

# Visitatierapport

Maasvallei  
2019-2022

maasvallei



**6 oktober 2023**

**Visitatiecommissie**

Jan van der Moolen, voorzitter

Kees Kort, visitator

Evelien van Kranenburg, secretaris

## Voorwoord

Vanaf 1 juli 2015 geldt voor alle corporaties de verplichting zich tenminste één keer per vier jaar te laten visiteren. Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegeelfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die op 1 juli 2009 is opgericht, heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk. Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan. De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler' Om dat beeld te geven, denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat.

Dit rapport betreft de visitatie van Maasvallei over de periode 2019-2022. Maasvallei is een middelgrote woningcorporatie met ruim 3700 woningen en een kleine 700 overige verhuureenheden. Het merendeel van het woningbezit is gelegen in Maastricht en daarnaast nog bezit in de gemeenten Beek, Eijsden-Margraten en Gulpen-Wittem. Maasvallei biedt goede en betaalbare huisvesting in met name het sociale verhuursegment. Gedurende de visitatieperiode was het Ondernemingsplan 2017 – 2021 "Samen sociaal innoveren" van toepassing. Dat werd in 2021 vervangen door het Ondernemingsplan 2022- 2026 "Goed wonen, goed leven". In dat nieuwe plan zijn de kernwaarden gedefinieerd: "Verbindend", "Ondernemend" en "Aandacht voor elkaar en voor de huurders". Een focus gaat naast de verduurzaming gelegd worden op de integratie van wonen en zorg en het verstevigen van de positie als studentenverhuurder. Begin 2022 werkten er 41 mensen bij Maasvallei (36,22 fte). Maasvallei is een proces gestuurde organisatie. De klant staat centraal en de lijnen in de organisatie zijn kort. De medewerkers zijn professioneel, oplossingsgericht flexibel en deskundig. Medewerkers werken in zogenaamde squads (op procesniveau) en functionele teams/chapters (op functioneel niveau) samen aan het realiseren van de doelen. De organisatie wordt geleid door een directeur-bestuurder die verantwoording aflegt aan een raad van commissarissen bestaande uit 5 leden.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>3</b>
<b>Position paper Maasvallei</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Recensie en samenvatting</b> .....	<b>12</b>
1.1 Recensie.....	12
1.2 SWOT .....	15
1.3 De visitatie van Maasvallei in één oogopslag .....	16
<b>2 Maatschappelijke waarde</b> .....	<b>17</b>
2.1 De opgaven van Maasvallei .....	17
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	21
2.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	22
<b>3 Maatschappelijke verankering</b> .....	<b>23</b>
3.1 Belanghebbenden over Maasvallei .....	23
3.2 De invloed op het beleid van Maasvallei.....	23
3.3 Maasvallei als samenwerkingspartner .....	24
3.4 De reputatie van Maasvallei .....	25
3.5 De verantwoording van Maasvallei .....	25
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	26
3.7 Bewonder- en verwonderpunten .....	26
<b>4 Besturing</b> .....	<b>27</b>
4.1 Opzet strategie en sturing .....	27
4.2 Doorontwikkeling strategie en sturing .....	27
4.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	28
<b>5 Maatschappelijke capaciteit</b> .....	<b>30</b>
5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen .....	30
5.2 De organisatie capaciteit .....	31
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	31
<b>Bijlage 1: onafhankelijkheidsverklaringen</b> .....	<b>33</b>
<b>Bijlage 2: Bestuurlijke reactie van Maasvallei</b> .....	<b>34</b>

## **Position paper Maasvallei**

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van de bestuurder van Maasvallei.

# POSITION PAPER VISITATIE 2023



**Woningstichting Maasvallei Maastricht**

*Goed wonen, goed leven*



# Position Paper Woningstichting Maasvallei 2023

Graag stellen wij ons in deze Position Paper aan u voor en nemen u mee in de resultaten van de afgelopen vier jaar en in onze blik op de toekomst.

## Wie zijn wij?

Wij zijn een middelgrote corporatie met circa 3800 woningen en 700 overige verhuurobjecten (3.729 woningen en 693 overige verhuurobjecten stand 31-12-2022). Ons bezit concentreert zich in het oostelijk deel van Maastricht in de wijken Amby, Heer, Scharn, de Heeg en Binnenstad. Daarnaast hebben we ook een aantal complexen in andere wijken van Maastricht en in het omliggende Heuvelland (gemeenten Beek, Eijsden- Margraten en Gulpen- Wittem). Wij bieden goede en betaalbare huisvesting, met name in het sociale verhuursegment.

In ons Ondernemingsplan dat we in 2022 hebben vastgesteld staat onze volkshuisvestelijke, maatschappelijke en bedrijfsmatige koers voor de komende jaren verwoord. Onze missie is *'goed wonen, goed leven'* immers goede huisvesting is een belangrijke basis voor een goed leven. Maasvallei wil bijdragen aan goed wonen voor onze huurders door kwalitatief goede en passende huisvesting te bieden zodat ze daarmee een goed leven kunnen hebben. Dit doen wij door de behoeften en wensen van onze huurders te kennen en door sterk verankerd te zijn in de samenleving. We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door samen met netwerkpartners te werken aan wonen, welzijn en zorg en leefbare wijken.

Met onze hele organisatie hebben we onze kernwaarden gedefinieerd die voor ons leidend zijn in hoe wij naar de wereld kijken en hoe wij handelen. Wij zijn **Verbindend**, **Ondernemend** en hebben oprechte **Aandacht** voor elkaar en voor onze huurders. Het afgelopen jaar is het nieuwe Ondernemingsplan uitgewerkt in een Strategisch Plan waarin onze missie in concrete doelstellingen en acties is vertaald. Ook zijn de eerste contouren van een nieuwe Portefeuillestrategie opgesteld die in Mei 2023 zal worden vastgesteld en de basis zal vormen voor onze vastgoedsturing en asset management de komende jaren.

## Wat hebben we gedaan?

Als het gaat om onze woningen heeft Maasvallei de afgelopen vier jaar op verschillende terreinen aan de weg getimmerd: we hebben hard gewerkt aan een aantal mooie kwalitatief hoogwaardige nieuwbouw ontwikkelingen zoals de vervangende historiserende nieuwbouw van eengezinswoningen en appartementen in Trichterveld (73 sociale huurwoningen, 24 commerciële huurwoningen en 124 koopwoningen) en de ruim 80 appartementen aan de Bauduinstraat en de Groene Loper, waarvan 60 voor Maasvallei.

Daarnaast hebben we de verduurzaming van ons bezit een fors impuls gegeven. We hebben de afgelopen vijf jaar ongeveer 3,5 miljoen geïnvesteerd in de verduurzaming van ons bezit waarbij we ons in eerste instantie richten op de woningen met de slechtste energie-labels; de woningen die het minst goed geïsoleerd zijn. De komende vijf jaar pakken we opnieuw 600 woningen aan om zo in 2028 het merendeel van de woningen met de laagste energielabels (E, F en G) binnen ons bezit aangepakt te hebben.

De onderhoudskwaliteit van ons bezit is goed. De onderhoudsscore van de buitenzijde van ons bezit is met een gemiddelde score tussen de 1 en 2 (conform NEN 2767) hoog te noemen. Ook zijn we bezig geweest met een verbeteringslag in de kwaliteit van onze dienstverlening. Sinds het begin van 2023 zijn we voor ons niet-planmatig mutatieonderhoud en reparatieonderhoud een samenwerking aangegaan met twee ketenpartners. En dit lijkt goed uit te pakken, want de eerste cijfers voor klanttevredenheid zijn gemiddeld een 8,3 over Q1 van 2023. Dit cijfer was in 2022 een 8,0 en lag daarmee ook al boven de Aedes-benchmark.

Na alle beperkingen van de coronajaren in 2020 en 2021 hebben we ons het afgelopen jaar gefocust op het versterken van de contacten met onze huurders. Wat was het geweldig om in de "tour de Mestreech" dit najaar met een busje de wijken in te gaan en met onze huurders in gesprek te gaan in hun eigen woonomgeving over wat hen bezighoudt en wat Maasvallei voor hen kan betekenen.

Om structureel meer vraaggericht te kunnen werken en goed in te kunnen spelen op de wensen van onze huurders is Maasvallei begin dit jaar gebiedsgericht gaan werken conform het principe van 'woonpleinen'. Dit betekent dat diverse vakgroepen (zoals opzichters, woonconsulenten, leefbaarheidsconsulenten en medewerkers van ons klantcontactcentrum) niet langer op basis van hun functie samenzitten, maar op basis van een rayon



waarin ze werkzaam zijn. Zo wordt de kennis van collega's onderling gedeeld en kan sneller gereageerd worden op vragen van huurders die binnenkomen.

In 2020 zijn we begonnen met het initiëren van BewonersKrachtenTeams in onze wijken. Dit zijn teams van onze eigen huurders die zich bereid hebben verklaard om zich actief en op vrijwillige basis in te zetten voor de leefbaarheid in hun buurt. In de wijk Amby is in 2021 zo'n team gestart en we zijn enthousiast over de gedrevenheid van de betrokkenen. Ook op andere vlakken zoeken we in toenemende mate de directe samenwerking met onze huurders. De voornoemde "Tour de Mestreech" heeft ertoe geleid dat in diverse complexen nieuwe bewonersoverlegcommissies (boc's) zijn ontstaan, die de 'ogen en oren' in het betreffende complex voor Maasvallei zijn en waarmee periodiek overleg plaatsvindt. Het afgelopen jaar hebben we, samen met de andere corporaties in Maastricht, vrijwilligers geworven en opgeleid tot energiecoach om in de buurten mensen uitleg te geven over het beperken van energiegebruik om daarmee woonlasten te kunnen verlagen.

In verband met de vergrijzing van de bevolking hebben we de afgelopen jaren geïnvesteerd in het integreren van wonen en zorg. Wij zijn initiator en kartrekker geweest bij het opzetten van het Bestuurlijk Overleg Wonen, Wijken en Zorg in Maastricht; een bestuurlijk overleg van woningcorporaties, de belangrijkste zorginstanties, de gemeente en de huurdersverenigingen om vraagstukken op het snijvlak van wonen en zorgverlening gecoördineerd op te pakken. In 2021 waren de zorginstanties voor het eerst 'partij' bij het opstellen van de prestatieafspraken. Deze intensieve samenwerking tekent zich ook af op operationeel niveau, onder meer door een intensievere samenwerking met Envida.

We zijn blij met de goede samenwerking met onze HuurdersVereniging Woonvallei die zich kenmerkt door regelmatig contact, echte betrokkenheid, goed overleg en wederzijds respect.

Wat betreft de interne organisatie hebben de afgelopen vier jaar in het teken gestaan van de organisatieoptimalisatie. Een aantal aspecten van de platte organisatiestructuur die in 2014 bij Maasvallei is geïmplementeerd was toe aan een verbeterslag. Met behoud van het gedachtegoed van de platte organisatie waarbij medewerkers veel verantwoordelijkheid hebben en teams grotendeels zelfsturend functioneren, hebben we rollen, taken en bevoegdheden nog eens onder de loep genomen en opnieuw vastgelegd,



werkprocessen in beeld gebracht en de integrale samenwerking verbeterd. Aan de teams zijn facilitators toegevoegd die functionele management- en coördinatietaken hebben en tijd hebben voor personeelsmanagement. Daarnaast is het aantal ingehuurde medewerkers helemaal afgebouwd en worden alle vaste functies nu ingevuld door vaste medewerkers. In deze periode hebben we ook gewerkt aan de 'governance' door belangrijke beleidsdocumenten en reglementen te actualiseren en uit te lijnen op de interne organisatiestructuur.

Op bestuurlijk vlak zijn er in de afgelopen vier jaar bij Maasvallei twee bestuurswisselingen geweest. In 2018 vertrok de bestuurder Frans Crijns met pensioen en werd hij opgevolgd door Alex Meij. In 2022 vertrok na ruim drie jaar Alex Meij om wethouder te worden voor de gemeente Maastricht en ben ik als interim directeur-bestuurder begonnen. Per 1 juni heb ik een vaste aanstelling en zal de komende jaren deze rol met veel plezier vervullen.

