebruik van Lokaal Maatwerk bij toewijzing van nieuwe sociale huurwoningen. Lokaal Maatwerk is een bepaling in de huisvestingsverordening van de gemeente die het mogelijk maakt om woningen bij voorrang toe te wijzen aan woningzoekenden uit de gemeente.</p> <p>In het kader van Lokaal Maatwerk is door Heuvelrug Wonen in 2018 in samenwerking met de gemeente een driejarig experiment gestart bij de toewijzing van 34 nieuwe jongerenappartementen aan de Hoofdstraat in Driebergen. Het bleek namelijk dat startende woningzoekenden amper reageren op voor hen gelabelde jongerenwoningen, doordat de inschrijfduur daarmee verviel. In dit experiment behoudt de nieuwe huurder de inschrijfduur en behoudt zodoende de mogelijkheid om door te stromen binnen de sociale huurmarkt. Inmiddels behouden alle huurders 75% van hun inschrijfduur (JV 20, p.47). In 2020 zijn er zeven woningen beschikbaar gekomen voor jongeren welke zonder en met Lokaal Maatwerk zijn toegewezen om</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	effecten te kunnen meten. In 2021 wordt de balans opgemaakt.	
<p><i>Interventieteam en De Instap</i></p> <p>Heuvelrug Wonen en andere partijen, onder de noemer van het Interventieteam, hebben de opgave om woningen voor ex-gedetineerden te realiseren ter bevordering van de integratie. Bij goed gedrag vindt uiteindelijk doorstroming plaats naar een permanente woning.</p>	<p>Samen met de gemeente, andere corporaties in de gemeente en andere lokale partijen neemt Heuvelrug Wonen deel aan het Interventieteam. Dit team ondersteunt moeilijk plaatsbare mensen bij hun terugkeer in de samenleving, zoals ex-gedetineerden, veelplegers en mensen met ernstig onaanangepast gedrag. Het interventieteam biedt deze mensen een traject met afspraken 'onder dwang en drang'. Bij het goed doorlopen van dit traject krijgen mensen een kans om terug te keren in de maatschappij en daar hoort ook een woning bij. De Instap huurt hiervoor een grote woning van ons die zij kamergewijs verhuren aan cliënten.</p> <p>In 2020 hebben in totaal vijf cliënten gebruik gemaakt van deze woonvoorziening. Eén persoon is uit huis gezet vanwege het niet houden aan begeleidingsafspraken.</p>	7
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Heuvelrug Wonen op gebied van specifieke doelgroepen ruim voldoende presteert. Heuvelrug Wonen heet nadrukkelijk oog voor de specifieke doelgroepen in het werkgebied. Zo worden statushouders in onder andere een samenwerkingsverband met Bartiméus gehuisvest, wordt deelgenomen aan signaleringsoverleggen, is er aandacht voor het tegengaan van overlast, worden woningen aangepast voor de doelgroep en wordt ingezet op Lokaal Maatwerk.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,5

Thema 2: Leefbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><i>Schoon, heel en veilig</i></p> <p>Heuvelrug Wonen heeft gezamenlijk met de collega-corporaties en de gemeente de opgave om bij te dragen aan een goede, veilige en schone woonomgeving. De corporaties vinden het belangrijk om haar rol en verantwoordelijkheid ten aanzien van leefbaarheid te vervullen. Dit betekent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het bieden van een ongestoord woongenot aan huurders door het bestrijden van overlast; • Het leveren van en bijdrage aan woonmaatschappelijk werk (schulden, vervuiling, eenzaamheid etc.); • Het investeren in de woonomgeving in de directe nabijheid van de woningen die de corporaties in eigendom hebben. • Preventietips gericht op brandveiligheid en inbraak; • Het bestrijden van hennepsteelt in het bezit; 	<p>Gedurende de visitatieperiode heeft Heuvelrug Wonen zich op verschillende wijzen ingezet om de leefbaarheid te verbeteren of te waarborgen. Zo is er het nodige groenonderhoud gepleegd op verschillende locaties in het werkgebied en zijn tevens de twee wijkkantoren opengebleven in Driebergen en in Doorn. Deze ruimten worden gebruikt als contactpunt met de huurders maar ook als ruimten waar activiteiten worden georganiseerd. Ook maakt zorgpartij Kwintes gebruik van het kantoor in Doorn om ex-psychiatrische mensen weer op weg te helpen.</p> <p>In 2019 is daarnaast een nieuw hennepconvenant afgesloten in de regio Utrecht en is extra ingezet op de uitstraling van de wijken. Zo worden bij renovaties en onderhoudsprojecten direct de woonomgeving meegepakt. Daarnaast is in de coronaperiode extra veel</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan het signaleringsoverleg; • Participeren in het Sociaal Domein; • Deelname aan het project Zorg & Veiligheid van de gemeente. Onderdeel is een pilot, waarbij specifieke problemen worden aangepakt. • Het behoudt van de wijkkantoren in Doorn en Driebergen 	aandacht besteed aan klantcontact en fluctueerde het aantal overlastgevallen van 180 in 2018 naar 106 in 2019 tot 117 in 2020. 2021 279 overlastgevallen.	
