

Maatschappelijke visitatie Arcade

2014 tot en met 2017

Opdrachtgever: Stichting Arcade Mensen en Wonen

Rotterdam, 25 juni 2018



Maatschappelijke Visitatie Arcade Wonen

Stichting Arcade Mensen en Wonen
Visitatieperiode 2014 tot en met 2017

Opdrachtgever: Stichting Arcade Mensen en Wonen

Maarten Nieland
Robert Kievit
Annemiek Buwalda

Rotterdam, 25 juni 2018

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Beoordeling maatschappelijke prestaties	6
Recensie	6
Scorekaart	9
Samenvatting en beoordeling	10
1 Profielschets	11
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	13
2.1 Inleiding	14
2.2 Opgaven	14
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	16
2.4 Ambities	23
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	25
2.6 Beoordeling	26
3 Presteren volgens Belanghebbenden	27
3.1 Inleiding	28
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	28
3.3 Beoordeling	28
3.4 Boodschap	34
4 Presteren naar Vermogen	37
4.1 Inleiding	38
4.2 Financiële continuïteit	38
4.3 Doelmatigheid	40
4.4 Vermogensinzet	40
4.5 Beoordeling	43
5 Presteren ten aanzien van Governance	44
5.1 Inleiding	45
5.2 Besturing	45
5.3 Intern toezicht	48
5.4 Externe legitimering en verantwoording	53
5.5 Beoordeling	54
Bijlagen	55
Bijlage 1: Position Paper	56
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	58
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	59
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	60
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	62
Bijlage 6: Bronnenlijst	66
Bijlage 7: Prestatietabel	67

Voorwoord

Het visitatiestelsel

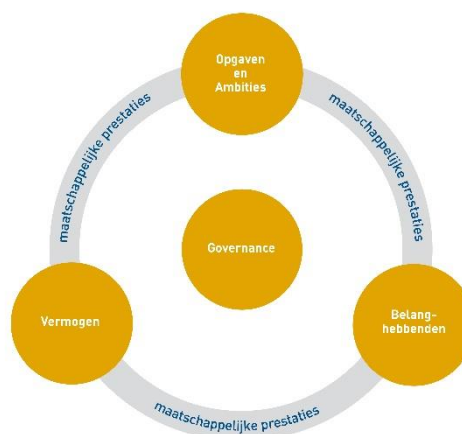
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Aanpak van Ecorys

Arcade Wonen heeft Ecorys in 2018 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari tot en met mei 2018 en beslaat de jaren 2014 tot en met 2017. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Annemiek Buwalda.

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Leeswijzer

Dit rapport begint met de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Vervolgens vindt u de hoofdstukken die het hart van de rapportage vormen.

Ten slotte vindt u de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper;
2. Bestuurlijke reactie;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Curricula Vitae van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Ronald Rouwendaal en Marianne van Rosmalen voor de prettige samenwerking.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

Een daadkrachtige en ontwikkelende corporatie: bouwproductie als speerpunt

Arcade is een ambitieuze en zelfbewuste corporatie die circa 8.000 verhuureenheden in het bezit heeft. Arcade is de grootste verhuurder binnen de gemeente Westland, maar zij heeft tevens bezit in de gemeente Den Haag. Vanwege de omvangrijke bouwopgave in Den Haag en de beperkte bouw mogelijkheden in Westland, heeft Arcade met name in Den Haag een flinke ontwikkelopgave opgepakt. Arcade is een ontwikkelende corporatie, die onder de economische crisis en de lage rentestanden een versnelling heeft ingezet ten aanzien van het realiseren van nieuwbouwwoningen. Binnen de gemeente Den Haag wordt dan ook aangegeven dat 'Arcade de gemeente de crisis doorgeholpen heeft'.

Arcade heeft haar eerste maatschappelijke visitatie laten uitvoeren. Het door de bestuurder opgestelde position paper geeft een goed beeld van de uitdagingen die het werkgebied oplevert, de positie en de ambities van Arcade. De deskresearch en de gesprekken die de visitatiecommissie bij Arcade en haar belanghebbenden heeft gevoerd, hebben een verdere inkleuring daarvan opgeleverd. Arcade wil in de eerste plaats zorgen voor betaalbare huisvesting. Een uitgangspunt dat al staat vanaf haar oprichting. De missie van Arcade luidt: 'Wij bieden iedereen de kans om betaalbaar en passend te wonen'.

De visitatiecommissie heeft een beeld gekregen van een corporatie die stevig aan de weg timmert voor wat betreft bouwproductie en inderdaad, zoals de position paper aangeeft, alert is op kansen en die ook pakt. Zelfs buiten haar traditionele werkgebied, de gemeente Westland.

Arcade is terecht trots op dat wat men heeft bereikt de afgelopen jaren. Men heeft flink gebouwd en heeft nog een grote bouwopgave van ongeveer 1.500 woningen voor de komende jaren in het vooruitzicht. In het licht van de omvang van Arcade is de bouwopgave substantieel. Naast betaalbaarheid en bouwproductie heeft Arcade ook gewerkt aan andere doelstellingen. Bijvoorbeeld aan het optimaliseren van de bedrijfsvoering met als doel de bedrijfslasten blijvend laag te houden. Bijzonder hierbij is dat Arcade niet enkel naar de bedrijfslasten kijkt, maar ook de kosten van projecten stevig tegen het licht houdt.

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Arcade een goede ontwikkeling heeft doorgemaakt van een corporatie sterk gericht op beheer, naar meer afstemming van visie op terreinen als zorg en onderwijs. De verbetering van de samenwerking met de belanghebbenden is dan ook een onderwerp waar Arcade de afgelopen jaren op in heeft gezet.

Ruim voldoende tot (zeer) goed presteren

Arcade scoort over de hele breedte (ruim) voldoende tot op onderdelen goede beoordelingen. Daarbij moet opgemerkt worden dat de gemeente Westland over het algemeen kritischer is over met name de bouwprestaties van Arcade. Omdat Arcade van mening is, dat de door de gemeente aangeboden locaties een te hoge grondprijs kennen om sociaal te kunnen bouwen, is Arcade voor een groot deel uitgeweken naar Den Haag. Daar is door Arcade in ruime mate bijgedragen aan de bouwopgave. Een prestatie die door de gemeente Den Haag zeer wordt gewaardeerd, maar die in de gemeente Westland aanzienlijk minder wordt beoordeeld. Deze situatie heeft in de afgelopen jaren daarom vaak op de agenda gestaan in de gesprekken met de gemeente Westland.

In de praktijk is gebleken dat Arcade en de gemeente Westland de welbekende stip op de horizon delen. De weg ernaar toe, verschilt echter nog te vaak. De gemeente ziet graag dat men vanwege het gezamenlijke belang naar een situatie gaat dat men naast elkaar staat en gezamenlijk de volkshuisvestelijke opgaven in de gemeente oppakt. De opgaven die (gaan) spelen met betrekking tot bijvoorbeeld duurzaamheid, sociaal en omgevingsmanagement vragen een gezamenlijke aanpak. Arcade heeft aangegeven hiervoor open te staan.

De financiële continuïteit is bij Arcade goed op orde. Ten aanzien van de doelmatigheid scoort Arcade ruim voldoende. De in de afgelopen jaren ingezette kostenverlagende maatregelen hebben vruchten afgeworpen, ten opzichte van vergelijkbare corporaties liggen de beheerkosten per verhuureenheid iets lager. Arcade beheert per fte ruim meer woningen dan de referentie. De visitatiecommissie is van mening dat Arcade haar vermogen weloverwogen inzet, aansluitend bij de opgaven in haar werkgebied. Arcade weet daarbij in voldoende mate het evenwicht te vinden tussen nieuwbouw en een verantwoorde financiële positie.

De visitatiecommissie heeft een rondrit langs het bezit en enkele bijzondere projecten van Arcade gemaakt. Hierbij is een goed beeld gekregen van het presteren van Arcade in de dagelijkse praktijk en het belang van de onderhanden zijnde en uitgevoerde projecten. De bezochte zorgcomplexen en renovaties gaven bijvoorbeeld een goed zicht op de wijze waarop Arcade het multifunctionele karakter heeft benadrukt en wat het effect van woningverbeteringen was op de uitstraling van de gehele wijk. Daarnaast was het opvallend dat Arcade oog had voor het behouden van historische details bij het verbouwen van een voormalig marechaussee kazerne.