Terugkijkend op de afgelopen vier jaar morgen we constateren dat Maasvallei voor zichzelf concrete resultaten heeft bereikt in verduurzaming van ons woningbezit, realisatie van mooie nieuwbouw, verbinding met onze huurders, samenwerking en professionaliteit.

### **Waar staan we nu?**

Maasvallei is een ondernemende effectieve organisatie met kwalitatief goed bezit, een hoge conditiescore en tevreden huurders. We zijn trots dat we in de Aedes-benchmark 2022 op het onderdeel 'huurdersoordeel' weer de hoogste A-score hebben behaald.

Wel staan we momenteel voor een aantal uitdagingen van financiële aard als gevolg van de huidige macro-economische situatie met hoge rentes en bouwkosten, die direct van invloed zijn op onze operationele kasstromen. Dit leidt ertoe dat de opgave en onze ambities om onze maatschappelijke rol te pakken soms op gespannen voet staat met financiële- en financieringsmogelijkheden. De krapte op de arbeidsmarkt leidt daarbij tot langere procedures bij gemeenten vanwege tekort aan handjes, waardoor de doorlooptijd van nieuwbouw- en renovatieprojecten onder druk staat.

De hoge energieprijzen en toenemende armoede in het algemeen betekenen dat een steeds groter deel van onze huurders financieel kwetsbaar is. En de druk op de beschikbaarheid van onze woningen wordt steeds meer voelbaar als gevolg van een toename van 'bijzondere' doelgroepen die een betaalbare woning zoeken.

## Waar gaan we heen?

Vooruitkijkend zien we maatschappelijke vraagstukken die steeds complexer worden, met een stijgende armoede onder onze huurders, een toenemend aantal huurders die zich in een kwetsbare situatie bevindt qua mentale gezondheid en een maatschappelijke trend van polarisatie en wantrouwen. Dit vraagt om echte aandacht voor de belevingswereld en leefomstandigheden voor onze huurders en een meer op doelgroepen toegespits-te aanpak.

Dit vraagt om een helder afwegingskader om beschikbare middelen slim in te zetten in het belang van onze huurders. Het goed implementeren van de vastgoedsturing en flexibel inrichten van onze meerjarenbegroting vormen hiervoor een belangrijk onderdeel. Ook het verder optimaliseren van vraaggericht en gebiedsgericht werken om nog beter zicht te hebben en in te spelen op de behoeften van onze huurders heeft onze aandacht. En in de wijken investeren we in een goede samenwerking met onze partners.

We stemmen onze vastgoedportefeuille de komende jaren nog beter af op de vraag. In Maastricht betekent dit een kwantitatieve toevoeging vanwege een groeiende vraag naar studentenwoningen. Dit betekent het uitbreiden van ons aanbod aan studentenhuisvesting en het verbeteren en uniformeren van onze dienstverlening aan studenten samen met de andere corporaties in Maastricht en Maastricht University. Op de Maastricht Health Campus in Randwyck zijn wij een actieve partner in het doorontwikkelen van dit gebied.

Voor onze doelgroep ouderen zien wij aan de vraagkant vooral een kwalitatieve transformatie van onze woningen, waarvoor wij de samenwerking aangaan met de zorgpartijen in de stad. We ontwikkelen nieuwe woonzorgconcepten die passen bij de wensen van de doelgroep om langer thuis te wonen in hun vertrouwde buurt maar met de benodigde zorg 'om de hoek'.

Als maatschappelijke partner nemen we tenslotte ook graag ons aandeel in het bieden van huisvesting aan 'de bijzondere doelgroepen' in Maastricht en omgeving. In het volle besef dat deze groep intussen een regulier onderdeel van onze huurders is geworden. Onze voorkeur gaat hierbij uit naar specialisatie in de vraag van specifieke doelgroepen en op maat toegesneden woonproducten. In goed overleg met onze partners in Maastricht gaan we de komende tijd bepalen wie welke opgave voor zijn rekening neemt.



Afsluitend kunnen we zeggen dat het een dynamische tijd is en dat het belang van de corporatiesector als aanbieder van goede en betaalbare huisvesting onverminderd groot is. Als middelgrote woningcorporatie blijven we ons hiervoor inzetten met extra focus op vraag- en gebiedsgerichte dienstverlening en een op specifieke doelgroepen afgestemd aanbod van woningen, ondersteunende diensten, voorzieningen en maatschappelijke ondersteuning. Voor Goed Wonen, Goed Leven kunnen onze huurders op ons rekenen.

Sarah Klein Haneveld

Directeur- Bestuurder Woningstichting Maasvallei

April 2023



# 1 Recensie en samenvatting

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

## 1.1 Recensie

Maasvallei is een ondernemende effectieve organisatie met kwalitatief goed bezit, een hoge conditiescore en tevreden huurders. Deze zijn uit de Position paper van de directeur bestuurder ligt in het verlengde van wat vier jaar geleden de toenmalige visitatiecommissie schetste. Die zag toen een financieel gezonde organisatie en een platte organisatie met daadkracht en innovatie. Er werden toen accenten gelegd op het thema wonen en zorg en op de studentenhuisvesting vanuit het willen aanscherpen van de klantprofielen in de regionale woningmarkt. Maar er werd ook aangegeven dat Maasvallei op onderdelen van haar werk meer focus moest aanbrengen. De toenmalige commissie vroeg aandacht voor het creëren en onderhouden van een goed draagvlak bij de accenten op wonen en zorg en studentenhuisvesting. De keuze voor een platte organisatiestructuur werd mooi gevonden, maar er waren ook kwetsbare plekken in de organisatie die de aandacht van bestuur en raad van commissarissen behoeften. Het was goed om in de vele gesprekken die de huidige visitatiecommissie voerde, te mogen ervaren dat Maasvallei vanuit haar kwaliteit en effectiviteit, de afgelopen jaren ook aandacht had voor de genoemde zaken. Maar het waren in de ogen van de commissie geen makkelijke jaren. De door te voeren transitie kende veel hobbels.

De toename in maatschappelijke opgaven en daarbinnen de toegenomen complexiteit maakten duidelijk dat er grenzen bereikt zouden worden. De uitwerking van de regiodeals van het kabinet en het daaruit voortvloeiende traject “opgaven en middelen” vragen om heldere keuzes. De lopende verduurzamingsopgave vroeg aandacht van Maasvallei. En er speelde de steeds toenemende behoefte aan passende studentenhuisvesting. Alles realiseren kan niet. De wisselingen van de wacht aan de toppen van de meest belangrijke partnerorganisaties en Maasvallei zelf, hebben een effect. De bestuurder van Maasvallei vertrok, maar ook bij de twee collega corporaties Woonpunt en Servatius waren bestuurlijke wisselingen evenals in het gemeentebestuur waar de zittende wethouder vertrok. Er kwam een nieuwe speler op de Maastrichtse woningmarkt met Wonen Limburg. De verhoudingen op het speelveld moesten wel even aan bod komen. En dat alles ook in een tijdperk dat beperkingen kende als gevolg van Corona. Er leken heel veel overlegstructuren te zijn, de slagkracht was soms wel maar meestal nog niet groot.



### **Meer focus op maatschappelijke waarden en de verbeeldingskracht**

In het eerste deel van de visitatieperiode heeft Maasvallei veel werk gemaakt om de bedrijfsvoering en governance op orde te krijgen. Vanuit het externe toezicht werd eind 2022 nog aandacht gevraagd voor een heldere portefeuillestrategie en de daaraan gekoppelde financiële haalbaarheid. De in juni 2023 aangestelde bestuurder had daarvoor een jaar als interim-bestuurder gewerkt. Zij heeft in het laatste deel van de visitatieperiode duidelijk werk gemaakt van het afronden van de benodigde professionalisering. Daarmee is voor de komende jaren helder waar de opgaven liggen en waar wel en niet in geïnvesteerd kan worden. Het is geen

kwestie meer van projecten rond rekenen, wel een kwestie van zoeken naar een balans om te investeren in de grote opgaven en hierbinnen keuzes te maken.

Die opgaven had Maasvallei wel scherp in het vizier. De afgelopen jaren zijn dan ook mooie projecten gerealiseerd op gebied van zowel nieuwbouw als de verduurzaming. Maar ook op gebied van wonen en zorg zijn goede stappen gezet. De samenwerking met Envida is een mooi voorbeeld waarbij en zorginstelling en een corporatie vanuit de maatschappelijke opgave samenwerking zoeken en concrete projecten weten te realiseren. Van organisatie naar organiseren, werd dit proces omschreven waarbij allereerst gekeken wordt naar de leefbaarheid en vitaliteit van een buurt of wijk en men op diverse manieren actief is voor het creëren van een ‘senior friendly’ omgeving. In Maastricht west en in de wijk Ambi waar een woonzorgzone wordt gecreëerd, worden stappen gezet om vanuit het langer thuis wonen van ouderen een diversificatie aan extramurale zorg te realiseren. De juiste zorg op de juiste plek in de juiste woning. De commissie wenst Maasvallei en Envida toe dat de verdere uitwerking succesvol

verloopt en dat collega corporaties en gemeente daar actief bij betrokken raken. De gemeente moet nog een juiste regierol weten te vinden. Ook de pilot 'Housing' verdient aandacht. Dat is een samenwerking tussen gemeente, de woningcorporaties en Levanto. Het gaat om maatwerk-begeleiding van mensen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang en GGZ, richting duurzaam zelfstandig wonen bij de corporaties. Streven is minder overlast in het wooncomplex, een sterk gereduceerde kans op huurachterstand en huisuitzettingen en daarmee sterk verminderde kosten. Maasvallei was een belangrijke "motor" voor deze pilot samen met Levanto. Het is de bedoeling om 'Housing' structureel in te voeren.

Opvallend vond de commissie het beeld van Maasvallei als de studentenhuisvester. Ruim 2/3e van de markt van studentenhuisvesting is in handen van particulieren. Collega corporaties Servatius en Woonpunt hebben in aantallen woningen meer eenheden voor studenten en toch ambieert Maasvallei dé studentenhuisvester te zijn. De huidig bestuurder heeft aangegeven dat beeld te willen nuanceren. Grootschalige nieuwbouwprojecten zijn niet langer reëel. Er lagen plannen in de pijplijn, maar die zijn stopgezet. Wel wordt aansluiting gezocht tussen de corporaties om zaken in beheer en in goed overleg met de universiteit gezamenlijk te doen via Student Housing Maastricht. Mogelijk dat er openingen liggen in verdere samenwerking met particulieren om te investeren en daar kan vanuit de corporaties meer daadkracht getoond worden. Maasvallei benadrukt zelf ook dat meer kennis gedeeld kan worden. Vanuit die kennisdeling is het mogelijk inspiratie op te halen en kan gezien worden op welke manier versnelling van de productie kan plaatsvinden. Het komt de commissie voor dat op dit onderdeel Maasvallei nu heel realistisch te werk gaat.

Op het derde thema dat Maasvallei en visitatiecommissie gekozen hebben, de leefbaarheid en gebiedsgerichte aanpak, zijn mooie ontwikkelingen gaande die de bestuurder beschreven heeft in haar Position paper. De Bewonerskrachtenteams, de bewonersoverleg commissies die daarnaast in diverse complexen ontstaan en de goede samenwerking met Huurdersvereniging Woonvallei. Er is echter op de invulling van de maatschappelijke opgaven ook nog 'een weg te gaan'. De interne consistentie en robuustheid in visie en ambitie en de vaststelling van een evenwichtige balans tussen opgave en vermogen en het tempo en de tijdigheid van actie en resultaten vragen aandacht van de hele organisatie. Het is om die reden dat de commissie dit visitatieveld met een naar behoren heeft gewaardeerd: er is nog het nodige te doen.