<p><i>Samenstelling wijken</i></p> <p>De corporaties hebben de opgave om zich in te spannen om eenzijdig samengestelde wijken te voorkomen indien problemen worden verwacht. Om deze problemen aan te pakken, richt de aandacht zich in eerste instantie op de pilot Zorg & Veiligheid van de gemeente. In deze pilot worden specifieke problemen aangepakt. Indien dit geen sluitende aanpak biedt wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden die de wet 'Bijzondere maatregelen groot stedelijke problematiek' biedt (Pres 19-24).</p>	Het was voor Heuvelrug Wonen vanwege onder meer de lage mutatiegraad en beperkte oplevering van nieuwbouwwoningen lastig om eenzijdige wijken aan te pakken qua samenstelling. Om toch invulling te geven aan de opgave is in samenwerking met de gemeente extra ingezet op wijkgericht werken en 'community building'. Dit wordt onder meer gedaan aan de hand van dorpssteams. Partijen willen inwoners van de wijken activeren. Op deze wijze wordt getracht het sociale fundament van de wijken te versterken. Heuvelrug Wonen geeft ook aan dat echte grote problematiek zelden voorkomt in het werkgebied.	8
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Heuvelrug Wonen op gebied van leefbaarheid ruim voldoende presteert. Heuvelrug Wonen zet zich in om de leefbaarheid in de wijken te waarborgen. Zo wordt groenonderhoud uitgevoerd, wordt ingezet op onderhoudsprojecten en renovaties en wordt extra ingezet op de uitstraling van de wijken. Ook zet de corporatie zich in voor het beperken en aanpakken van overlastgevallen en wordt met zorgpartijen samengewerkt. Vanaf 2021 blaast de corporatie tot slot nieuw leven in het versterken van het sociale fundament in de wijken.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,5

Thema 3: Betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><i>Huurverhoging</i></p> <p>Heuvelrug Wonen hanteert een gematigd, inflatievolgend huurbeleid. Hierbij vormen de uitgangspunten van de regering en het Sociaal Huurakkoord de basis (Pres 19-24). Huurders dienen daarnaast mee te profiteren van de besparing die de verduurzamingsmaatregelen opleveren (Pres 21).</p>	<p>Heuvelrug Wonen heeft gedurende de visitatieperiode de huren als volgt verhoogd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 1,56%; • 2019: 1,70%; • 2020: 2,74%; • 2021: 0% (huren alleen verhoogd bij mutatie/verduurzaming). <p>Hogere inkomens konden gedurende de visitatieperiode een extra huurverhoging krijgen afhankelijk van de huidige huurprijs en de prijs/ kwaliteitsverhouding van de woning. In 2018 was dit 0,3%, 2,5% of 4%. In 2019 2,5% of 4% en in 2020 2,6% of 4%.</p> <p>Vanaf 2020 heeft Heuvelrug Wonen daarnaast de mogelijkheid om huurbevriezing toe te passen voor huurders met een laag inkomen en een hoge huurprijs.</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Er zijn in maart 2021 1.004 huurders aangeschreven in een huurwoning met een huur boven de aftoppingsgrenzen. Uiteindelijk zijn 170 aanvragen voor bevrozing ontvangen, waarvan er 97 zijn toegewezen (JV 20, p.49).</p> <p>Heuvelrug Wonen past tot slot duurzaamheidsmaatregelen toe om de woonlasten van huurders te laten dalen. Hierover zijn afspraken opgesteld met de HBV in het huurbeleid.</p>	