Verdere verbeteringen

De visitatiecommissie geeft Arcade voor de toekomst een aantal verbeterpunten mee:

- Arcade is een pragmatische corporatie, die vanuit visie uitvoering geeft aan de volkshuisvestelijke opgaven. In het licht van toekomstige volkshuisvestelijke opgaven en het creëren van meerwaarde met samenwerkingspartners zou Arcade op strategisch en beleidsmatig niveau meer kunnen samenwerken met onder andere ketenpartners als zorg- en welzijnspartijen. In gezamenlijkheid kan dan bijvoorbeeld antwoord gegeven worden op vragen als: Wat zijn de trends en ontwikkelingen? Wat zijn de toekomstige opgaven? En hoe kunnen de opgaven gezamenlijk worden opgepakt?
- Aansluitend op bovenstaande bestaat bij een aantal belanghebbenden de indruk dat Arcade meer vanuit een eigen visie handelt, dan dat invloed mogelijk is. Het is om deze reden aan te bevelen om belanghebbenden gestructureerd en in een eerder stadium te betrekken bij de ontwikkeling van beleid. Daarnaast is het wenselijk om de belanghebbenden een terugkoppeling te geven van de doorvertaling van de inbreng naar het beleid van Arcade.
- Voor de externe legitimering is het aan te raden om tevens een huurdersorganisatie op te zetten voor de gemeente Den Haag. Daarnaast kan zowel in Westland als Den Haag gezocht worden naar innovatieve vormen van het betrekken van huurders, bijvoorbeeld door het gebruik van thematische klantenpanels.
- Arcade hanteert een pragmatische werkwijze en wil voorkomen dat er sprake is van bovenmatige verslaglegging. De visitatiecommissie onderschrijft het belang van het beperken van administratieve lasten, maar ziet echter ook de noodzaak om in de huidige tijd werkwijzen en besluiten nadrukkelijk vast te leggen. Met name ten aanzien van Governance is bijvoorbeeld gebleken dat de Raad van Commissarissen meer doet dan in de verslagen is vastgelegd. Gezocht moet daarom worden naar een goede balans tussen pragmatische werkwijze en de formele verslaglegging.

Richting de toekomst

Uit de bovenstaande punten blijkt dat de belanghebbenden over het algemeen Arcade waarderen vanwege haar rol en inzet, maar graag nog intensiever zouden willen samenwerken. De visitatiecommissie raadt Arcade aan hierover het gesprek aan te gaan. De uitdaging hierbij is een werkwijze te kiezen die tegemoet komt aan de wensen van de belanghebbenden, maar tegelijkertijd ook het zelfbewust van Arcade behoudt.

Scorekaart

Perspectief	1 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer	
Presteren naar Opgaven en Ambities										
Prestaties in het licht van de opgaven	7,2	7	7,3	8,0	7,2		7,3	75%	7,5	
Ambities in relatie tot de opgaven						8	25%			
Presteren volgens Belanghebbenden										
Prestaties	6,4	7,1	7,4	7	6,9	-	7	50%	7,1	
Relatie en communicatie						7,5	25%			
Invloed op beleid						7	25%			
Presteren naar Vermogen										
Financiële continuïteit						8	30%	7,7		
Doelmatigheid						7	30%			
Vermogensinzet						8	40%			
Presteren ten aanzien van governance										
Besturing	Plan							7,2	33%	6,9
		visie	7				7,5			
		vertaling doelen	8							
	Check					7				
	Act					7				
Intern toezicht	Functioneren Raad							6,6	33%	
		samenstelling	7				6,7			
		rolopvatting	7							
		zelfreflectie	6							
	Toetsingskader					7				
	Governancecode					6				
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7	7	33%	
	Openbare verantwoording						7			

Verklaring prestatievelden:

- ¹ Huisvesten primaire doelgroep
- ² Huisvesten bijzondere doelgroepen
- ³ Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- ⁴ (Des-)investeren in vastgoed
- ⁵ Kwaliteit van wijken en buurten

Samenvatting en beoordeling

Arcade krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 1 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,5
Presteren volgens Belanghebbenden	7,1
Presteren naar Vermogen	7,7
Presteren ten aanzien van Governance	6,9

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,5 De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade maatschappelijke prestaties levert die passen bij de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staat. Arcade heeft zich ingezet voor het waarborgen van de beschikbaarheid en de betaalbaarheid van de woningvoorraad in zowel de gemeente Westland als de gemeente Den Haag. Arcade heeft voorbereidingen getroffen voor de realisatie van een grote hoeveelheid woningen in met name Den Haag.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,1 De belanghebbenden zijn over het algemeen positief over de maatschappelijke prestaties van Arcade. Zij zien dat Arcade zich inzet voor de primaire doelgroep en wil investeren in nieuwbouwwoningen. Arcade zou de samenwerking met de belanghebbenden en de betrokkenheid voor belanghebbenden op beleid kunnen intensiveren.

Presteren naar Vermogen

7,7 De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade naar vermogen presteert. Arcade heeft een solide financiële positie en heeft zich ingezet voor het reduceren van de bedrijfslasten. Daarnaast verantwoordt Arcade haar vermogensinzet door de toepassing van scenario-analyses, de doorvertaling naar de organisatorische uitwerking in de uitvoering en sturing en de toelichting op de projecten op de website van Arcade.

Presteren ten aanzien van Governance

6,9 De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade ten aanzien van 'Governance' voldoet aan de prestaties die van corporaties verwacht mogen worden. Arcade monitort de voortgang van de realisatie aan de hand van het jaarverslag en de kwartaalrapportages. Indien noodzakelijk stuurt Arcade tijdig bij om doelstellingen alsnog te behalen. De Raad van Commissarissen geeft op actieve wijze invulling aan het intern toezicht. De Raad van Commissarissen hanteert een toetsingskader aansluitend op omvangrijke ontwikkelportefeuille. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen aandacht voor haar samenstelling en haar functioneren, middels zelfevaluaties, permanente educatie, een profielschets en een openbare wervingsprocedure bij vacatures.

1 Profielschets



Werkgebied

Arcade heeft totaal circa 8.000 verhuureenheden in het bezit, zoals eengezinswoningen, meergezinswoningen en bedrijfsruimten. Arcade is de grootste verhuurder binnen de gemeente Westland. Zij is actief in de kernen Ter Heijde, Monster, 's-Gravenhage, Heenweg, Poeldijk, Honselersdijk, Naaldwijk en De Lier. Naast het verhuren in de gemeente Westland verhuurt Arcade woningen in Den Haag.

Woningbezit

Arcade heeft circa 8.000 verhuureenheden in het bezit. Van het totale woningbezit is 41,5% een eengezinswoning. De woningen zijn redelijk gelijkmatig door de tijd gerealiseerd. Een tiende van het woningbezit is gebouwd voor het einde van de Tweede Wereldoorlog.

Tabel 1.1 Woningbezit

Type woningen	Arcade	Landelijk
Eengezinswoningen	41,5	40,8
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	25,4	24,8
Meergezinsetagebouw met lift	28,4	15,5
Hoogbouw	1,3	12,3
Onzelfstandige overige wooneenheden	3,4	6,6
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CIP (2016), Stichting Arcade Mensen en Wonen, Aedes

De huur van een DAEB-woning van Arcade ligt met een gemiddelde huurprijs van € 559 boven het landelijke gemiddelde (€ 515). De gemiddelde huurprijs ligt op 74,0% van de maximaal toegestane huur. Het landelijke gemiddelde ligt op 72%. Van het woningbezit is circa 70% goedkoop of betaalbaar.

Organisatiestructuur

Arcade wordt bestuurd door een directeur-bestuurder, die onder toezicht staat van een Raad van Commissarissen. De directeur-bestuurder wordt ondersteund door een staf, waarin het secretariaat, de P&O en de marketing en communicatie is ondergebracht. Daarnaast is de organisatie van Arcade opgebouwd aan de hand van drie afdelingen.