#### **Maatschappelijke verankering en verbindingskracht**

Belanghebbenden typeren Maasvallei als betrokken en betrouwbaar. Daarnaast wordt de organisatie gezien als wendbaar en het personeel als deskundig en toegankelijk. Het woningbezit is prima op orde en de woningen zijn mooi, zo kreeg de commissie te horen tijdens de gesprekken. Tegelijkertijd zijn er ook partners die vinden dat Maasvallei soms wat voorzichtig of zoekende is. Iets meer doorpakken en meer lef, is wat zij Maasvallei toewensen. De wisseling van bestuurder medio 2022 wordt door velen als positief beoordeeld. De Huurdersvereniging Woonvallei geeft aan dat er nu weer geluisterd wordt en dat er ook wat gedaan wordt met wat zij aankaarten. De aanpassingen in de

werkorganisatie hebben daar ook aan bijgedragen.

De visitatiecommissie vond het mooi om in de werkorganisatie te constateren dat ook daar, nu er voldoende helderheid is over kaders en dus vertrouwen en veiligheid, men in wil zetten op meer buiten zichtbaar zijn en het door ontwikkelen van medewerkers om lef te tonen in het willen helpen van huurders. Met het herijkte ondernemingsplan en de nieuwe portefeuillestrategie kunnen keuzes gemaakt worden om met externe partijen een leefbaarheidsstrategie te ontwikkelen en ook de ketensamenwerking te optimaliseren. Aparte aandacht vraagt de relatie met de gemeente. Vele gesprekspartners wezen op het gebrek aan slagkracht bij de gemeente. Op veel onderwerpen slepen dossiers. Maasvallei is voor veel mensen een corporatie die staat voor de huurders en die lef durft te tonen als het aankomt op het oplossen van vraagstukken. Een stabiele samenwerkingspartner, die op de hoogte is van haar (on)mogelijkheden. Dat lijkt de commissie een mooi imago om verder te gaan met het inhoudelijk aanpakken van veel vraagstukken waarbij keuzes gemaakt moeten worden. Het meer actief willen zijn in buurtnetwerken vindt de commissie daarbij een zeer goede stap.



### Besturing en realisatiekracht

In het Ondernemingsplan 2017 - 2021 “Samen sociaal innoveren” benadrukte Maasvallei dat zij ‘samen met haar partners zoekt naar creatieve oplossingen bij sociaal innovatie’. In het Ondernemingsplan 2022 - 2026 “Goed wonen, goed leven” kiest Maasvallei voor het bundelen van de krachten en expertise met stakeholders en marktpartijen. Maasvallei wil een betrouwbare netwerkorganisatie zijn. Eind 2022 ontstaat binnen Maasvallei de behoefte aan een tussentijdse herijking van de koers en het scherper formuleren van doelstellingen in een strategisch plan. De volkshuisvestelijke, maatschappelijke en bedrijfsmatige koers wordt aan strategische doelen gekoppeld om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan de missie ‘Goed wonen, goed leven’. Zij koppelt daarnaast kritische succesfactoren aan de strategische doelen. Het komt de commissie voor dat

Maasvallei hier terechte keuzes heeft gemaakt om de komende jaren succesvol verder te kunnen. Meer focus en scherpe keuzes maken was al langer nodig maar heeft tijd gekost.

De stijl van besturen ‘evolueert in de tijd’. In het eerst deel van de visitatieperiode vonden versterking van het instrumentarium, de planning en control en de relatie met stakeholders plaats. Met de bestuurswissel vanaf 2022 verschoof de focus ‘blauw naar meer rood’. Herstel van veiligheid, onderlinge verbinding en groei van vertrouwen kwamen tot stand. Ook de aanscherping van de eigen organisatie via “benen op tafel sessies” die o.a. hebben geleid tot het aanstellen van facilitators, was een noodzakelijke stap die medewerkers veel steun en vertrouwen heeft gegeven. Ingezien werd dat er te weinig ‘countervailing power’ in de organisatie was en dat is aan het eind van de visitatieperiode aanzienlijk beter geregeld en begint zichtbaar te worden, zo bleek uit diverse gesprekken.



### Slagkracht en maatschappelijke capaciteit

In de loop van de visitatieperiode wisselde het beeld over de financiële capaciteit. In de beginperiode was sprake van veel ambitie, maar in de tijd werd duidelijk dat de financiële capaciteit grenzen kent. Voor de bestaande opgave is de slagkracht toereikend maar voor het brede scala aan nieuwe opgaven niet. Lopende projecten werden in de parkeerstand gezet of afgeblazen want financieel niet haalbaar. Aan het eind van de visitatieperiode lijkt de koers te ontstaan dat geen grote (megalomane) projecten worden opgepakt maar ingezet gaat worden op kleinere kwalitatief goede projecten met gespreid risico. Collega corporaties lijken in te zetten op aanpak van bestaande voorraad met

verduurzaming, onderhoud, renovatie en mogelijk sloop. Maasvallei heeft kwalitatief beter bezit en heeft naast verduurzaming mogelijkheden tot investeren in kwalitatief goede projecten. Dat vraagt keuzes te maken.

Maasvallei is een organisatie die beschikt over voldoende bestuurlijke capaciteit. Dat blijkt ook wel uit de maatschappelijke prestaties die zij verricht, uit de verhalen die in de gesprekken voorbijkomen, maar ook zeker uit de wijze waarop Maasvallei continu werkt aan versterking van processen en resultaten. De toegenomen focus op de huurder, versterking van het governance-instrumentarium, de toenemende balans tussen systeem en bedoeling, dat alles toont dat Maasvallei actief inzet. De medewerkers van Maasvallei komen in beeld als groeiend in capaciteit. Tot voor kort waren verminderd werkgeluk, een relatief hoog ziekteverzuim en forse werkdruk belangrijke punten van aandacht. Deze punten kregen ook daadwerkelijk aandacht. De nieuwe bestuurder levert bij medewerkers de nieuwe beleving op van veiligheid en zich gehoord voelen.

De bestuurlijke en organisatiecapaciteit zijn duidelijk gegroeid sinds medio 2022. Dat is een samenspel geweest van bestuur, werkorganisatie en raad van commissarissen en dat is op zich een compliment waard. Tegelijk vraagt het samenspel tussen deze drie lagen in de organisatie meer helderheid over welke projecten de komende tijd gekozen gaan worden op grond van financiën, complexiteit, omvang en effectiviteit in bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken. Het lijkt de commissie dat bestuur, raad van commissarissen en werkorganisatie daar tijd voor nemen. Er zijn goede en mooie stappen gezet in de door ontwikkeling van de organisatie en die vragen een zorgvuldige afronding. Ze zijn ook nodig om daarna effectief in te zetten op Maasvallei als gerespecteerd teamspeler en partij om in een netwerk mee te willen samenwerken.

## Aandachtspunten:

1. Vinden van een evenwichtige balans tussen opgaven en vermogen en het tempo en de tijdigheid van sturing, actie en resultaten vragen aandacht van de hele organisatie
2. Een samenhangende en consistente 'tripartite' aanpak vanuit Universiteit Maastricht, de gemeente Maastricht en de woningcorporaties voor effectieve aanpak studentenhuysvesting
3. Het netwerk-breed zoeken naar een passende aanpak van opgaven in wijken en buurten vanuit gedeelde wijkvisies met collega corporaties en zorgpartijen
4. Duidelijkheid scheppen zowel intern als extern over keuzes vanuit portefeuille strategie en financiële mogelijkheden
5. Doorzetten van aanpak in buurtnetwerken
6. Meer wederkerigheid in relaties weten aan te brengen, zeker met de gemeente.

## 1.2 SWOT

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

Sterke punten	Verbeterpunten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denkt verder dan alleen in stenen</li> <li>• Open voor goede relatie met de huurders</li> <li>• Wendbaar</li> <li>• Teamspeler</li> <li>• Reputatie bij belanghebbenden is goed</li> <li>• Klanttevredenheid is hoog</li> <li>• Samenwerking met zorgpartij ,Maastricht Housing en Woonvallei</li> <li>• Enthousiasme en betrokkenheid medewerkers</li> <li>• Voortouw durven nemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sturing opgave in relatie tot financiële middelen</li> <li>• Procesaanpak met externen in de wijken en buurten bij aanpak leefbaarheid</li> <li>• Intern meer duidelijke keuzes in koers en aansluitende projecten</li> <li>• Bewaken van voldoende interne countervailing power</li> <li>• Zichtbaarheid naar buiten</li> </ul>
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgavegerichte samenwerking netwerkpartners.</li> <li>• Samenwerken met collega corporaties in uitwerking van ontwikkelde en gedeelde wijkvisies</li> <li>• Verbeteren van de slag tussen strategie en uitvoering van beleid</li> <li>• Partners actievere rol geven bij leveren van input voor nieuw beleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omvang van de opgave op maatschappelijk en volkshuisvestelijk gebied in de regio in het algemeen.</li> <li>• Blijvende groei studentenpopulatie in het bijzonder.</li> <li>• Spreiding en risico vervalkalender leningen</li> <li>• Uitblijven van gedeelde visie op ontwikkeling netwerk in buurten en wijken</li> <li>• Uitblijven gemeentelijke visie op wonen en wijken</li> </ul>

## 1.3 De visitatie van Maasvallei in één oogopslag

# Visitatie 2019-2022

maasvallei



### Maatschappelijke waarde van Maasvallei is goed

Maasvallei speelt een actieve rol in het aanpakken van de opgaven in haar werkgebied. Betaalbaarheid, duurzaamheid en woningkwaliteit zijn op orde evenals de prestaties op de drie thema's beschikbaarheid van wonen en zorg en van studentenhuisvesting en leefbaarheid. De samenwerking tussen Maasvallei en Envida waarmee opgaven op wonen en zorg worden aangepakt, is goed en mooi. Het project aan de Burgemeester Bauduinstraat laat zien hoe Maasvallei de mens centraal stelt en niet enkel bezig is met de stenen. De locatie van het project zorgt ook nog eens letterlijk voor een verbinding van de wijk met de stad. Bij de huisvesting van studenten doet Maasvallei de goede dingen. Wel komt de vraag of de ambitie om dé studentenhuisvester van Maastricht te worden wel reëel is. Het streven om kwalitatief de beste studentenhuisvester te zijn, lijkt een beter passende ambitie. Er wordt actief gezocht naar samenwerking om aan opgaven te kunnen voldoen. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Maasvallei als goed.



### Maatschappelijke verankering naar behoren

Maasvallei is goed verankerd in haar werkgebied en prima op de hoogte van wat er speelt bij haar bewoners en betreft deze actief bij haar plannen. Ook partners worden betrokken bij het beleid van Maasvallei, al zou dit soms nog actiever mogen. De samenwerking met Maasvallei wordt door alle belanghebbenden als positief ervaren. Een corporatie voor de mensen die lef durft te tonen als het aankomt op het oplossen van vraagstukken. Een stabiele samenwerkingspartner, die op de hoogte is van haar (on)mogelijkheden. Over het geheel beoordeelt de commissie dit veld met een naar behoren.



### Besturing

De strategische koers van Maasvallei lijkt 'een zoektocht'. De nieuwe bestuurder kiest voor meer focus en realisme. Vanaf eind 2022 focust zij op herstel van veiligheid, onderlinge verbinding en groei van vertrouwen en combineert haar mens-focus nadrukkelijk met een scherpe innovatieve visie en ambitie. De keus voor zelfsturing binnen de platte organisatie blijkt stevig en goed verankerd. Er is aandacht nodig voor interne consistentie en robuustheid in visie en ambitie, vaststelling van een evenwichtige balans tussen opgave en vermogen en tempo en tijdigheid van actie en resultaten. 'Strategisch partnerschap' mag in de ogen van de commissie toenemen. De besturing van Maasvallei is naar behoren. De besturing verloopt goed en is in de visitatieperiode op meerdere punten versterkt.

### Maatschappelijke capaciteit

De maatschappelijke capaciteit van Maasvallei is naar behoren. De financiële capaciteit is voor de bestaande basisopgave toereikend, echter voor het brede scala aan nieuwe opgaven niet. De organisatorische capaciteit is zeker toereikend en intern is die groeiend. Extern kan de organisatorische capaciteit in het algemeen en de effectieve aanpak van opgaven in het bijzonder, nog verdere groei gebruiken.