<p><i>Bereikbaarheid voorraad</i></p> <p>Heuvelrug Wonen heeft de opgave om minimaal 70% van het woningbezit te labelen onder de tweede aftoppingsgrens van de huurtoeslag voor de primaire doelgroep (Pres 19-24).</p>	<p>Heuvelrug Wonen heeft gedurende de visitatieperiode de volgende woningen onder de tweede aftoppingsgrens aangehouden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 74%; 2.553 woningen (JV 18, p.50) • 2019: 73%; 2.534 woningen (JV 19, p.45) • 2020: 72%; 2.489 woningen (JV 20, p.45) • 2021: 71%. 	7
<p><i>Betalingsproblematiek en huurachterstand</i></p> <p>De corporaties zetten sterk in op het voorkomen van huurachterstand. De corporaties vervullen op dit terrein een belangrijke rol als het gaat om vroegsignalering en werkt op dit vlak nauw samen met partners. De corporaties nemen bij het signaleren van een huurachterstand direct contact met de huurder op. Doel is het voorkomen van grotere betalingsachterstanden. Er wordt daarnaast gewerkt aan een eenduidige afstemming met de dorpssteams op dit onderdeel. De deelname aan 'Vroeg Eropaf' wordt vanaf 2019 voortgezet (Pres 19-24).</p>	<p>Heuvelrug Wonen heeft invulling gegeven aan de opgave door in een zo vroeg mogelijk stadium met mensen met betalingsproblemen in contact te treden. Hierdoor kunnen problemen eenvoudiger worden aangepakt en worden opgelost. Hierbij wordt samengewerkt met Stichting Schuldhulpmaatje, Humanitas, Stichting Sociale Dorpssteams en de Regionale Sociale Dienst (RSD).</p> <p>Zo neemt Heuvelrug Wonen deel aan het proefproject 'Vroeg in Actie' van de RSD. Op 3 september 2020 is daarnaast het convenant Pilot Vroegsignalering ondertekend. In de laatste vier maanden van 2020 heeft Heuvelrug Wonen 43 meldingen doorgegeven aan het team 'Vroeg in Actie'. Hierna hebben diverse huurders zich aangemeld bij Schuldhulpverlening en zijn betalingsregelingen getroffen. Op 16 december 2020 heeft Heuvelrug Wonen de overeenkomst schuldhulp van de gemeente ondertekend. Deze geeft invulling aan de wet gemeentelijke schuldhulpverlening (WGS) (JV 20, p.50).</p> <p>De totale huurschuld bij Heuvelrug Wonen bedraagt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 0,61% (JV 18, p.55) • 2019: 0,46% (JV 20, p.50) • 2020: 0,47% (JV 20, p.50) • 2021: 0,83% (JV 21, p.47) 	8
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Heuvelrug Wonen op gebied van betaalbaarheid goed presteert. Heuvelrug Wonen voert een inflatievolgend huurbeleid en zet zich op diverse manieren in om de woonlasten van de huurders te beperken. Zo wordt maatwerk geboden aan de hand van mogelijke huurbevrozing en worden duurzaamheidsmaatregelen toegepast. De</p>		

Opgaven	Prestaties	Cijfer
corporatie houdt daarnaast voldoende woningen bereikbaar onder de aftoppingsgrenzen en werkt met diverse partijen samen om betalingsproblematiek vroegtijdig te signaleren en om waar nodig mensen te ondersteunen.		