Samenwerking

Arcade is actief in de gemeente Westland en de gemeente Den Haag. Met de gemeenten Den Haag en Westland vindt regulier sociaal overleg plaats, onder andere over de prestatieafspraken en over specifieke thema's en/of casussen. Voor de gemeente Westland is sprake van een huurdersvereniging. Voor de gemeente Den Haag is (nog) geen huurdersvertegenwoordiging. In zowel de gemeente Westland en de gemeente Den Haag zijn huurders op complexniveau echter wel verenigd in verschillende bewonerscommissies.

Naast de gemeenten en de huurders werkt Arcade samen met zorg- en welzijnsorganisaties en collega-corporaties. In de Haaglanden werken de corporaties samen onder het samenwerkingsverband Sociale Verhuurders Haaglanden. In het kader van de maatschappelijke visitatie zijn met verschillende samenwerkingspartners gesprekken gevoerd (zie bijlage 3).

2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Arcade wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

2.2.1 Regionale opgaven

Regionale Prestatieafspraken 2010-2014

Het Stadsgewest Haaglanden en de Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH) hebben met de negen gemeenten en zestien woningcorporaties in de regio Haaglanden afspraken gemaakt voor de periode 2010-2014. Eén van de belangrijkste doelstellingen van de overeenkomst is om woningzoekenden met een laag inkomen zoveel mogelijk ruimte te bieden om hun woonwens vrij binnen de regio Haaglanden te vervullen. Een tweede streven is het aandeel inwoners behorende tot de sociale doelgroep met de lagere inkomens in de 'eenzijdige' wijken van Den Haag te laten afnemen. Afgesproken is dat minimaal 70% van de vrijkomende sociale voorraad met een huur tot de huurprijsgrens aan deze doelgroep wordt toegewezen. Van de sociale nieuwbouwproductie is 85% bestemd voor huishoudens met een inkomen tot en met de lage middeninkomensgrens. De ambitie is om jaarlijks minimaal 900 nieuwe sociale huur- en koopwoningen te realiseren.

Regionale Prestatieafspraken 2015-2018

De negen samenwerkende gemeenten van de woningmarktregio Haaglanden en de SVH zijn partners in het verwezenlijken van volkshuisvestelijke doelen. Het uitgangsthema bij de prestatieafspraken is: 'regionaal wat moet' en 'lokaal wat kan'. Dit betekent dat alleen thema's die vragen om regionale afspraken of afstemming onderdeel zijn van de Regionale Prestatieafspraken (RPA). Regionaal samenwerken heeft meerwaarde voor inwoners en huurders. Er zijn afspraken gemaakt over het behoud van een ongedeelde regio. Corporaties zullen inzicht geven in de spreiding van de verkoopopgave en de sociale en betaalbare voorraad over de gemeenten. En de inzet is dat er voldoende (betaalbare) woningen in de regio vrijkomen en dat deze doelmatiger worden toegewezen waarbij oog is voor de wachttijden van de verschillende doelgroepen. Om de woonlasten als geheel betaalbaar te houden wordt ingezet op duurzaamheid. Tenslotte is mede door de veranderingen in het sociale domein een krachtenbundeling van partijen noodzakelijk. Het hoofddoel van de regionale prestatieafspraken blijft een ongedeelde regio, waarin lagere inkomensgroepen en kwetsbare mensen in de hele regio Haaglanden terecht kunnen en een passende woning kunnen vinden in het woonmilieu van hun voorkeur.

2.2.2 Lokale opgaven

Arcade is actief in de gemeenten Westland en Den Haag. Onderstaand wordt ingegaan op de hoofdlijnen van de volkshuisvestelijke opgaven binnen deze gemeenten. Arcade heeft ook afspraken gemaakt met de Huurdersvereniging Westland. Daarom worden deze ook kort toegelicht.

Gemeente Westland

Woonvisie 2030

De gemeente Westland heeft in januari 2016 haar Woonvisie 2030 gepresenteerd. Op basis van de demografische gegevens voor 2030, de onderscheiden doelgroepen en het rijksbeleid schetst de gemeente de gevolgen voor de woningvraag en in het bijzonder de sociale woningvraag. In tegenstelling tot de voorgaande woonvisie uit 2008 gaat de gemeente nu uit van een groei van de doelgroep voor sociale huur. Daarom moet de sociale woningvoorraad jaarlijks toenemen. De woningbouwprogrammering zal inspelen op de trends van vergrijzing en groei van één- en tweepersoonshuishoudens. Ook is aandacht nodig voor levensloopgeschiktheid en/of aanpasbaarheid van de bestaande en nieuwbouwvoorraad. Doelgroepen als gehandicapten en GGZ-cliënten en ouderen zorgen voor een stijgende vraag naar zelfstandige sociale woningen.

Bilaterale afspraken Westland-Arcade-Huurdersvereniging Westland 2017-2020

Uit onderzoek blijkt dat in de komende jaren circa 11.000 sociale woningen in de totale woningvoorraad nodig zijn. Arcade zal in de looptijd van deze overeenkomst circa 100 huurwoningen per jaar realiseren met een huur tussen € 630 en € 710. Uit onderzoek in opdracht van Arcade blijkt dat aan woningen met een huurprijs onder €628 in de toekomst minder behoefte zal zijn, waardoor Arcade een beperkt aantal van dergelijke woningen zal bouwen. Daarnaast is een aandachtspunt het behouden van een redelijke slaagkans voor jongeren, maar ook de doorstroom in zijn algemeenheid.

Gemeente Den Haag

Bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019

De gemeente Den Haag en woningcorporatie Arcade streven samen naar voldoende betaalbare en goed onderhouden sociale huurwoningen in leefbare buurten in Den Haag. In dat kader heeft Arcade toegezegd per jaar minimaal 100 nieuw te bouwen sociale huurwoningen te bouwen in vijf jaar tijd voor diverse gezinnen, één en tweepersoonshuishoudens en ouderen. Daarnaast is er aandacht voor de huisvesting van mensen met behoefte aan zorg.

Procentueel zal het aandeel 'betaalbare' huurwoningen (onder de tweede aftoppingsgrens) uitkomen op 60% van de sociale woningvoorraad van Arcade. Arcade heeft aandacht voor scheef wonen en doorstroming van huurders en voor de betaalbaarheid van woningen. Initiatieven op het terrein van duurzaamheid dragen bij aan een hoger wooncomfort en (mogelijk) lagere woonlasten.

Het voorkomen van woningoverlast, het samenwerken op het terrein van leefbaarheid en veiligheid en het oplossen van conflicten door inzet van bemiddelaars is eveneens onderdeel van de afspraken.

Productieafspraken Den Haag 2015-2019

De gemeente Den Haag voorziet een groeiend inwonertal voor de komende jaren met als gevolg een aanhoudende vraag naar nieuwbouwwoningen. Tevens ziet de gemeente een stagnerende woningbouwproductie in met name het sociale segment. Arcade heeft aangegeven additionele investeringsruimte te hebben voor de realisatie van sociale huurwoningen in Den Haag. Partijen zullen zich inspannen om in totaal circa 500 woningen te realiseren in de looptijd 2015-2019. De gemeente zal zich inspannen om grondlocaties aan te bieden aan Arcade dan wel Arcade bij derden voor te dragen als potentiële afnemer van te realiseren woningen.

Overige samenwerkingsovereenkomsten

Gaten dichten in de Haaglanden (2017-2026)

In 2017 heeft Arcade het convenant 'Gaten dichten in Haaglanden 2017-2026' (mede) ondertekend. De negen gemeenten en de vijftien woningcorporaties in Haaglanden samen aan goed en betaalbaar wonen in de regio. Het hoofddoel is het behoud en de verdere ontwikkeling van de ongedeelde regio; een regio met een evenwichtige en ruimtelijk optimaal gespreide sociale huurvoorraad, met een goede kwaliteit passend voor lagere inkomensgroepen en kwetsbare doelgroepen. Een van de belangrijke uitgangspunten is het scheidingsvoorstel van Vestia waarbij gaten dreigen te vallen in de regionale sociale woningvoorraad en de regionale spreiding van de sociale voorraad. Onderzoeken hebben uitgewezen dat er tot en met 2025 een gesaldeerde opgave is van circa 12.000 extra sociale huurwoningen.