## 2 Maatschappelijke waarde

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

### 2.1 De opgaven van Maasvallei

In het werkgebied van Maasvallei liggen diverse opgaven. Samen met de visitatiecommissie heeft Maasvallei in een zogenaamde brainstormsessie drie thema's geselecteerd die in gezamenlijkheid een goed beeld geven van de belangrijke uitdagingen voor Maasvallei in zowel de afgelopen vier jaar, maar die ook voor de toekomst relevant zijn. Het betreft de thema's beschikbaarheid van wonen & zorg, beschikbaarheid van studentenhuisvesting en leefbaarheid en gebiedsgerichte aanpak. Deze thema's komen uitgebreid aan bod in zowel de prestatieafspraken met de gemeenten als in de beleidsdocumenten van Maasvallei. Ook zijn het actuele thema's die worden besproken met partners in het werkgebied. Naast deze drie geselecteerde thema's is het thema betaalbaarheid een actueel thema in Maastricht. Maasvallei speelt hier goed op in door de woonlasten te verlagen met behulp van verduurzaming, maar ook het huurbeleid is coulant en de jaarlijkse huurverhogingen zijn laag. De huurders zijn over het algemeen ook niet ontevreden als het gaat om de betaalbaarheid. Met de duurzaamheid en kwaliteit van de woningen van Maasvallei is alles goed op orde. Er is fors geïnvesteerd in de verduurzaming van het bezit. Maasvallei was dan ook de eerste van de Maastrichtse corporaties die een gemiddeld label B behaalde. Het bezit van Maasvallei concentreert zich in het oostelijk deel van Maastricht en is vergeleken met de andere corporaties relatief jong en van betere kwaliteit. De huurders geven aan tevreden te zijn over de kwaliteit van de woningen.



#### **Beschikbaarheid Wonen en Zorg:**

Net zoals in de rest van Nederland zien we ook in Maastricht een toename van doelgroepen die extra zorg aandacht vragen. Dit naast een bevolking die steeds ouder wordt, maar wel zelfstandig moet of wil blijven wonen. Dit vraagt om aangepaste huisvesting. Maasvallei wil een optimale bijdrage leveren aan het mensen zo lang mogelijk zelfstandig thuis te laten wonen. Hierin wordt actief samenwerking gezocht met zorg- en welzijnspartners. Een mooi voorbeeld hiervan

is de samenwerking met Envida. Envida en Maasvallei hebben een samenwerkingsverband afgesloten. Samen willen zij ervoor zorgen dat burgers zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Hierbij is het streven dat de juiste bewoner op de juiste locatie, in de juiste woning de juiste zorg krijgt. Om dit te realiseren, hebben beide partijen elkaar nodig. De visitatiecommissie vindt het bijzonder en mooi dat Maasvallei en Envida elkaar al in z'n vroeg stadium wisten te vinden om samen de landelijke opgave op te pakken. Envida heeft eenzelfde samenwerkingsovereenkomst ook afgesloten met de andere corporaties in Maastricht. Maasvallei was echter de eerste corporatie waarmee Envida deze verdergaande samenwerking is aangegaan. In het gesprek met Envida wordt aangegeven dat de samenwerking met Maasvallei voor hen een aanjager is geweest om ook verdere samenwerking aan te gaan met de overige corporaties in de regio. De klik met Maasvallei, zowel bestuurlijk als organisatorisch, in combinatie met de stabiliteit die Maasvallei had vergeleken met haar collega corporaties, maakt Maasvallei een hele waardevolle partner voor Envida. Het besef dat samenwerking van essentieel belang is om aan deze opgave te kunnen voldoen, is ook groot bij Maasvallei. Een mooi resultaat van de samenwerking is de aanpak van het Recessenplein. Envida en Maasvallei hebben gezamenlijk de bewoners van de woonlocatie opgezocht en hen gevraagd wat ze nodig hebben om goed te kunnen blijven wonen op deze locatie. Met relatief kleine ingrepen is een bestaande woonlocatie getransformeerd naar een nieuwe zorgvorm waarbij de inbreng van de huurder zeker is meegenomen. Momenteel wordt door Maasvallei en Envida ook samen gekeken naar de sloop-nieuwbouwlocatie aan de Gerard Walravenstraat. Graag willen zij hier samen een woon-zorgconcept realiseren. Envida heeft namelijk een verpleeghuis aan de overkant van de straat. Maasvallei wil nu op hun locatie levensloopbestendige woningen realiseren, zodat mensen die uiteindelijk zorg nodig hebben, deze in de nabijheid

van hun woning kunnen vinden. Mooi vindt de visitatiecommissie ook dat bij de toewijzing van de woningen rekening gehouden gaat worden met het weer bij elkaar in de buurt brengen van partners die gescheiden zijn: als een van de partners verpleeghuiszorg nodig heeft, proberen zij de partner in de levensloopbestendige woning op loopafstand te huisvesten. Alle betrokken partijen geven in zowel de gesprekken met de visitatiecommissie als in de digitale enquête die is uitgezet onder de belanghebbenden aan dat ze erg blij zijn met de samenwerking en vooral: de resultaten van deze samenwerking.

Ook bij het maken van keuzes voor nieuwbouwprojecten wordt rekening gehouden met het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Zo wordt nieuwbouw zoveel als mogelijk levensloopbestendig gemaakt en ook in de bestaande voorraad worden aanpassingen gedaan om het zo lang mogelijk zelfstandig thuis wonen mogelijk te maken. Andere doelgroepen worden niet vergeten, evenals de leefbaarheid van en in de wijken. Een concentratie van bijzondere doelgroepen, zeker wanneer dit gaat om mensen met psychische problemen of andere culturen, kan weleens leefbaarheidsvraagstukken geven. Hier houdt Maasvallei rekening mee. Vaak wordt gekozen voor een mix van doelgroepen om een goede variatie in de wijken en buurten te houden. Maasvallei houdt nauwlettend in de gaten of de leefbaarheid behouden blijft en of bewoners voldoende sociale verbinding kunnen vinden. Een ander mooi voorbeeld is dat Maasvallei initiator is geweest om bij het bestuurlijke overleg vanuit de gemeente over wonen en wijken, ook het thema zorg toe te voegen. Het overleg heet tegenwoordig dan ook wonen, wijken en zorg. De gemeente waardeert dit zeer en vindt het een waardevolle toevoeging. Ook de andere betrokken partijen vinden de toevoeging een goede aanvulling. Tijdens dit overleg hebben de gemeente, corporaties, huurdersverenigingen en zorgpartijen overleg over wonen, wijken en zorg en hoe dit goed valt te combineren. Mooi voorbeeld zijn de inspanningen om de pilot 'Housing' in Maastricht tot volwassenheid te brengen. Dit is een samenwerking tussen gemeente Maastricht, de woningcorporaties en Levanto. Het betreft maatwerk-begeleiding van mensen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang en GGZ, richting duurzaam zelfstandig wonen (bij de corporaties). Dit betekent minder overlast in het wooncomplex, sterk gereduceerde kans op huurachterstand en huisuitzettingen en daarmee sterk verminderde kosten. Maasvallei was een belangrijke "motor" voor deze pilot en heeft – samen met Levanto - veel uren besteed aan het opzetten van de processen en de processturing. Daarnaast hebben de woonconsulenten van Maasvallei een procesrol vervuld met het identificeren/ beschikbaar stellen van passende woningen.



#### Wat ging goed:

- Maasvallei zoekt samenwerking met zorgpartijen en collega corporaties om passende huisvesting voor (bijzondere) doelgroepen te realiseren.
- Maasvallei ziet het belang van maatschappelijke allianties met zorgverleners in.
- Maasvallei zet zich optimaal in om de diversiteit aan doelgroepen te huisvesten met behoud van leefbaarheid in de wijken en buurten.
- Maasvallei tracht de inbreng van huurders goed mee te nemen in de ontwikkeling van woonzorgconcepten.
- Maasvallei was initiator voor het toevoegen van het thema zorg bij het bestuurlijk overleg over wonen en wijken.



#### Leerpunten:

- De inspanningen bij Wonen en Zorg zijn goed in beeld en de maatschappelijke resultaten van deze inspanningen worden zichtbaar maar er is nog veel traditie in de samenwerking. Meer nadruk om van organisatie naar organiseren te komen lijkt voor de toekomst gewenst.



### **Beschikbaarheid studentenhuisvesting:**

Er is een enorme vraag naar studentenhuisvesting in de gemeente Maastricht. In Maastricht groeit het aantal studenten jaarlijks met gemiddeld 3%, dit komt neer op een toename van circa 500 studenten per jaar die ook bijna allemaal woonruimte nodig hebben. In de woonruimte voor studenten wordt grotendeels voorzien door particuliere huisvesters (2/3<sup>e</sup> van de voorraad). De woningcorporaties voorzien in ongeveer 1/3<sup>e</sup> deel van de huisvesting

van studenten. Maasvallei heeft als ambitie geformuleerd dat zij dé sociale studentenhuisvester van Maastricht wil zijn. Een vrij fors deel van het bezit van Maasvallei bestaat dan ook uit studentenhuisvesting. Dit neemt echter niet weg dat in absolute aantallen, Servatius en Woonpunt ieder meer studentenhuisvesting hebben dan Maasvallei. Dit maakt ook dat de ambities van Maasvallei wel bekend is bij haar collega corporaties en andere samenwerkingspartners, maar het (nog) niet zo wordt gevoeld. Maasvallei is zich hiervan bewust, maar laat haar focus op de studentenhuisvesting daardoor niet verslappen. Ze heeft niet de ambitie de grootste te zijn, maar legt zich er wel op toe om de beste kwaliteit te bieden. Zo is zij lid geworden van Kences (landelijk kenniscentrum voor studentenhuisvesting) en heeft zij een studentenconsulent aangesteld. Deze consulent heeft nauw contact met studenten en loopt bij hen naar binnen om informatie te brengen en op te halen. Ook is er een speciale app ontwikkeld die wordt gebruikt voor en door studenten om met elkaar te communiceren over zaken die het complex betreffen. Daarnaast ziet de commissie ook dat Maasvallei aandacht besteedt aan community building bij de studenten. De samenwerking tussen de universiteit van Maastricht en Maasvallei verloopt goed. De samenwerking is open en Maasvallei is welwillend, dit wordt gezien en gewaardeerd. De huisvesting die Maasvallei beschikbaar stelt, is betaalbaar en van goede kwaliteit voor de studenten. Ook is er voldoende overleg tussen de universiteit, Maasvallei, de gemeente en woningcorporaties en weten de partners elkaar te vinden. De vraag naar groei op het gebied van studentenhuisvesting is dusdanig groot dat deze samenwerking ook essentieel is. Problematisch is wel dat bij Maasvallei en de andere Maastrichtse corporaties, plannen voor het toevoegen van studentenhuisvesting lang blijven liggen. Vaak door de hoge bouwkosten of omdat de ontwikkeling van de projecten ingewikkeld is en daardoor veel tijd kost. Dit terwijl de private ontwikkelaars wel door blijven gaan met toevoegen. Dit wordt betreurd door de studenten en de universiteit, aangezien de kwaliteit en betaalbaarheid beter zijn bij de corporaties. De universiteit zou erg blij zijn met Maasvallei als de studentenhuisvester bij uitstek voor Maastricht. Die behoefte is er namelijk wel: een corporatie speciaal voor de studenten. De visitatiecommissie ziet de drive van Maasvallei om te voorzien in studentenhuisvesting. Echter wordt ook duidelijk dat de investeringskracht van Maasvallei niet groot genoeg is om aan deze vraag te kunnen voldoen. In ieder geval niet op korte termijn. Daarnaast lijken ook nog niet (alle) collega corporaties zich te kunnen vinden in die rol van Maasvallei. De focus op kwaliteit in plaats van op kwantiteit lijkt de commissie een goede keuze.