Gemiddelde beoordeling		7,7

Thema 4: Beschikbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Vastgoedontwikkeling		
<p><i>Voorraad</i></p> <p>Voor de periode 2019 – 2024 garandeert Heuvelrug Wonen een kernvoorraad van circa 3.330 woningen in de gemeente.</p> <p>Heuvelrug Wonen heeft de opgave zo min mogelijk woningen te verkopen. Uitsluitend woningen die niet in de woningportefeuille passen komen voor verkoop in aanmerking (Pres 19-24).</p>	<p>Heuvelrug Wonen heeft gedurende de visitatieperiode volgende woningvoorraad aangehouden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 3.454 woningen (JV 18, p.50) • 2019: 3.451 woningen (JV 19, p.45) • 2020: 3.450 woningen (JV 20, p.45) • 2021: 3.488 woningen (JV 21, p.43) <p>Heuvelrug Wonen heeft in 2018 een niet-daeb complex verkocht. Dit betreft 24 wooneenheden, kantoorruimten en garageboxen. Het complex paste niet meer in de portefeuille. In 2019 zijn vervolgens vier woningen verkocht, in 2020 1 woning en in 2021 0.</p>	8
<p><i>Nieuwbouw</i></p> <p>In de periode 2018 – 2020 kende Heuvelrug Wonen geen specifieke nieuwbouwopgaven.</p> <p>Vanaf 2021 hebben de corporaties de opgave om wachtlijsten terug te dringen. Hiervoor voegen de corporaties jaarlijks 50 woningen toe aan de voorraad. Daarbij is iedere corporatie verantwoordelijk voor de realisatie van nieuwbouw in haar eigen werkgebied (Pres 21).</p>	<p>Heuvelrug Wonen heeft in de periode 2018 – 2020 geen woningen opgeleverd. In Cothen woningen opgeleverd. 4 woningen Cothen. Woningen Hoofdstraat (2018).</p> <p>In 2020 zijn wel voorbereidingen getroffen voor mogelijke nieuwbouwprojecten. Dit betreft onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haarweg, Maarsbergen. • Kerklocatie de Groene tuinen, Driebergen • Catharijnestraat, Driebergen 22 woningen. <p>In 2020 zijn door Heuvelrug Wonen wel voorbereidingen getroffen voor mogelijke nieuwbouwprojecten. Dit betreft onder meer: Haarweg in Maarsbergen, Kerklocatie de Groene tuinen in Driebergen en Catharijnestraat in Driebergen. In 2021 zijn twee projecten in uitvoering. In Cothen is het project Bloemenwaard in voorbereiding. Dit betreft een inbreidingslocatie van voormalige schoolkavels.</p>	7
<p><i>Herstructurering</i></p> <p>Heuvelrug Wonen heeft in het kader van herstructurering gedurende de visitatieperiode de volgende opgaven gekend:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 234 woningen aan de Groenhoek in Driebergen (2019); • 93 woningen bij project grootonderhouder Centrumplan Driebergen (2019); 	<p>Heuvelrug Wonen heeft invulling gegeven aan beide opgaven. De renovatie/ herstructurering op beide locaties is afgerond en alle woningen zijn voorzien van een gemiddeld label A.</p>	7
<p><i>Doorstroming</i></p>	<p>De proef is volgens Heuvelrug Wonen geslaagd. Bijna 10 mensen zijn aan de hand van de proef</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Heuvelrug Wonen heeft de opgave om in het kader van doorstroming in het klantcontact actief de mogelijkheden hiervoor onder de aandacht te brengen. Daarbij wordt uitgegaan van maatwerk per project en worden de relevante doelgroepen in kaart gebracht (jongeren, senioren, huurders met hogere inkomens etc.) (Pres 19-24).</p> <p>Heuvelrug Wonen voert daarnaast bij de toewijzing van de Hoofdstraat 82 een proef uit om te bezien of de doorstroming wordt bevorderd als starters na toewijzing in deze starterswoningen hun inschrijfduur behouden. Hierover publiceert Heuvelrug Wonen in de eerste helft van 2019 de resultaten (Pres 19-24).</p>	<p>doorgestroomd met behoudt van de inschrijfduur. Dit betreffen, vanuit het eerder benoemde Lokale Maatwerk, inwoners van het eigen werkgebied. Hierdoor komen woningen in het werkgebied vrij.</p>	
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Heuvelrug Wonen op gebied van beschikbaarheid ruim voldoende presteert. Heuvelrug Wonen heeft zich op verschillende manieren ingezet voor de beschikbaarheid. Zo wordt een minimale sociale voorraad in stand gehouden, is het verkoopprogramma beperkt, zijn twee aanzienlijke groot onderhoud programma's uitgevoerd en is een pilot met betrekking tot doorstroming uitgevoerd. Het opleveren van woningen is met name in de jaren 2018 tot en met 2020 niet van de grond gekomen, voornamelijk vanwege een gebrek aan grondposities. Vanaf 2021 zijn wel weer wat projecten in voorbereiding en uitvoering en is een sloop/nieuwbouwproject afgerond.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,3