Naast de bovenstaande regionale en lokale opgaven die zijn vastgelegd in prestatieafspraken en een woonvisie, heeft Arcade op het onderwerp Hennep een convenant met samenwerkingspartners opgesteld.

2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de prestaties van Arcade bij Presteren naar Opgaven is gebaseerd op informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van een kwantitatieve beoordeling. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling uitgevoerd aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,2	7,3
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3	
(Des)investeren in vastgoed	8,0	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,2	

2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

7,2

Arcade heeft ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep ruim voldoende gepresteerd. Arcade voldoet in ruime mate aan passend toewijzen en waarborgt de beschikbaarheid en de betaalbaarheid van de sociale huurvoorraad.

Arcade voldoet in ruime mate aan passend toewijzen

De missie van Arcade is iedereen de kans te bieden om betaalbaar en passend te wonen. De kerntaak is het verhuren en ontwikkelen van passende en betaalbare woningen voor huishoudens met een laag inkomen, of het nou gaat om jongeren, ouderen, gezinnen, zorgbehoevenden of vergunninghouders. Arcade heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 woningen passend toegewezen. Arcade heeft, in overeenstemming met wet- en regelgeving, over 2014 (98,2%) en 2015 (99,0%) tenminste 90% van de vrijgekomen woningen toegewezen aan huishoudens met een maximaal inkomen tot € 34.678 (prijsspeil 2014). Arcade heeft in 2016 en 2017 tenminste 95% van de huurders met recht op huurtoeslag een woning onder de aftoppingsgrens toegewezen. Arcade heeft met een percentage van 98% in beide jaren voldaan.

Arcade maakt gebruik van seniorenmakelaars voor het bevorderen van doorstroming

Arcade maakt, in overeenstemming met de prestatieafspraken, voor het bevorderen van de doorstroming gebruik van de regionale seniorenmakelaars van de Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH). Daarbij wordt geconcludeerd dat de inzet van de seniorenmakelaars tot op heden nog niet heeft geleid tot een betere doorstroom. Tijdelijke huurcontracten zijn vanaf 2016 aangeboden aan jongeren en pas afgestudeerden in Den Haag om hun positie in Den Haag te versterken.

Arcade waarborgt de beschikbaarheid en de betaalbaarheid sociale woningvoorraad

Arcade heeft zich verbonden aan de prestatieafpraak om in de gemeente Westland minimaal 70% van de woningen betaalbaar te houden. In 2016 én 2017 ligt het aandeel betaalbare huurwoningen met respectievelijk 69% en 63% lager dan de norm in de prestatieafspraken. Het streefpercentage van 85% voor het sociaal houden van vrijkomende woningen is wel behaald (91% in 2016 en 92% in 2017).

Arcade heeft met de gemeente Den Haag afgesproken dat het aandeel betaalbare huurwoningen (onder de tweede aftoppingsgrens) ten minste 60% van de sociale woningvoorraad dient te zijn. Arcade heeft met respectievelijk 75% in 2016 en 84% in 2017 ruimschoots aan de prestatieafpraak voldaan. Arcade heeft een eigen ambitie die deze prestatieafpraak overstijgt: minimaal 70% van de huurwoningen zijn betaalbaar en minimaal 85% van de huurwoningen zijn sociaal. Arcade had in 2016 75% betaalbare huurwoningen en 88% sociale huurwoningen in Den Haag. In 2017 is het percentage betaalbare huurwoningen gestegen naar 83%, terwijl het aandeel sociaal wederom op 88% uitkomt.

Arcade voert de inkomensafhankelijke huurverhoging door en geeft inzicht in woonlasten

Arcade zet de jaarlijkse huurverhoging in als instrument om de sociale huurwoningen betaalbaar en sociaal te houden. Arcade heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 conform de opgave inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd. De gemiddelde huurverhoging bedroeg achtereenvolgens 4,2%, 1,7%, 1,9% en 1,0%. In 2015 zijn de huren voor alle inkomensgroepen 1,0% minder verhoogd dan wettelijk maximaal toegestaan. In 2017 lag de gemiddelde huurverhoging op 1,0%, terwijl een percentage van 2,8% was toegestaan voor huishoudens met een inkomen tot €40.349. Daarbij voert Arcade geen huurverhoging door bij het renoveren en verduurzamen van woningen.

Arcade heeft, in overeenstemming met de prestatieafspraken, huurders die een duurdere huurwoning bewonen en een inkomensval hebben gemaakt zonder uitzicht op verbetering van hun situatie, de mogelijkheid gegeven om met voorrang te verhuizen naar een goedkopere huurwoning. Arcade draait dan voorafgaand aan verhuizen de inkomensafhankelijke huurverhoging terug.

In het kader van de betaalbaarheid heeft Arcade de woonlastenproblematiek in kaart gebracht, leidend tot een overzicht van zogenoemde 'rode complexen'. Dit zijn complexen waar de energielasten relatief hoog zijn ten opzichte van de huurlast. In Westland is een complex met drie woningen als rood complex aangemerkt. De woningen zijn bij mutatie verkocht. Aan het einde van 2017 waren er zodoende geen rode complexen meer in de gemeente Westland. In de gemeente Den Haag heeft Arcade geen rode complexen. Naast het identificeren van rode complexen heeft Arcade, zoals overeengekomen in de prestatieafspraken, potentiële huurders vanaf 2015 inzicht gegeven in de totale woonlasten voor geadverteerde woningen.

Arcade heeft aandacht voor jongeren

Arcade tracht, in overeenstemming met de prestatieafspraken, groepen woningzoekenden met een afwijkende lange wachttijd tegemoet te komen met specifieke woningen, bijvoorbeeld grote woningen of jongerenwoningen. Arcade heeft in Naaldwijk bij het project Hoogheijd (32 woningen) een derde aan jongeren toegewezen. In De Lier heeft Arcade het project Molensloot voor een deel bestemd voor maatwerk.

Arcade huisvest statushouders in Westland en Den Haag

Naast het huisvesten van de sociale doelgroep heeft Arcade zich tevens ingezet voor het huisvesten van statushouders. Arcade heeft in de gemeente Westland niet volledig voldaan aan de taakstelling. Arcade heeft in 2015 ingezet op het huisvesten van eenpersoonshuishoudens. Voor het huisvesten van deze huishoudens is Arcade met de gemeente een pilot gestart, waarbij woningen zijn omgebouwd naar een woning voor vier eenlingen. De gemeente Westland verzorgde daarbij de inrichting.

In 2016 heeft de gemeente Westland echter aangegeven dat er met name behoefte is aan woonruimte voor gezinnen. Daarnaast komen er onvoldoende woningen vrij die kunnen worden toegewezen aan statushouders. De vraag vanuit de gemeente Westland om de huisvesting van statushouders te spreiden om leefbaarheidsproblemen te voorkomen heeft het voldoen aan de taakstelling verder bemoeilijkt. In de gemeente Den Haag heeft Arcade in de visitatieperiode voldaan aan de taakstelling van de gemeente.

2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen



Arcade heeft ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen ruim voldoende gepresteerd. Arcade heeft personen met sociale/medische voorrangsverklaring gehuisvest en heeft zorgappartementen gerealiseerd.

Arcade realiseert huisvesting voor bijzondere doelgroepen

Arcade heeft in 2013 – 2014 het voormalige marechausseegebouw aan de Leyweg in Den Haag omgebouwd naar huisvesting voor dak- en thuislozen. Daarnaast heeft Arcade in 2014 in samenwerking met Careyn als onderdeel van het project Woerdblokeiland 87 zorgappartementen voor zowel zware als lichte zorg gerealiseerd. De zorgwoningen zijn gerealiseerd op een plint met verblijffuncties voor Careyn, ruimte voor dagverzorging, ruimte voor het Centrum voor Jeugd en Gezin, een tandartsengroepspraktijk, een (wijk)restaurant en kinderdagopvang. Daarnaast realiseert Arcade onzelfstandige woningen door bestaande woningen om te bouwen, onder andere voor ex-gedetineerden.