### **Wat ging goed:**

- De betaalbaarheid en kwaliteit van de studentenhuisvesting die Maasvallei aanbiedt, is goed en wordt gewaardeerd.
- Maasvallei is een gewaardeerde partner van de universiteit waar het gaat om studentenhuisvesting.
- De visitatiecommissie vindt het mooi te zien dat Maasvallei zich ervan bewust is dat zij in aantallen niet de grootste sociale studentenhuisvester is, maar er bewust voor kiest om wel kwalitatief de beste studentenhuisvester te zijn.
- Maasvallei heeft ook oog voor community building
- Het aanstellen van de studentenconsulent en het lid worden van Kences zijn mooie stappen.



### Leerpunten:

- De ontwikkeling van projecten die moeten leiden tot toevoeging van het aantal eenheden voor studentenhuysvesting blijft vaak liggen.
- Een samenhangende en consistente 'tripartite' aanpak vanuit Universiteit Maastricht, de gemeente Maastricht en de woningcorporaties



### Leefbaarheid en gebiedsgerichte aanpak:

In de gemeente Maastricht ligt een aantal wijken die extra aandacht verdienen. In deze wijken ligt echter relatief weinig bezit van Maasvallei. Dit neemt niet weg dat er in de wijken waarin Maasvallei bezit heeft, niets hoeft te gebeuren. De leefbaarheid

moet ook in deze gebieden in de gaten worden gehouden. In de visitatieperiode is Maasvallei een aantal mooie initiatieven gestart om de leefbaarheid te vergroten met name door goed in contact te komen met de huurders. Maasvallei is intern gaan werken met zogenaamde *woonpleinen*. Medewerkers zitten dan niet meer op basis van hun functie bij elkaar, maar juist op basis van het gebied waarin ze werkzaam zijn. Zo kan er intern veel sneller geschakeld worden wanneer er vragen zijn bij huurders en is eenieder op de hoogte van wat er speelt in een wijk of buurt. Dit werkt naar tevredenheid. Daarnaast is Maasvallei begonnen met zogenaamde *bewonerskrachtenteams*. Bewonerskrachten zijn bewoners van een wijk die zich actief inzetten voor een goede woonomgeving. Ze zijn op de hoogte van wat er speelt in de wijk en signaleren problemen. Dit wordt vervolgens besproken met Maasvallei die hierop acteert. Zo zorgen de bewoners samen met Maasvallei voor een schone en veilige woonomgeving waar men met plezier woont. Natuurlijk is ook de Huurdersvereniging Woonvallei een belangrijke gesprekspartner voor Maasvallei als het gaat om het thema leefbaarheid en gebiedsgerichte aanpak. Mooi om te zien is dat er de afgelopen periode ook weer meer BOC's zijn opgericht. BOC staat voor bewonersoverlegcommissie. Zoals de bewonerskrachten de ogen en oren zijn in een buurt of wijk, zijn de leden van een BOC dit op complexniveau. De BOC's hebben regelmatig contact met Woonvallei. De besproken punten worden vervolgens indien nodig via Woonvallei ook met Maasvallei besproken en opgepakt. Maasvallei is blij met de directe inbreng vanuit de huurders. Zoals in meerdere gesprekken door partners en belanghebbenden is aangegeven: Maasvallei is er voor de mensen. Dit uit zich onder meer in de actieve wijze van het betrekken van huurders, zodat Maasvallei haar inzet op het gebied van leefbaarheid daarop goed kan toespitsen. In de visitatieperiode is er ook aandacht gekomen voor het inrichten van algemene ruimten, zodat sociale ontmoetingen gefaciliteerd worden. Daarnaast is er in 2022 een sociaalregisseur in dienst gekomen bij Maasvallei die leefbaarheid nog verder vorm gaat geven.



Een project waarvan de visitatiecommissie erg onder de indruk was, is de sloop-nieuwbouw aan de Burgemeester Bauduinstraat in de wijk Wittevrouwenveld. Maasvallei heeft hier 18 woningen gesloopt om plaats te maken voor 80 sociale huurappartementen: 60 voor Maasvallei en 20 voor Servatius. Tevens zijn er 8 eengezinswoningen gerealiseerd en blijven 6 woningen staan die gerenoveerd worden. De wijze waarop Maasvallei dit project heeft opgepakt, heeft ertoe geleid dat de hele wijk een ander aanzicht heeft gekregen. Aan de Groene Loper was namelijk nauwelijks nieuwbouw met ruimte voor sociale huur. Er was dan ook weinig variatie in de wijk. Daarnaast heeft het complex letterlijk voor

verbinden gezorgd van de wijk Wittevrouwenveld met de stad via de Groene Loper. Maasvallei laat hier zien dat ze niet enkel kijkt naar de stenen, maar ook naar wat een project doet met een wijk. De toewijzing van de woningen aan gevarieerde doelgroepen ouderen, jongeren, starters en mensen van middelbare leeftijd, zorgt voor een goede balans in de wijk. Er lijkt een nieuwe wijk te zijn ontstaan waar rekening is gehouden met voldoende

mogelijkheid tot sociale verbinding voor alle doelgroepen. Een project waar Maasvallei in de ogen van de visitatiecommissie erg trots op mag zijn!



**Wat ging goed:**

- Maasvallei betreft haar bewoners actief bij leefbaarheidsvraagstukken en neemt inbreng uit de bewonerskrachtenteams, BOC's en Woonvallei mee in haar beleid.
- Het project aan de Burgemeester Bauduinstraat is een prachtig voorbeeld van de wijze waarop Maasvallei verder denkt dan enkel de stenen.
- De komst van de sociaalregisseur zal Maasvallei in de toekomst nog verder helpen op het gebied van leefbaarheid.



**Leerpunten:**

- Een samenhangende en consistente aanpak vanuit het brede stelsel van samenwerkende gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, cliëntenorganisaties en woningcorporaties.

## 2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van mening dat Maasvallei een actieve rol speelt in het aanpakken van de opgaven die er liggen in haar werkgebied en hiermee het toevoegen van maatschappelijke waarde. De betaalbaarheid, duurzaamheid en woningkwaliteit zijn op orde. Ook zien we dat de prestaties op de drie thema's die hiervoor verder zijn uitgediept, prima op orde zijn. De visitatiecommissie wordt erg enthousiast van de samenwerking die Maasvallei en Envida met elkaar hebben gezocht en ziet ook op andere gebieden de wijze waarop Maasvallei probeert de opgaven samen met haar partners aan te pakken. Wat de visitatiecommissie betreft zou dit soms zelfs nog wel wat meer mogen. Het project aan de Burgemeester Bauduinstraat laat in de ogen van de visitatiecommissie zien hoe Maasvallei de mens centraal stelt en niet enkel bezig is met de stenen. Er is hier een zorgvuldige afweging gemaakt hoe de wijk beter in balans kon komen door een mix aan doelgroepen toe te voegen. De locatie van het project zorgt ook nog eens letterlijk voor een verbinding met de stad. Het is prachtig om te zien hoe een goed doordacht project zo'n grote invloed kan hebben.

Wat betreft de huisvesting van de studenten ziet de visitatiecommissie Maasvallei de goede dingen doen. Wel vraagt de visitatiecommissie zich af of de ambitie om dé studentenhuisvester van Maastricht te worden wel zo reëel is. Vanuit de organisatie zelf klonk in de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met diverse medewerkers ook de vraag door of dit nu wel de juiste verwoording van de ambitie is. Het streven om kwalitatief de beste studentenhuisvester te zijn, zowel van de woningcorporaties, maar ook vergeleken met de particuliere partijen, lijkt een beter passende ambitie.

Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat de basis bij Maasvallei prima op orde is, er is een goede wil bij de interne organisatie om het goede te doen. Er wordt actief gezocht naar samenwerking om aan opgaven te kunnen voldoen. Ook zijn er een aantal mooie projecten en initiatieven gestart en afgerond in de visitatieperiode. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Maasvallei als goed. De commissie moedigt Maasvallei aan om op deze actieve wijze door te gaan met het zoeken naar de projecten die wel ontwikkeld kunnen worden, de focus op de mens te behouden, samenwerking te blijven zoeken en de basis op orde te houden.

## 2.3 Bewonder- en verwonderpunten



### Bewonderpunten

- Maasvallei heeft de basis op orde op alle opgaven die er liggen in haar werkgebied.
- Hoewel Maasvallei de kleinste van de drie Maastrichtse corporaties is, wordt ze door alle partners wel benoemd als de meest stabiele samenwerkingspartner als het gaat om het oplossen van vraagstukken.
- Maasvallei heeft oog voor de mens achter de stenen
- Maasvallei een aantal mooie projecten en initiatieven gestart en afgerond in de visitatieperiode.



### Verwonderpunten

- Er worden maar relatief weinig studentenwoningen toegevoegd op jaarbasis, dit terwijl er een constante vraag naar meer is.
- De ambitie om dé sociale studentenhuusvester van Maastricht te worden lijkt vanwege de omvang niet haalbaar.

### 3 Maatschappelijke verankering

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

#### 3.1 Belanghebbenden over Maasvallei

Maasvallei wordt door haar belanghebbenden getypeerd als betrokken en betrouwbaar. Daarnaast wordt de organisatie gezien als wendbaar en het personeel als deskundig en toegankelijk. Het woningbezit is prima op orde en de woningen zijn mooi. Tegelijkertijd zijn er ook partners die vinden dat Maasvallei soms wat voorzichtig of zoekende is. Al met al is het voornaamste beeld dat terugkwam uit zowel de digitale enquête als uit de gesprekken die de visitatiecommissie met diverse belanghebbenden heeft gevoerd, dat Maasvallei een goede corporatie is met het hart op de juiste plaats.



Figuur 1: typeringen van Maasvallei

#### 3.2 De invloed op het beleid van Maasvallei

In haar beleid neemt Maasvallei de inbreng van haar belanghebbenden mee. Actief wordt gesproken met de huurdersbelangenvereniging Woonvallei. Met de andere partners wordt vaak niet heel actief contact gezocht voorafgaand aan het opstellen van het beleid. Tegelijkertijd weet Maasvallei zo goed wat er speelt in haar werkgebied en bij haar belanghebbenden door het contact dat er los van het opstellen van beleid is, dat de inbreng van de belanghebbenden zo alsnog wordt meegenomen in het beleid. Dit neemt niet weg dat bijvoorbeeld de gemeente aangeeft het wel te kunnen waarderen wanneer zij vooraf worden meegenomen bij het opstellen van bijvoorbeeld een ondernemingsplan, zodat zij bewust input kunnen leveren. Hetzelfde geldt voor de zorgpartijen en collega corporaties die hier best een actievere rol in zouden kunnen en willen spelen.



Mooi om te zien is dat Maasvallei actief input ophaalt bij het huurders. De eerdergenoemde BOC's, de bewonerskrachtenteams en de warme relatie met Huurdersvereniging Woonvallei in combinatie met de woonconsulenten, leefbaarheidsconsulenten en de sociaalregisseur, maken dat Maasvallei zeer goed op de hoogte is van wat er speelt in haar wijken en buurten. Al met al zien we dus dat belanghebbenden goed invloed hebben op het beleid van Maasvallei. Het ophalen van deze input zou alleen wat actiever mogen gebeuren.

### 3.3 Maasvallei als samenwerkingspartner

Belanghebbenden omschrijven Maasvallei als een prettige samenwerkingspartner met korte lijnen die goed bereikbaar en betrokken is. Maasvallei is een gewaardeerde samenwerkingspartner wiens betrokkenheid bij de stad zeer gewenst is. Belanghebbenden geven aan in Maasvallei een stabiele partner te vinden, vooral in vergelijking met de twee van oudsher aanwezige collega corporaties in de stad die beide een roerige periode hebben gekend. Maasvallei is de kleinste, maar zeker niet de minste. Mooi is ook om te horen hoe Woonvallei in Maasvallei een echte partner vindt. Dit valt ook op bij de gemeente.