Thema 5: Duurzaamheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><i>Energie-index</i></p> <p>Heuvelrug Wonen heeft de opgave haar woningbezit te verduurzamen naar een gemiddeld label B/ EI van gemiddeld 1,4 in 2021 (Pres 19-24).</p> <p>Dit gebeurt op basis van het duurzaamheidsplan van Heuvelrug Wonen, waar uitvoeringsprogramma's aan ten grondslag liggen. Aan de hand van deze programma's wordt geïnvesteerd in de toekomstwaarde, milieukwaliteit, gezondheid, energiezuinigheid en gebruikskwaliteit van de woningen. De programma's voor de projecten van 2018 – 2021 worden jaarlijks uitgevoerd volgens plan.</p>	<p>De gemiddelde EI van de woningvoorraad betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 1,60 (JV 18, p.60) • 2019: 1,48 (JV 19, p.53) • 2020: 1,37 (JV 20, p.54) • 2021: NB <p>In 2017 zijn voor alle woningen met label D of slechter (EI groter dan 1,8) plannen gemaakt. Als deze plannen zijn uitgevoerd, hebben al deze woningen minimaal label A (EI kleiner dan 1,2). In 2018 is Heuvelrug Wonen van start gegaan. De werkzaamheden lopen door tot en met 2021.</p>	8
<p><i>Duurzaamheidsvisie</i></p> <p>Heuvelrug Wonen heeft in 2021 de opgave om een duurzaamheidsplan te ontwikkelen. Dit vervolg heeft betrekking op de periode 2022 – 2026 en heeft als kern dat alle woningen met een label C of hoger worden aangepakt.</p>	<p>Heuvelrug Wonen heeft invulling gegeven aan deze opgave en heeft in 2021 voor de periode 2022 – 2026, direct aansluitend op het huidige duurzaamheidsbeleidsplan, een werkplan opgesteld. Uitgangspunt van het duurzaamheidsbeleidsplan en -werkplan is dat het energieverbruik wordt verminderd door nu verduurzamingsactiviteiten uit te voeren, waar</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	later geen spijt van wordt gekregen. Isoleren is daarin de prioriteit samen met het aanpakken van woningen met een Label C of hoger. Heuvelrug Wonen kiest daarbij voor minimaal label A voor iedere woning die wordt aangepakt. In het werkplan betreft dit ook de woningen die nu nog een C-label hebben. Woningen met een A-label (minimaal) kun je zonder aardgas verwarmen. Deze woningen worden wel 'aardgasvrij-ready' genoemd.	
<p><i>Verduurzaming bestaande voorraad</i></p> <p>Heuvelrug Wonen heeft de opgave om circa 1.100 woningen uit de bestaande voorraad in de periode van 2017 – 2021 te verduurzamen.</p>	<p>Heuvelrug Wonen heeft invulling gegeven aan deze opgave door, over de verschillende jaren heen, 1.123 woningen te verduurzamen. Dit aantal is inclusief herstructureringsprojecten en onderhoudsplannen. Hierbij zijn alle woningen met een label D aangepakt of aangeboden ter verbetering. Heuvelrug Wonen heeft wel moeite gehad met het behalen van de aantallen door het vertrek van aannemers en huurders die weigerden mee te werken.</p>	8
<p><i>PV panelen</i></p> <p>Heuvelrug Wonen heeft vanaf 2018 de opgave om bij bestaande woningen een individuele duurzame opwekker (PV) aan te bieden (Pres 19 -24).</p>	<p>Eind 2021 liggen op ruim 1.300 individuele woningen en gestapelde bouw PV-panelen. Daarnaast ligt er een collectief veld PV-panelen op de Groenhoek en de Lange Dreef als ook op het eigen kantoor van de corporatie. Heuvelrug Wonen heeft hierdoor meer panelen gelegd dan in de begroting en plannen was opgenomen. Medio 2020 was namelijk het budget tot 2021 op.</p>	8
<p>Beoordeling visitatiecommissie</p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Heuvelrug Wonen op gebied van duurzaamheid goed presteert. Heuvelrug Wonen heeft in de visitatieperiode bijna 1/3 van de woningvoorraad weten te verduurzamen en heeft de gemiddelde energetische status van de voorraad significant laten dalen. Daarnaast zijn PV-panelen op ruim 1.300 woningen aangelegd en wordt vanaf 2021 gewerkt aan een nieuwe duurzaamheidsvisie.</p>		
Gemiddelde beoordeling		8,0

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 CO₂-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 CO₂-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