Arcade huisvest personen met sociale/medische voorrangsverklaringen

Personen in een noodsituatie, die dringend een woning nodig hebben, kunnen een voorrangsverklaring aanvragen. Het aanvragen van een voorrangsverklaring kan alleen als men aantoonbaar dat men in een levensbedreigende of leven ontwrichtende situatie verkeert en deze situatie alleen opgelost kan worden als binnen drie maanden naar een (andere) huurwoning wordt verhuisd. De gemeente Den Haag behandelt de sociale/medische voorrangsverklaringen. In de gemeente Westland behandelt De Regionale Commissie Huisvesting de aanvragen voor een sociale/medische voorrangsverklaring. Arcade heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 een deel van de personen met een voorrangsverklaring gehuisvest. In Westland zijn over deze periode 48 personen gehuisvest en in Den Haag zijn 46 personen gehuisvest.

Arcade past woningen aan voor mensen met een fysieke beperking

Arcade past woningen aan voor mensen met een fysieke beperking. Daarbij valt te denken aan het plaatsen van een traplift, een verhoogd toilet of kookgasbeveiliging. Daarnaast heeft Arcade, in overeenstemming met de prestatieafspraken, aandacht voor mensen die een grote of dure aanpassing van de woning vragen. De prestatieafspraken schrijven voor dat de huurder dan gestimuleerd dient te worden om te verhuizen naar een meer passende woning. De verhuurmakelaar van Arcade is alert op bewoners die een omvangrijke aanpassing nodig zouden hebben, maar in de praktijk heeft deze situatie zich nog niet voorgedaan.

2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,3

Arcade heeft ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer ruim voldoende gepresteerd. Arcade waarborgt een minimale conditiescore 3, heeft de dienstverlening verbeterd en duurzaamheidsmaatregelen getroffen.

Arcade voert conditiemetingen uit en ambieert een minimale conditiescore van 3

Arcade hanteert een eigen ambitie voor de woningkwaliteit. Zij inspecteert alle complexen eens in de drie jaar conform de NEN 2767 methodiek. De uitkomsten van deze conditiemetingen lopen van één (zeer goede conditie) tot zes (acuut onderhoud noodzakelijk c.q. technisch rijp voor de sloop). Bij een conditiescore hoger dan drie wordt voor het betreffende complex in de eerstvolgende jaren onderhoud ingepland. Arcade heeft het planmatig onderhoud als doelmatig instrument ingezet om de gewenste technische kwaliteit te handhaven of te verbeteren. De gemiddelde conditiescore lag aan het einde van 2017 op 1,9.

Arcade heeft de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd

Het KWH-huurlabel is een kwaliteitskeurmerk voor de dienstverlening van woningcorporaties. Het KWH-huurlabel is over de jaren 2014 t/m 2017 aan Arcade toegekend. Arcade heeft eigen ambities geformuleerd voor de kwaliteit van de dienstverlening: op alle onderdelen van het huurlabel moet minimaal een 7,0 worden behaald, terwijl voor het onderdeel 'klachtenafhandeling' een ambitie van minimaal 6,5 geldt. Alleen in het jaar 2014 heeft Arcade niet voldaan aan haar eigen norm voor een 7,0 per onderdeel. De norm voor het onderdeel 'klachtenafhandeling' is in 2014 en 2015 niet behaald. In 2014 zijn als gevolg van de reorganisatie klachten langer blijven liggen dan wenselijk. Arcade heeft in 2015 de klachtenafhandeling verbeterd. In 2016 heeft Arcade onderzoek gedaan naar verbetering van de dienstverlening en het bieden van 'klantmaatwerk'. Het onderzoek heeft geresulteerd in een andere werkverdeling, waardoor de bereikbaarheid voor huurders tijdens kantooruren is verbeterd. De aanpassingen hebben er voor gezorgd dat de huurders sneller te woord worden gestaan, dat digitale verzoeken eerder worden afgehandeld en dat de huurder zo min mogelijk moet worden doorverbonden. Daarnaast is 'kanaalsturing', waarbij huurders en andere belanghebbenden Arcade kunnen benaderen via de telefoon, de woonwinkel en de

communicatievelden op de website. Aansluitend is Arcade zelf huurders pro actiever gaan benaderen rondom het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden.

Vanaf 2017 is de klanttevredenheid per onderdeel, zoals hiervoor genoemd, in een percentage uitgedrukt en geldt een norm van minimaal 85% tevreden huurders per onderdeel. Aan deze norm is in 2017 op alle onderdelen voldaan.

Arcade verduurzaamt naar gemiddeld label B

In het Ondernemingsplan 2017 – 2021 'Groeit van belang' had Arcade gemiddelde label C als doel gesteld. In 2017 is deze doelstelling bijgesteld naar gemiddeld label B. Deze doelstelling is in overeenstemming met het Convenant Energiebesparing Huursector.

Aan het einde van 2017 had de woningvoorraad van Arcade een gemiddeld energielabel C, overeenkomend met Energie-Index 1,62 (Den Haag 1,59 en Westland 1,80). Arcade heeft door de verkoop van woningen met een gemiddeld label D/E, door de realisatie van sociale huurwoningen met een label A++-label en door bij renovaties minimaal twee labelsprongen te maken de gemiddelde energie-index verlaagd. Arcade heeft onder andere bij renovatieprojecten in Poeldijk, Monster en De Lier labelsprongen gerealiseerd. Aanvullend worden jaarlijks maatregelen uitgevoerd en vastgelegd in de onderhoudsbegroting.

Daarnaast werkt Arcade, buiten het groot onderhoud, aan het verduurzamen van bestaande woningen. Arcade zet bijvoorbeeld in op het vervangen van open verbrandingstoestellen voor duurzame installaties. In 2017 heeft Arcade zittende huurders benaderd om vervanging toe te staan zonder toepassing van een huurverhoging. Van de huurders heeft 13% ingestemd met het vervangen van open verbrandingstoestellen.

De prognose van Arcade laat zien dat de energieprestatie index in 2021 op 1,44 zal uitkomen, overeenkomend met label C. Een gemiddeld label B komt overeen met een energieprestatie index tussen 1,2 en 1,4. Gezien de nog resterende tijd, is de verwachting dat Arcade met een kleine versnelling van de inspanningen binnen de bandbreedte voor label B uitkomt.

In Den Haag werkt Arcade, samen met de drie grote Haagse corporaties (Haag Wonen, Staedion en Vestia), mee aan de pilot 'Gezond wonen en energiebesparing' en is zij aangesloten bij andere pilots om kennis uit te wisselen en te leren. In 2018 verwacht Arcade de eerste resultaten op het gebied van verduurzamen van de pilot 'Binnenklimaat en ventilatie' en de pilot 'Koudebruggen'. Daarnaast heeft Arcade samen met andere corporaties aan circa 400 bewoners voorlichting gegeven over het vergroten van duurzaamheid en het terugdringen van energieverbruik.

2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

8,0

Arcade heeft ten aanzien van het (des)investeren in vastgoed goed gepresteerd. Arcade is in Den Haag vrijwillig ingesprongen om nieuwbouw te realiseren. Ook is bezit aangekocht van Vestia, waardoor een groot aantal woningen voor de sociale sector zijn behouden. Gedurende de visitatieperiode is het bezit van Arcade door de nieuwbouw en het aankopen van woningen met bijna 10% toegenomen.

Arcade realiseert nieuwbouw in Westland en Den Haag

Arcade heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 DAEB- en niet-DAEB-woningen gerealiseerd. In de nieuwe Woningwet zijn bepalingen opgenomen over de inperking van de taken van woningcorporaties. Volgens de nieuwe Woningwet mogen woningcorporaties alleen onder strikte voorwaarden investeren in niet-DAEB-woningen en mogen de investeringen in niet-DAEB-

woningen niet langer geborgd worden door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Daarnaast zijn woningcorporaties bij de inwerkingtreding van de nieuwe Woningwet DAEB- en niet-DAEB-werkzaamheden verplicht te scheiden met als uitgangspunt dat een zelfstandige, levensvatbare en financierbare DAEB- en niet-DAEB-tak ontstaat. Arcade heeft in 2015 gekozen voor een administratieve scheiding.