Ook Maasvallei is over het algemeen tevreden over de samenwerking met belanghebbenden. Er wordt goed samengewerkt met collega corporaties. Een mooi voorbeeld van een geslaagde samenwerking met collega corporatie Woonpunt zijn de Buurtkrachtteams. Ook de samenwerking met Woonvallei verloopt goed. De samenwerking met de gemeente Maastricht zou wel beter kunnen, dit heeft vooral te maken met de ambtelijke capaciteit bij de gemeente in combinatie met veel beleidsregels. Dit maakt dat de gemeente vaak lang doet over het vellen van een integraal oordeel over bijvoorbeeld de doorgang van projecten.

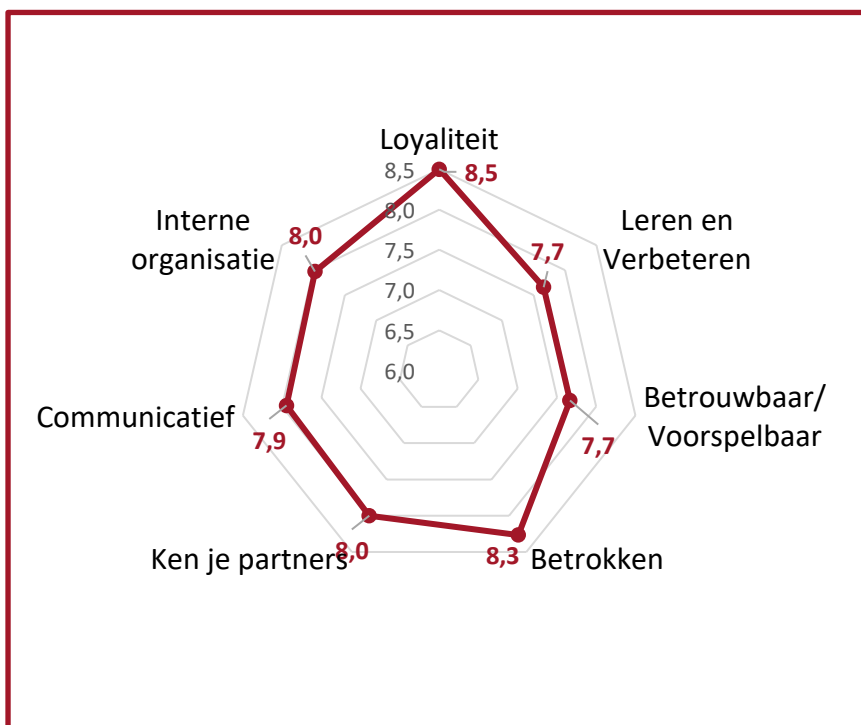
In de onder de belanghebbenden uitgezette digitale enquête zijn vragen opgenomen die een indicatie geven van Maasvallei als teamspeler. In figuur 3 is weergegeven hoe Maasvallei hierop scoort. Gemiddeld krijgt Maasvallei als teamspeler een 8,0 van haar belanghebbenden, dit is een prachtig resultaat. We zien dat de belanghebbenden



Figuur 2: typering van Maasvallei als samenwerkingspartner

het meest tevreden zijn over de loyaliteit (8,5) en betrokkenheid (8,3) van Maasvallei. Ook de interne organisatie (8,0) en de wijze waarop Maasvallei haar partners kent (8,0), scoren goed. Dit laatste sluit weer aan bij hetgeen in paragraaf 3.2 werd benoemd: Maasvallei kent haar partners dusdanig goed, dat de opvattingen van de belanghebbenden altijd doorklinken in het beleid van Maasvallei. Als we teruggaan naar Maasvallei als teamspeler zien we dat de communicatie (7,9), leren en verbeteren (7,7) en de betrouwbaarheid c.q. voorspelbaarheid (7,7) van Maasvallei iets lager scoren dan de gemiddelde score van Maasvallei als teamspeler. Op zichzelf zijn een 7,9 en twee keer een 7,7 natuurlijk hele ruime voldoende.

het meest tevreden zijn over de loyaliteit (8,5) en betrokkenheid (8,3) van Maasvallei. Ook de interne organisatie (8,0) en de wijze waarop Maasvallei haar partners kent (8,0), scoren goed. Dit laatste sluit weer aan bij hetgeen in paragraaf 3.2 werd benoemd: Maasvallei kent haar partners dusdanig goed, dat de opvattingen van de belanghebbenden altijd doorklinken in het beleid van Maasvallei. Als we teruggaan naar Maasvallei als teamspeler zien we dat de communicatie (7,9), leren en verbeteren (7,7) en de betrouwbaarheid c.q. voorspelbaarheid (7,7) van Maasvallei iets lager scoren dan de gemiddelde score van Maasvallei als teamspeler. Op zichzelf zijn een 7,9 en twee keer een 7,7 natuurlijk hele ruime voldoende.

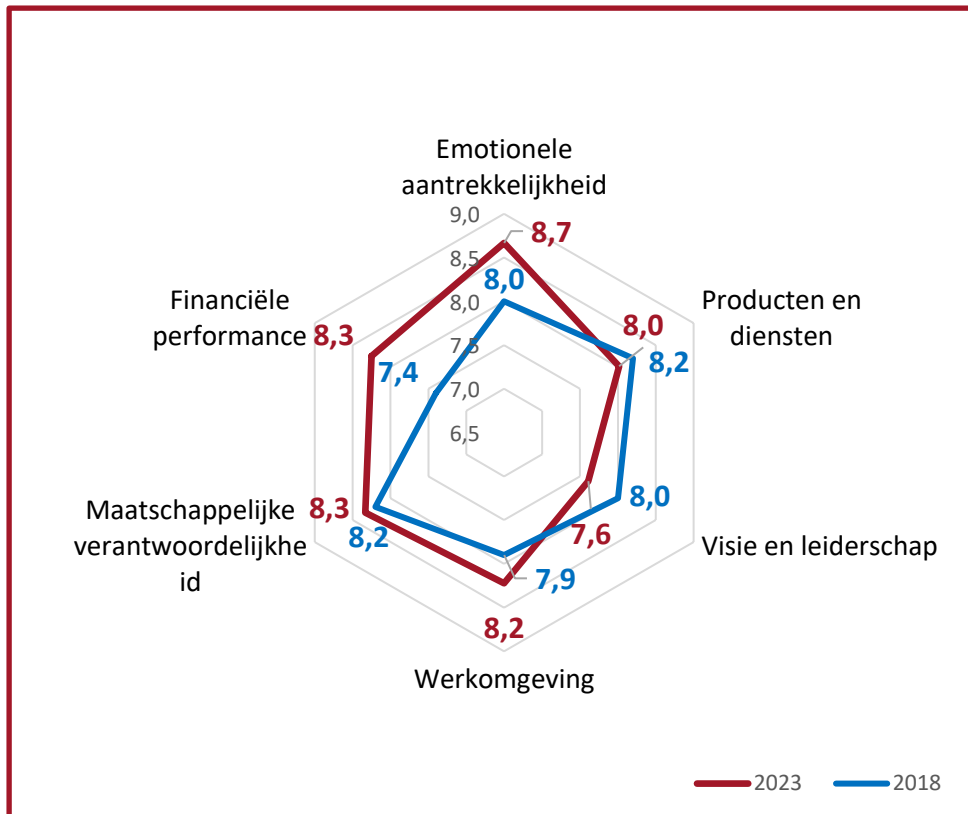


Figuur 3: Maasvallei als teamspeler



### 3.4 De reputatie van Maasvallei

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Maasvallei. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Dit model vraagt dus niet naar feitelijkheden, maar puur naar de beelden die de belanghebbenden hebben bij Maasvallei, oftewel: de reputatie van Maasvallei bij haar belanghebbenden. In figuur 4 is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model. Maasvallei scoort in de huidige visitatie (2023) een gemiddeld een 8,2 voor haar reputatie. In de vorige visitatie (2018) was dit gemiddeld een 8,0. We zien dus een lichte stijging van de toch al goede reputatie.



Figuur 4: de reputatie van Maasvallei

Hoger dan gemiddeld scoren in de huidige visitatie de dimensies emotionele aantrekkelijkheid (8,7), financiële performance (8,3) en maatschappelijke verantwoordelijkheid (8,3). Precies op het gemiddelde (8,2) scoort de dimensie werkomgeving. Wat lager dan gemiddeld scoren de dimensies producten en diensten (8,0) en de dimensie visie en leiderschap (7,6). De daling van de beoordeling op de dimensie visie en leiderschap heeft vooral te maken met de recente bestuurswisseling. Dit maakt dat

belanghebbenden wat meer tijd nodig hebben om te wennen aan de nieuwe situatie. In de gesprekken werd aangegeven dat het vertrouwen in zowel de vorige als in de huidige bestuurder groot was en is.

### 3.5 De verantwoording van Maasvallei

Maasvallei heeft een toegankelijke website waarop belangrijke documenten zoals het ondernemingsplan en jaarstukken goed vindbaar zijn. Jaarverslagen worden mooi samengevat in infographics zodat in één oogopslag te zien is wat de plannen en resultaten zijn. Tevens worden op de website nieuwsberichten gedeeld over recente voorgenomen en gerealiseerde plannen. Ook op social media is Maasvallei actief. De berichten die bijvoorbeeld op Facebook worden geplaatst, zijn goed leesbaar en aantrekkelijk weergegeven. Jammer is dat er slechts 675 volgers zijn en Maasvallei de mogelijkheid om te reageren op de berichten heeft uitgezet. Mooi is dat Maasvallei een zogenaamd relatiemagazine uitgeeft. Hierin houdt zij niet enkel de huurders, maar ook overige relaties goed op de hoogte van actualiteiten.

### 3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van mening dat Maasvallei goed verankerd is in haar werkgebied. Ze is prima op de hoogte van wat er speelt bij haar bewoners en betreft deze actief bij haar plannen. Ook haar partners worden betrokken bij het beleid van Maasvallei, al zou dit in de ogen van zowel de visitatiecommissie als van de partners soms nog actiever mogen. Het is niet zo dat er zaken ontbreken in het beleid van Maasvallei, daarvoor is ze te veel verankerd met haar werkgebied. Dat neemt echter niet weg dat het actief betrekken van de belangrijkste partners soms een fijn moment kan zijn om met elkaar van gedachten te wisselen en wellicht ook nog wat accenten te verschuiven. De wil is er bij de partners, de visitatiecommissie moedigt Maasvallei aan om hier gebruik van te maken. De samenwerking met Maasvallei wordt door alle belanghebbenden die de visitatiecommissie heeft gesproken als voldoende positief ervaren. Een corporatie voor de mensen die lef durven te tonen als het aankomt op het oplossen van vraagstukken. Een samenwerkingspartner die op de hoogte is van haar (on)mogelijkheden. De woningcorporaties kunnen intensiever en meer proactief samen optrekken bij het oplossen van de cruciale maatschappelijke opgaven. Over het geheel beoordeelt de visitatiecommissie dit veld met een naar behoren.

### 3.7 Bewonder- en verwonderpunten



#### Bewonderpunten

- Maasvallei haalt actief bij haar bewoners input op die zij gebruikt voor haar beleid.
- Maasvallei is een gewaardeerde samenwerkingspartner
- De reputatie van Maasvallei was in de vorige visitatie (2018) met een gemiddelde beoordeling van een 8,0 al goed te noemen. Het is knap dat in de huidige visitatie (2023) dit gemiddelde nog is toegenomen naar een 8,2.



#### Verwonderpunten

- Partners geven aan best een actievere rol te willen spelen in het leveren van input voor bijvoorbeeld een ondernemingsplan of andere beleidsstukken.

## 4 Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. Stuur de corporatie op zo maximaal mogelijke maatschappelijke waarde? Wordt het complete instrumentarium dat daarbij vereist is, ingezet? De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van het proces en of dit de goede mix van robuustheid en aanpassingsvermogen heeft.

### 4.1 Opzet strategie en sturing

#### *Strategie*

Maasvallei legt de strategisch koers vast in een vijfjarig Ondernemingsplan. Zij werkt de strategie door naar diverse (meerjaren) deelbeleidsplannen, het Portefeuilleplan en per jaar de Meerjarenbegrotingen, het Financieel jaarplan, het Auditplan en, samen met gemeenten en Huurdersvereniging Woonvallei, de prestatieafspraken.