In de periode van 2014 tot en met 2017 zijn verschillende woningbouwprojecten door onder andere vertraagde procedures en bouwstromen uitgesteld. Door de invoering van verschillende heffingen, waaronder de verhuurdersheffing, heeft Arcade nieuwbouw- en renovatieprojecten kritisch beoordeeld. Arcade heeft echter door efficiënter onderhoud, beperktere werkorganisatie en een lage rente investeringsruimte kunnen vrijmaken voor nieuwbouw en aankopen. Deze bouwprojecten waarin echter niet in prestatieafspraken of woonvisies opgenomen.

In de bilaterale afspraken met de gemeente Westland, die zijn gemaakt vanaf 2017, is vastgelegd dat Arcade zich wil inspannen om jaarlijks minimaal 100 sociale woningen te bouwen. Voor de periode van 2014 tot en met 2016 was er geen sprake van kwantitatieve afspraken met de gemeente Westland over het realiseren van nieuwbouw. In de jaren 2014 t/m 2017 zijn in de gemeente Westland in totaal 326 woningen, waarvan 270 sociale huurwoningen, opgeleverd verdeeld over de volgende projecten:

- Woerdblokeiland (Naaldwijk): 38 koopwoningen en 87 zorgappartementen voor Careyn;
- Tuinveld Noord ('s-Gravenzande): 18 vrije sectorhuurwoningen;
- Ter Heijde: 68 sociale huurwoningen;
- Tramonta (De Lier): 74 sociale huurwoningen;
- Van Ostade (Monster): 9 sociale huurwoningen;
- Hoogheyd (Naaldwijk) 32 sociale huurwoningen.

In de voorbije jaren zijn voorbereidingen getroffen voor de realisatie van een complex in De Lier (27 sociale huurwoningen), in 's-Gravenzande (26 sociale huurwoningen) en in Honselersdijk (26 sociale huurwoningen) in 2018. Voor de jaren 2019 en 2020 zijn tijdens de visitatieperiode voorbereidingen getroffen voor de realisatie van een aantal projecten in De Lier (44 sociale huurappartementen, 12 koopwoningen en 9 vrije sector huurwoningen) en in Monster (10 sociale eengezinswoningen en 36 sociale huurwoningen).

Naast de afgesproken prestaties heeft Arcade in Westland een extra inspanning geleverd door 470 verhuureenheden van Vestia aan te kopen, waardoor deze sociale huurwoningen behouden zijn voor de sector.

In 2014 heeft Arcade in Den Haag 104 sociale huurwoningen gerealiseerd als onderdeel van project CalandTower. In Den Haag heeft Arcade relatief weinig bezit en was in 2014 geen verplichting in de vorm van een afspraak met de gemeente. Omdat de overige (grotere) corporaties in Den Haag gestopt waren met bouwen, is Arcade echter ingestapt. Uit het gesprek met de gemeente Den Haag blijkt, dat dit initiatief bijzonder is gewaardeerd en dat Arcade 'de gemeente door de crisis heeft geholpen op het gebied van nieuwbouw'. Als gevolg van de inspanningen zal het bezit de komende jaren verdubbelen van circa 1.500 naar circa 3.000 woningen. Hierdoor is Arcade in de regio Haaglanden ver uit de grootste corporatiebouwer.

Arcade heeft in de productieafspraken (2015-2019) met de gemeente Den Haag ingezet op het jaarlijks realiseren van gemiddeld 100 nieuwbouwwoningen. De productieafspraken voor de periode van 2015 tot en met 2019 geven geen harde aantallen per jaar, maar schrijven een nieuwbouwproductie van 500 woningen voor deze periode voor. Arcade heeft in 2015, 2016 en 2017 geen nieuwbouwwoningen opgeleverd in Den Haag, maar wel voorbereidingen getroffen voor

het realiseren van nieuwbouwwoningen. In totaal wordt de oplevering van 773 woningen voorzien, overeenkomend met 155 woningen per jaar. Arcade voorziet voor 2018 en 2019 de oplevering van de volgende projecten:

- New Norfolk (164 sociale huurappartementen, 34 vrije sector huurappartementen en 39 koopeengezinswoningen) (2018);
- CalandTwo (92 sociale huurappartementen, 25 vrije sector huurappartementen en 540 m² bedrijfsruimte) (2018);
- Lumiere (65 sociale huurappartementen en 50 parkeerplaatsen) (2018);
- Narcislaan (22 sociale huurappartementen) (2018);
- Westhovenplein (64 sociale huurappartementen) (2019);
- De Schoone Ley (178 sociale huurwoningen) (2019);
- Schapenatjesduin (70 sociale huurappartementen) (2019);
- Oosteinde (20 sociale huurappartementen) (2019).

Uit het bovenstaande overzicht blijkt dat Arcade voldoet aan de prestatieafspraken om uiterlijk in 2019 een nieuwbouwproductie van 500 woningen (sociaal en vrije sector) te realiseren. Omdat een dergelijke grote bouwopgave een aanzienlijke inspanning vergt, heeft de visitatiecommissie hier rekening mee gehouden in haar oordeel.

Arcade sloopt beperkt woningen

Arcade heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 niet of nauwelijks woningen gesloopt. In 2014 zijn 45 woningen van het complex Van Ostade in Monster gesloopt en in 2017 zijn 16 woningen van het complex Molenstraat in Monster aan de woningvoorraad onttrokken. In Den Haag zijn in de periode 2014 tot en met 2017 geen woningen gesloopt.

Arcade pleegt groot onderhoud aan woningen

Arcade heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 groot onderhoud uitgevoerd aan bestaande huurwoningen. In 2014 heeft Arcade groot onderhoud gepleegd aan 200 woningen in Monster-Noord en de Koningin Julianaweg/Mumsenstraat in 's-Gravenzande. In 2015 aan 31 woningen aan de Jan Olierookstraat en de Dudok State in Monster aangepakt. In 2016 heeft Arcade groot onderhoud gepleegd aan de Blijenburgflat in De Lier (51 appartementen en 3 miva-woningen). Daarnaast heeft Arcade in 2017 groot onderhoud gepleegd aan de Flats in Poeldijk (128 appartementen).

Arcade verkoopt gemiddeld 28 woningen per jaar

Arcade heeft zowel in de gemeente Westland de afspraak gemaakt om (vanaf 2017) gemiddeld tussen 17 en 20 bestaande huurwoningen te verkopen. In Den Haag is vastgelegd dat de verkoop beperkt blijft tot gemiddeld 2 woningen per jaar. Arcade heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 jaarlijks gemiddeld 28 woningen verkocht om met de verkregen financiële ruimte de sociale woningvoorraad betaalbaar te houden.

Als gevolg van de hiervoor beschreven inspanningen is het woningbezit van Arcade over de periode 2014 tot en met 2017 als gevolg van nieuwbouw toegenomen van 6.905 tot 7.262. Een toename van ruim 5%.

2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

7,2

Arcade heeft ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten ruim voldoende gepresteerd. Arcade heeft onrechtmatige bewoning en hennepkwekerijen aangepakt, ingezet op social return en leefbaarheidsinitiatieven ontplooid.

Arcade draagt bij aan leefbaarheidsinitiatieven

Arcade spant zich samen met de bewoners in Westland in om de leefbaarheid in wijken en buurten te vergroten. Arcade heeft bijvoorbeeld in De Lier informatie gegeven over inbraak-, brand- en valpreventie voor ouderen. In 's-Gravenzande is tuinmateriaal door Arcade ter beschikking gesteld zodat de binnentuin van het complex Kornalijn/Topaas door de bewoners zelf kan worden onderhouden. In Den Haag sluit Arcade met name aan bij de initiatieven van de andere corporaties. Arcade is met name in de stadsdelen Schilderswijk en Centrum actief betrokken. Voor de overige wijken ligt het woonbezit teveel verspreid om actief deel te nemen. Arcade onderhoudt haar netwerk door deelname aan veiligheidsoverleggen en contacten met Vitis Welzijn, Sociale Kernteams, vluchtelingenwerk en wijkagenten. Voor de aanpak van woonoverlast neemt Arcade deel aan het Platform Woonoverlast en het overleg 'Overlastgevende Panden'.