Maasvallei legt (de mate van) het behalen van (strategische, tactische en operationele) doelen vast in de kwartaalrapportage (vanaf 2023 tertiaal-rapportage) en het jaarverslag (waarin opgenomen het verslag van het bestuur en het financieel verslag). De mate van behalen van de prestatieafspraken wordt jaarlijks door betrokken partijen geëvalueerd en vastgelegd in een evaluatieverslag.



#### *Sturingsstructuur*

De relevante gremia binnen de sturingsstructuur van Maasvallei zijn de (vijfhoofdige) raad van commissarissen, het (eenhoofdige) bestuur en de Huurdersvereniging Woonvallei. De bestuurssecretaris ondersteunt de bestuurder en de raad van commissarissen. Maasvallei werkt vanaf 2014 met een platte organisatie en zelfsturing. Zij beschikt hiermee niet over een managementteam. Vanaf 2022 zijn ‘facilitators’ toegevoegd aan de teams.



### 4.2 Doorontwikkeling strategie en sturing

#### *Strategieontwikkeling*

In het Ondernemingsplan 2017 - 2021 “Samen sociaal innoveren” benadrukt Maasvallei dat zij ‘samen met haar partners zoekt naar creatieve oplossingen bij sociaal innovatie’. In het Ondernemingsplan 2022 - 2026 “Goed wonen, goed leven” kiest Maasvallei voor bundelen van de krachten en expertise met stakeholders en marktpartijen. Maasvallei wil een betrouwbare netwerkorganisatie zijn. Bij het onderdeel ‘Huurders’ onderstreept Maasvallei de focus op wonen en zorg en studentenhuysvesting.

Eind 2022 ontstaat binnen Maasvallei de behoefte aan tussentijdse herijking van de koers en het scherper formuleren van doelstellingen in een Strategisch Plan. Zij koppelt de volkshuisvestelijke, maatschappelijke en bedrijfsmatige koers aan strategische doelen om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan de missie ‘Goed wonen, goed leven’. Zij koppelt kritische succesfactoren aan de strategische doelen.

### *Bestuurswisselingen*

In 2018 ging bestuurder Frans Crijs met pensioen. Alex Meij volgde hem op. In 2022 vertrok Alex Meij om wethouder te worden in de gemeente Maastricht. Sarah Klein Haneveld ruilde de commissarisrol in voor de rol van interim-bestuurder. Vanaf juni 2023 is zij aangesteld als directeur-bestuurder.



### *Doorontwikkeling zelfsturing*

In de loop van 2020 en 2021 is de platte organisatiestructuur herijkt. Rollen, taken en bevoegdheden zijn onder de loep genomen en opnieuw vastgelegd, Werkprocessen zijn meer nauwkeurig uitgewerkt. Meer integraal werken is opgepakt. Aan de teams zijn facilitators toegevoegd die functionele management- en coördinatietaken hebben en tijd hebben voor personeelsmanagement. Daarnaast is het aantal ingehuurde medewerkers helemaal afgebouwd.

### *Doorontwikkeling sturingsinstrumentarium*

De besturing is versterkt met het herijken en aanpassen van een breed scala aan sturingsinstrumenten. Afgelopen jaren kwamen deels eerste versies, deels vernieuwde versies tot stand van:

- koersbepalende beleidsstukken: Ondernemingsplan, Strategisch plan en Portefeuilleplan
- statuten & reglementen: Reglement RvC, Reglement Bestuur, Reglement Auditcommissie, Reglement Remuneratiecommissie, Reglement Auditcommissie, Reglement CIEMV, Beleidsstuk Inrichting Interne Controle, Risico-managementbeleid, Financieel Beleidskader, Reglement Financieel Beleid en Beheer, Treasury-statuut, Investeringsstatuut, Financieringsstrategie, Integriteitsbeleid, Digitale Strategie, Procuratiereglement.

Een nieuwe Toezichtvisie is onder handen. De eindverantwoordelijkheid hiertoe ligt bij de raad van commissarissen. De inhoudelijke inbreng ligt bij de raad en de bestuurder. De bestuurssecretaris ondersteunt beide organen.

## **4.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie**

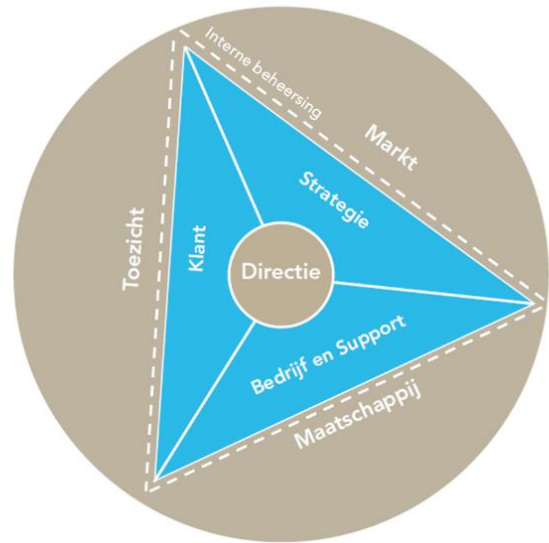
De strategische koers van Maasvallei lijkt ‘een zoektocht’. Enerzijds is de koers duidelijk vastgelegd in de relevante plannen. Anderzijds blijkt de koers steeds weer onderwerp van gesprek en herijking. Maasvallei is binnen Maastricht de derde corporatie in omvang. Zij wordt, binnen het lokale krachtenveld, geconfronteerd met mogelijkheden en onmogelijkheden. Intern houdt Maasvallei oog op ‘hoe lang is onze polsstok’; het oordeel wisselt in de tijd. In het Ondernemingsplan 2022-2026 formuleert Maasvallei het volgende: ‘Het wordt voor ons een uitdagende periode. De afschaffing van de Verhuurdersheffing biedt Maasvallei meer ruimte om investeringen te doen en invulling te geven aan de opgaves die er zijn’. Begin 2023 zet Maasvallei een forse uitbreiding in studentenhuisvesting met een campus in de parkeerstand door onvoldoende financiële haalbaarheid/ zekerheid. Maasvallei kiest uiteindelijk voor de uitvoering van meerdere kleine behapbare investeringen, niet voor enkele grote investeringen. De nieuwe bestuurder kiest voor meer focus en realisme

De stijl van besturen ‘evolueert in de tijd’. Frans Crijs focuste op het wegwerken van achterstallig onderhoud, onder meer bij de bejegening van en serviceverlening aan huurders. Intern startte de platte organisatie. Vanaf 2018 focuste Alex Meij, vanuit een relatief ‘blauwe’ stijl van besturen, op versterking van het instrumentarium, de planning en control en de relatie met stakeholders. Vanaf eind 2022 focust Sarah Klein Haneveld als ‘mensenmens’ op herstel van veiligheid, onderlinge verbinding en groei van vertrouwen. Medewerkers ervaren de huidige bestuurder als bereikbaar en snel reagerend. Het opereren berust op draagvlak bij de Ondernemingsraad en de

Huurdersvereniging. Zij combineert haar mens-focus nadrukkelijk met een scherpe innovatieve visie en ambitie. Een uitdaging voor de nieuwe bestuurder is dat zij 'niet te veel voor de troepen uitloopt'.

Procesdiagram Maasvallei

De keus voor zelfsturing binnen de platte organisatie blijkt stevig en goed verankerd. De doorontwikkeling en versterking van deze platte organisatie krijgt nadrukkelijk aandacht. De aanstelling van 'facilitators' blijkt een echte versterking. De opeenvolgende focus van de bestuurders voor meer blauwe versterking van kwaliteit en meer rode aandacht voor de mens 'past in de doorontwikkeling'. Er is in de ogen van de commissie echter ook nog 'een weg te gaan'. Aandacht is nodig voor onder meer interne consistentie en robuustheid in visie en ambitie, vaststelling van een evenwichtige balans tussen opgave en vermogen en tempo en tijdigheid van actie en resultaten.



De visitatiecommissie ervaart de relatie tussen de bestuurder en de raad van commissarissen als 'meersydig'. Enerzijds ziet de commissie over en weer volstrekt voldoende vertrouwen en veiligheid. Anderzijds lijkt er op inhoudelijke punten af en toe 'licht te zitten' tussen standpunten. Wil Maasvallei nu wèl of niet persé dé studentenhuusvester van Maastricht zijn? Is een voorbeeldproject waarmee Maasvallei zich sterk in de markt zet, nu juist wèl of niet gewenst? 'Strategisch partnerschap' mag in de ogen van de commissie toenemen.

### Waardering

De visitatiecommissie waardeert de besturing van Maasvallei. Die verloopt beslist goed. De besturing is in de visitatieperiode op meerdere punten versterkt. Op onderdelen is verdere versterking in de nabije toekomst mogelijk.

### Bewonderpunten



- Het kritisch blijven zoeken naar de balans tussen opgave en vermogen.
- Het consistent werken aan de platte organisatie en zelfsturing.
- De wisselende stijl van bestuurders die past bij de, in de tijd wisselende, sturingsbehoefte van de organisatie.

### Verwonderpunten



- Strategisch partnerschap tussen bestuur en raad van commissarissen met passende eenduidige invulling van koers en doelen 'kan sterker'.
- De in 2020 aan de Aw beloofde herijking van de Toezichtvisie, in 2021 uit te voeren, is er medio 2023 nog niet.

## 5 Maatschappelijke capaciteit

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

### 5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen

De wereld waarin corporaties opereren blijft zich maar wijzigen. De aanvankelijk, na 2015 in gezette sterke regulering van en normstelling in de sector wordt in de loop van de visitatieperiode afgezwakt. De opgaven nemen echter toe. Denk hierbij nationale prestatieafspraken met drang naar nieuwbouw, de verduurzaming en de huisvesting van bijzonder doelgroepen. Voor Maastricht is de groei van studenthuisvesting een bijzondere lokale opgave. In 2021 voerde Ortec Finance het onderzoek 'Opgaven en Middelen Maastricht' uit. De conclusies uit dit onderzoek waren onder meer dat de corporaties in Maastricht een breed scala aan maatschappelijke



opgaven hebben en dat niet alle maatschappelijke opgaven kunnen worden gerealiseerd. De woonprogrammering van de gemeente Maastricht bevat daarnaast nog een aanzienlijke uitbreiding van de voorraad. Dit is niet haalbaar zonder het terugbrengen van de belastingdruk voor corporaties. Aandacht moet er zijn voor de nieuwbouw opgave, de gewenste vernieuwing van de voorraad en het tegen de financiële grenzen aanlopen.

Nader inzicht in de financiële positie van Maasvallei wordt verkregen door het verloop van enkele financiële ratio's met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de methoden en normen van de externe toezichthouders.

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022	2027
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15 in %)	38,8	46,1	50,5	34,5	31,1
Interest Coverage Rate norm WSW > 1,4	1,75	1,8	1,75	1,67	3,18
Loan to value norm WSW < 75/85 in %	57,9	48,9	45,5	57,7	62,0

Bron: jaarverslagen 2020, 2021 en de MJB2022/2027. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen en het vreemd vermogen, de ICR geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen en de LtV het totale leenbedrag gedeeld door de achterliggende waarde.

De toezichtbrieven gaven de Autoriteit woningcorporaties (Aw) in de visitatieperiode geen aanleiding tot nader onderzoek. In 2020 voerde de Aw een governance-inspectie uit. De Aw concludeerde dat de governance op hoofdlijnen voldoet aan de criteria. De Aw heeft een positief beeld over Maasvallei maar vroeg aandacht voor: de onafhankelijke invulling van de control functie, de herijking van governance-instrumenten, de rol van de raad van commissarissen als hoeder van integriteit en herijking van de toezichtvisie. De eerste drie punten zijn adequaat opgepakt, het laatste is nog in uitwerking.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) toonde zich wisselend tevreden over de financiële continuïteit. De oorzaak lag in de vertraging van de portefeuillestrategie en verkeerde keuzes in vastgoedsturing. Het WSW vroeg in deze jaren onder meer aandacht voor de verwachte toename van de onderhoudskosten en het aanvullen van de portefeuillestrategie met de wensportefeuille en snel actualiseren en aan laten sluiten op de Woonvisie en het Investeringskader. Ook meer inzicht in de financieringsstrategie en de schuldpositie is nodig en dat vraagt om scherpere keuzes in het investeringsplan en meer visie over de verdien capaciteit. Uit de management letters van de accountant komt naar voren, dat Maasvallei initiatieven heeft genomen de interne beheersing naar een hoger niveau te tillen, waarmee het "Tree lines-model" scherper is neergezet. Daarnaast is de controlefunctie in de derde

lijn versterkt en wordt uitvoering geven aan de bevindingen en aanbevelingen. Maar er blijven nog voldoende mogelijkheden voor doorontwikkeling.

## 5.2 De organisatie capaciteit

Maasvallei komt in beeld als een organisatie die in de breedte beschikt over voldoende capaciteit en deze capaciteit ook fors door ontwikkelt. Eind 2020 laat Maasvallei een ‘Survey werkgeluk’ uitvoeren. Uit de survey blijkt dat het werkgeluk bij team klant fors lager is dan het landelijk gemiddelde, ook lager dan bij de teams vastgoed en staf. Dat van team staf blijkt hoger. In de breedte scoren medewerkers hoog op ‘ik bepaal zelf mijn manier van werken’ en ‘ik kan mijn talenten en kwaliteiten in mijn werk gebruiken’.

Medewerkers scoren laag op ‘we zijn meer bezig met oplossingen dan met problemen’ en ‘ik heb voldoende ruimte om nieuwe dingen te leren’. Sinds de survey heeft Maasvallei een breed scala aan maatregelen ingezet om het werkgeluk, de cultuur en de effectiviteit van werken te versterken.



Het samenwerkingsnetwerk van Maasvallei bestaat uit:

- de Huurdersvereniging Woonvallei
- de gemeente Maastricht (dominant) en de gemeenten Beek, Eijsden -Margraten en Gulpen – Wittem
- de collega corporaties Servatius, Woonpunt (gevestigde partners) en Wonen Limburg (nieuwe partner)
- de maatschappelijke instellingen Envida (zorg), Mondriaan (zorg), Universiteit Maastricht (onderwijs).

De ter beschikking gestelde bronnen geven geen helder beeld over de capaciteit van het samenwerkingsnetwerk.

## 5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

In de loop van de visitatieperiode wisselde het beeld over ‘voldoende financiële capaciteit’. In de tijd wordt steeds duidelijker dat de financiële capaciteit van Maasvallei voor de bestaande basisopgave toereikend is. Voor het brede scala aan nieuwe opgaven is het niet toereikend. Maasvallei werkte aan de ontwikkeling van nieuwe en mooie toonaangevende projecten. Deels werden deze in de parkeerstand gezet of afgeblazen en uiteindelijk was een aantal financieel niet steeds haalbaar. Schoorvoetend lijkt nu de koers te ontstaan dat geen grote (megalomane) projecten worden opgepakt maar wel een reeks van kleine behapbare projecten met gespreid risico. Het laatste woord is hierover nog niet gesproken.

Maasvallei komt globaal in beeld als organisatie die beschikt over voldoende capaciteit. Deze capaciteit blijkt uit de maatschappelijke prestaties die zij verricht, uit de verhalen die in de gesprekken voorbijkomen, maar ook zeker uit de wijze waarop Maasvallei continu werkt aan versterking van processen en resultaten. De toegenomen focus op de huurder, versterking van het governance-instrumentarium, de toenemende balans tussen systeem en bedoeling, dat alles toont dat Maasvallei actief inzet. De medewerkers van Maasvallei komen in beeld als groeiend in capaciteit. Tot voor kort waren verminderd werkgeluk (in ieder geval bij team klant), een relatief hoog ziekteverzuim en forse werkdruk belangrijke punten van aandacht. Deze punten kregen ook daadwerkelijk aandacht. De nieuw aangestelde facilitators leveren inhoudelijke en relationele steun. De nieuwe bestuurder als ‘mensenmens’ levert bij medewerkers de nieuwe beleving op van veiligheid en zich gehoord voelen.

De capaciteit van het samenwerkingsnetwerk van Maasvallei levert een gemêleerd beeld op. De Huurdersvereniging Woonvallei toont zich een passende en loyale samenwerkingspartner met, voor de gestelde opdracht, voldoende capaciteit. De samenwerking met en steun van, de facilitator klant was een grote stimulans. Voldoende dragende medewerkers binnen de huurdersvereniging Woonvallei is een punt van aandacht. De gemeente Maastricht poogt haar regierol nadrukkelijk in te vullen. Deels lukt dit. Deels komen opgaven en dossiers nog moeilijk tot effectieve uitvoering. De kwantitatief beperkte ambtelijke capaciteit, personeelwisselingen en een veelheid aan complexe dossiers spelen een rol. De gemeenten Beek, Eijsden -Margraten en Gulpen – Wittem zijn minder duidelijk in beeld maar in deze gemeenten is het bezit van Maasvallei ook beperkt.

De drie gevestigde corporaties in Maastricht werken samen op gepaste afstand. Ieder heeft een eigen ontwikkelagenda, focus en aanpak. Op essentiële dossiers weten de corporaties elkaar te vinden en samen

capaciteit te ontwikkelen. Verder is het beeld toch vooral 'leven en laten leven'. Wonen Limburg is nog geen onderdeel van deze netwerkcapaciteit, zij zijn nog te veel 'de nieuwe binnendringer'. De maatschappelijke instellingen tonen zich, ieder vanuit de eigen positie, taakgerichte samenwerkingspartners met een passende capaciteit.

### Waardering

De financiële capaciteit is voor de bestaande basisopgave toereikend, echter voor het brede scala aan nieuwe opgaven niet. De organisatorische capaciteit is zeker toereikend. Intern is de organisatorische capaciteit groeiend. Extern kan de organisatorische capaciteit in het algemeen en de effectieve aanpak van opgaven in het bijzonder, nog verdere groei gebruiken.

### Bewonderpunten



- Het breed en continu oog hebben voor de mate waarin de financiële capaciteit wel of niet toereikend is.
- Het breed en continu door blijven zoeken naar mogelijkheden tot leren en groeien in de organisatorische capaciteit.
- De verbeterlagen in capaciteit die intern binnen Maasvallei tot stand komen in het algemeen en de inzet van de facilitators in het bijzonder.

### Verwonderpunten



- Het netwerk-breed zoeken naar een passende aanpak van opgaven zonder hier nadrukkelijk en vlot slagen in te maken.
- Deels netwerksamenwerking vanuit 'leven en laten leven' omdat ieder en eigen ontwikkelagenda volgt.



## Bijlage 1: onafhankelijkheidsverklaringen

### **Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.**

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

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

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

Geldermalsen, 1 maart 2023 de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

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

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Maasvallei** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

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

Bussum, 1 maart 2023 de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Middelburg, 10 maart 2023, de heer K. Kort | visitor visitatiecommissie

Strijen, 1 maart 2023, mevrouw E. van Kanenburg-Haagsma | secretaris visitatiecommissie

## Bijlage 2: Bestuurlijke reactie van Maasvallei

Geachte lezer,

Voor u ligt het visitatie rapport 2023. Wij zijn trots op het mooie resultaat dat we als Maasvallei hebben neergezet. De periode die de rapportage bestrijkt heeft twee keer een wijziging van bestuurder gehad en daarnaast zijn er in de wereld van de volkshuisvesting allerlei veranderingen ingezet. Toch heeft Maasvallei een predicaat *GOED* ontvangen voor het onderdeel **Maatschappelijke Waarde** van de organisatie en dat is een fantastisch resultaat.

We zijn erg verheugd met dit predicaat. Persoonlijk ben ik trots op de ontwikkeling die we als organisatie hebben doorgemaakt waarin we hard hebben gewerkt aan het professionaliseren en optimaliseren van onze organisatie. Ik ben blij dat dit tot uiting komt in concrete resultaten die zijn opgemerkt door de visitatiecommissie. Voor het onderdeel **Besturing** hebben we als waardering *naar behoren* gekregen hetgeen aangeeft dat we op de juiste weg zitten vergeleken met hoe we er twee jaar geleden voor stonden, en ik heb er alle vertrouwen in dat we bij de volgende visitatie hier een *goed* van kunnen maken.

We hebben expliciet gewerkt aan vertrouwen en samenwerking intern met de volle overtuiging dat een gezonde blijvende organisatie de beste dienstverlening kan leveren. Vanuit de overtuiging van een zelfsturende organisatie hebben we gezocht naar een juiste balans tussen heldere kaders enerzijds met daarbinnen ruimte om creatief en innovatief te zijn anderzijds. Ons herijkte ondernemingsplan dat we hebben uitgewerkt in vijf speerpunten geeft heldere focus en prioritering voor onze inzet als woningcorporatie.

De waardering voor de projecten die wij hebben gerealiseerd op het gebied van nieuwbouw en verduurzaming en de stappen die we zetten op het terrein van wonen en zorg zijn wij blij mee. Met beide thema's gaan we ook de komende jaren nog volop aan de slag om te voldoen aan de vraag naar senioren- en studentenwoningen in onze wijken.

De keuzes die hierbij zijn gemaakt naar aanleiding van onze nieuwe portefeuillestrategie waarbij we kiezen voor een evenwichtige en bestendige groei van onze portefeuille met de focus op onze bestaande wijken, en een balans tussen bouwen voor senioren enerzijds en studenten en starters anderzijds, worden positief gewaardeerd. Voor het onderdeel **Maatschappelijke Capaciteit** hebben we een waardering *naar behoren* gekregen. Dit is een herkenbaar beeld in de sector waarbij de middelen die beschikbaar zijn op de lange termijn niet voldoende zijn om de volkshuisvestelijke opgave te realiseren. Het betekent op de korte en middellange termijn scherpe keuzes maken en inzetten op innovatie om de middelen die we hebben nog slimmer en effectiever in te zetten.

Daarnaast heeft de visitatiecommissie haar waardering uitgesproken voor de toenemende inzet in de leefbaarheid van onze buurten en in de vraaggerichte benadering die we thans ontwikkelen waarbij we zichtbaar en aanwezig willen zijn voor onze huurders. Voor het onderdeel **Maatschappelijke Verankering** hebben we een waardering van *naar behoren* gekregen hetgeen aangeeft dat er hier nog een weg is te gaan en daarom zetten we in 2024 vol in op het verder uitwerken van onze leefbaarheidsstrategie en vertalen we deze in een leefbaarheidsprogramma op wijkniveau. Deze zal onderdeel uitmaken van door ons op te stellen integrale wijkvisies die we nadrukkelijk samen met onze stakeholders en partners in de wijken willen gaan opstellen. Als organisatie zijn we gebiedsgericht gaan werken om ook vanuit onze organisatie kennis en kunde op wijkniveau te bundelen en onze huurders gericht te kunnen ondersteunen. In onze nieuwe positionering hebben we gekozen voor het archetype van de Ontdekker, omdat wij onszelf zien als woningcorporatie die de komende jaren op ontdekkingsstocht de wijken in gaat en onze inzet nog meer vraaggericht zal bepalen.

Graag willen we iedereen bedanken die de tijd heeft genomen in gesprek te gaan met de visitatiecommissie om ons feedback te geven. Wij verheugen ons op nog meer jaren vruchtbare samenwerking met onze maatschappelijke partners en collega corporaties.

Daarnaast bedanken we de voorgaande bestuurders omdat ook zij hebben bijgedragen aan het Maasvallei zoals die er nu staat.

Tot slot dank aan de visitatiecommissie voor de vruchtbare gesprekken en opbouwende wijze van visiteren volgens de nieuwe methode.

Sarah Klein Haneveld  
Directeur-Bestuurder Maasvallei  
December 2023