Arcade heeft zich ingezet voor social return

De gemeente Den Haag zet zich in voor het vergroten van de werkgelegenheid voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Arcade speelt hierop in door sociale return verplicht te stellen bij opdrachtverlening en zij biedt brug-, stage- en leerwerkplekken aan. Arcade heeft met haar aannemers en ontwikkelaars voor nieuwbouw afspraken gemaakt over leer-/werktrajecten. Arcade verzorgt vanaf 2017 bij ieder bouwproject een leer-/werkplaats. In het kader van het creëren van werkgelegenheid voor Hagenaars met afstand tot de arbeidsmarkt heeft de gemeente met Arcade de mogelijkheden verkend om met de Haeghe Groep samen te werken. In maart 2016 hebben Arcade en de Haeghe Groep afgesproken dat deze Groep bij aanbestedingen voor schoonmaakwerk en tuinonderhoud wordt uitgenodigd om een offerte uit te brengen. Bestaande aannemers worden in contact gebracht met de Haeghe Groep.

Arcade pakt onrechtmatige bewoning en hennepkweek aan

Arcade zet het huisbezoek in als preventief instrument om hennepplantages te achterhalen. Arcade stelt zich op het standpunt dat bij het aantreffen van hennepkwekerijen de huurovereenkomst voor de woning direct wordt beëindigd. Voor wat betreft onrechtmatige bewoning geldt eveneens direct beëindiging van de huurovereenkomst. Arcade heeft over de periode van 2014 tot en met 2017 blijvend aandacht besteed aan hennepkwekerijen en onrechtmatige bewoning.

Arcade zet in op inbraakpreventie

Arcade neemt, in overeenstemming met de prestatieafspraken, deel aan de inbraakoverleggen. Een aanzienlijk deel van het bezit van Arcade is geïnspecteerd op inbraakgevoeligheid. Een deel van de complexen wordt verbeterd ten aanzien van inbraakveiligheid, zowel bij planmatig als bij mutatieonderhoud.

2.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van Arcade beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

Vanwege de dynamiek in de sector in de afgelopen jaren heeft Arcade in 2012 gekozen voor een beperkte beleidsperiode in het ondernemingsplan 2013-2015. In 2016 is het ondernemingsplan, in

afwachting van de nieuwe Woningwet, met een jaar verlengd. In 2016 is een geactualiseerd meerjaren ondernemingsplan voor de jaren 2017 tot en met 2021 'Groeit is van belang' opgesteld.

Koerswijziging: van beheren naar ontwikkeling van nieuwbouw

In het kader van de nieuwe woningwet is de samenstelling en financierbaarheid van de projecten kritisch beoordeeld. Verder is door de lage rente, efficiënter onderhoud en beperktere werkorganisatie financiële ruimte ontstaan om investeringen te doen in nieuwbouw, renovatie en/of aankopen. Arcade wil zich daarom meer gaan richten op het ontwikkelen van nieuwbouw.

2.4.1 Ondernemingsplan 2013 – 2015 (verlengd tot en met 2016)

Voldoende woningen voor de primaire doelgroep

De eerste opgave van Arcade is het garanderen op de lange termijn van een woningvoorraad van voldoende omvang en goede kwaliteit voor de primaire doelgroep. Arcade houdt vooralsnog 4.000 goedkope en betaalbare woningen, met een maandhuur tot € 561,98 bereikbaar voor de primaire doelgroep, afgestemd op de mogelijkheden van de individuele huurtoeslag. Momenteel bevindt ruim 80% van de woningen zich in het betaalbare segment.

Arcade vindt echter deze zogenaamde kernvoorraad te klein om in te kunnen spelen op de als gevolg van de bevolkingstoename en huishoudensverdunding toenemende vraag naar betaalbare woningen. Een toename van de vraag van circa 150 huishoudens per jaar vraagt op korte termijn beleid te ontwikkelen om aan deze vraag te kunnen voldoen.

Om hier op in te spelen moet Arcade het strategisch voorraadbeleid afstemmen op de huidige én toekomstige behoefte in de verschillende kernen in de gemeente. Het gaat daarbij om meer dan alleen een kwantitatieve behoefte. Er zal ook rekening worden gehouden met veranderende wensen ten aanzien van de woning als gevolg van de veranderende bevolkingssamenstelling die onder meer samenhangt met de vergrijzing en verdunning. Daar waar nieuwbouw steeds minder tot de mogelijkheid behoort, betekent dit ook dat Arcade kijkt naar mogelijkheden om de doorstroom in de bestaande voorraad te bevorderen en te zorgen dat de huishoudens met een inkomen boven de huurtoeslaggrens, niet langer een goedkope of betaalbare woning bezet houden.

2.4.2 Ondernemingsplan 2017 – 2021 'Groeit is van belang'

In het ondernemingsplan 2017 – 2021 heeft Arcade zes prioriteiten bepaald waar ze zich de komende jaren op wil richten. De nadruk wordt gelegd op de huidige en toekomstige vraag van haar klanten, de belangrijkste volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied en de optimalisatie van de organisatie:

- Voldoende passende woningen;
- Betaalbare woningen;
- Energiezuinige woningen;
- Gedifferentieerde en leefbare wijken;
- Toekomstbestendige en klantgerichte dienstverlening;
- Ondernemende en betrouwbare samenwerkingspartner.

In het ondernemingsplan 2017 – 2021 geeft Arcade per prioriteit de ambitie, het doel en de inzet aan.

2.5 Ambities in relatie tot de opgaven

8

In methodiek 5.0 is vastgelegd dat de corporatie voldoet aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie eigen doelstellingen en ambities heeft voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie constateert dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de compleetheid en de onderbouwing van de ambities, de actieve wijze van hanteren van beleid en de aansluiting op relevante signalen uit de omgeving. Daarnaast heeft Arcade uit eigen beweging bouwproductie in de regio opgepakt en hierdoor met name in Den Haag een belangrijke rol gespeeld.

Uit de beschrijving van de ambities in de ondernemingsplannen blijkt dat deze aansluiten op de volkshuisvestelijke opgaven, zowel landelijk als regionaal in het werkgebied. Regionaal speelt bijvoorbeeld het voorkomen van een gedeelde regio, waarbij in alle gebieden evenveel kans op een passende woning moet zijn. Arcade heeft in haar ambities dit punt specifiek benoemd en probeert door een beleid met huurdifferentiatie en nieuwbouw hier op in te spelen.

Bij de lokale opgaven in de gemeenten Westland en Den Haag is nieuwbouw belangrijk. In totaal moeten de komende jaren meer dan 10.000 woningen worden gebouwd. In beide gemeenten heeft Arcade ook daadwerkelijk beleid geformuleerd tot nieuwbouw over te gaan. Ook treedt men in beide gemeenten actief in overleg over mogelijkheden tot nieuwbouw. In Den Haag wordt echter meer nieuwbouw gerealiseerd dan in de gemeente Westland.

Arcade heeft ambities opgenomen die ingaan op huisvesting voor kwetsbaren zoals ouderen en mensen met een beperking. Deze ambities sluiten aan op de lokale opgaven in de gemeenten Westland en Den Haag. De plannen in het kader van duurzaamheid en het voorkomen van overlast, sluiten ook ruim voldoende aan op de opgaven in deze gemeenten. Voor duurzaamheid heeft Arcade in 2017 een separaat beleidsplan opgesteld voor de periode 2018 -2020. Het beleidsplan dekt ook de landelijke opgaven op het gebied van duurzaamheid.

Voor het voorkomen van overlast heeft Arcade meerdere beleidsnotities opgesteld zoals 'Beleid bij hennep' en 'Beleid leefregels'. In de notities wordt waar mogelijk ook een SMART-geformuleerde doelstellingen opgenomen en aangegeven op welke wijze het realiseren van het beleid wordt gemonitord. In het geval van hennep wordt bijvoorbeeld aangesloten op de indicatoren die de gemeente Den Haag heeft op dit onderwerp.

Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat de ambities van Arcade goed aansluiten op de opgaven in het (regionale) werkgebied. Arcade heeft ook adequate maatregelen getroffen die relevante volkshuisvestelijke, demografisch en maatschappelijke signalen uit de omgeving moeten opvangen. Hierdoor borgt men dat de ambities een goede aansluiting houden op hetgeen in het werkgebied nodig is.

2.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Tabel 2.2.1 Presteren naar Opgaven en Ambities				
Prestatieveld	Cijfer		Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven				7,5
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,2	7,3	75%	
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3			
(Des)investeren in vastgoed	8,0			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,2			
Ambities in relatie tot de opgaven	8		25%	

3 Presteren volgens Belanghebbenden



3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Arcade, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Dat is bij deze visitatie ook gedaan. De categorie huurders was vertegenwoordigd door de officiële huurdersvereniging en twee delegaties van bewonerscommissies. Arcade is actief in de gemeenten Den Haag en Westland. Met beide gemeenten is zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau persoonlijk face to face gesproken. De overige maatschappelijke partners zijn eveneens via persoonlijke interviews bij de visitatie betrokken. Het betreft hier een selectie van zorg- en welzijnsinstellingen die frequent met Arcade samenwerken. In bijlage 3 is opgenomen welke belanghebbenden zijn geïnterviewd.

In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van Arcade op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

3.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (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%).

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,7	6,2	-	6,4
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7	6,8	7,5	7,1
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,6	7	7,5	7,4
(Des)investeren in vastgoed	6,6	6,5	8	7
Kwaliteit van wijken en buurten	6,4	7,8	6,5	6,9
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
Relatie en communicatie	7,2	7,8	7,5	7,5
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Involed op beleid	6,6	7	7,3	7
Gemiddeld				7,1

Huisvesten van de primaire doelgroep

6,4

De huurdersvertegenwoordigers en de bewonerscommissies zijn op zich tevreden over de voorraad sociale woningen in het gehele werkgebied. Opgemerkt wordt echter dat op een aantal plaatsen sprake is een teveel aan goedkope woningen, terwijl op andere plaatsen een tekort aan goedkope woningen is. Omdat bij een te lage huur het risico bestaat dat Arcade in die kernen onevenredig veel mensen met een laag inkomen aantrekt, is het belangrijk dat de goedkope woningen door Arcade voldoende gespreid worden over het werkgebied. Het is daarom eveneens goed dat er tevens enkele duurdere woningen gebouwd worden. De sociale cohesie wordt hierdoor mede vergroot. Wat betreft betaalbaarheid wordt de opmerking gemaakt dat Arcade regelmatig de maximaal toegestane huurverhoging doorvoert voor huurders met de hoogste inkomens. Hierdoor zitten in de ogen van de huurdersvertegenwoordiging veel mensen in een woning met een (te) hoge huurprijs.

De gemeente Westland geeft aan dat Arcade een 'mooie voorraad' sociale woningen in de gemeente heeft. Een kanttekening is dat relatief veel woningen een huurprijs hebben boven de tweede aftoppingsgrens. De gemeente heeft bovendien de indruk dat Arcade de huur weliswaar incidenteel aftopt, maar dit niet graag doet. Wat betreft de beschikbaarheid van sociale woningen valt het de gemeente op dat Arcade in het Westland de voorraad vermindert, en in Den Haag bouwt. De gemeente ziet echter tevens een behoefte aan extra woningen in Westland, met name in het lagere sociale segment. De voorraad woningen voor personen onder de 23 jaar is met het oog op de toekomst bijvoorbeeld onvoldoende. Arcade heeft in deze categorie eveneens woningen verkocht, zonder dat er in het Westland gelijkwaardige woningen voor teruggebouwd zijn.

De gemeente Den Haag geeft aan dat Arcade door de relatief jonge leeftijd van het woningbezit en de korte aanwezigheid in Den Haag niet veel sociale huurwoningen in de laagste huurprijscategorie heeft in Den Haag. Er wordt wel veel gebouwd door Arcade, maar die woningen hebben een huurprijs die tegen de liberalisatiegrens aanzit. De gemeente Den Haag en Arcade proberen om deze reden afspraken te maken voor de huisvesting van de meest kwetsbare sociale doelgroepen. Arcade staat daar voor open.

De overige belanghebbenden geven aan dat zij onvoldoende zicht hebben op de behoefte aan sociale woningen in het werkgebied van Arcade om een oordeel te geven.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,1

De huurdersvertegenwoordiging is ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen minder tevreden dan de bewonerscommissies. De huurdersvertegenwoordiging vindt dat Arcade teveel overlaat aan de gemeente(n). Arcade komt in dergelijke gevallen niet zelf de ouderen tegemoet, maar handelt enkel bij een doorverwijzing naar de gemeente. Een andere kanttekening is dat Arcade in het verleden complexen toegewezen heeft aan 55+ers maar daar vanaf is gestapt. Hierdoor worden senioren soms geconfronteerd met jonge, drukkere, nieuwkomersgezinnen.

De bewonerscommissies zijn duidelijk meer tevreden: De aandacht voor ouderen en WMO-voorzieningen heeft duidelijk aandacht gekregen. Als gevolg van deze inspanningen verloopt het

daarom nu goed. Daarbij wordt aangegeven dat Arcade bijvoorbeeld bij woningaanpassingen direct en adequaat handelt.

Arcade zet zich volgens de gemeente Westland in principe voldoende in voor de huisvesting van ouderen. Men heeft bijvoorbeeld een aantal complexen met woonvoorzieningen voor senioren gebouwd. Een kanttekening is dat de gemeente de indruk heeft dat Arcade vanwege financiële redenen geen kleinschalige voorzieningen wil bouwen, terwijl er wel sprake is van een maatschappelijke trend. Arcade denkt in voorkomende gevallen namelijk constructief mee, maar haakt dan in de ogen van de gemeente bij de uitvoering af omdat het financiële resultaat niet goed genoeg is.

De gemeente Den Haag geeft aan dat Arcade zich vooral heeft gericht op woningen voor de primaire doelgroep en minder op woningen voor bijzondere doelgroepen. De gemeente ontvangt echter ook geen klachten dat Arcade te weinig woningen beschikbaar heeft voor de bijzondere doelgroepen. Op basis van deze constatering neemt de gemeente aan dat de inzet voor bijzondere doelgroepen afdoende is. De huurders weten de gemeente immers altijd snel te vinden als er iets mis is.

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden tot zeer tevreden over de prestaties van Arcade. Als voorbeeld voor een goede prestatie wordt het realiseren van de noodopvangwoningen in een voormalige kazerne genoemd. Daarbij heeft Arcade meegedacht en was de samenwerking met Arcade prettig. Daarnaast wordt aangegeven dat Arcade ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen een goede ontwikkeling heeft doorgemaakt. Bij alle nieuwbouwprojecten worden de juiste voorzieningen ingepland en gebouwd. Men heeft de 'oude wereld' snel losgelaten en staat nu bijvoorbeeld open voor concepten als wijkhulp. Ze faciliteren hierbij het ontmoeten tussen bewoner en wijkhulp.

Een ander positief punt dat wordt benadrukt is dat Arcade weer meer aandacht geeft aan projecten op het gebied van zorg. Er worden nu bijvoorbeeld partijen en mensen actief uitgenodigd om te praten over mogelijke projecten voor bijvoorbeeld zorg en voorzieningen voor gehandicapten. Arcade vervult hierdoor voor hun werkgebied een serieuze rol.

Een kanttekening is dat Arcade in de ogen van een overige belanghebbende meer doorstroomwoningen voor cliënten met een urgente vraag beschikbaar kan stellen. Opgemerkt wordt dat dit tevens geldt voor de andere woningcorporaties.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,4 Alle geïnterviewde huurdersvertegenwoordigers zijn over het algemeen zeer tevreden over de kwaliteit van de woningen. Arcade houdt het woningbezit in stand op een goed kwaliteitsniveau. Hierdoor staan de woningen er over het algemeen keurig bij. Daarbij wordt waardering uitgesproken voor het niveau van de medewerkers en het structureel werken met conditiemetingen. Een kanttekening is dat er in de ogen van de huurdersvertegenwoordiging tevens complexen zijn waar sprake is van achterstallig onderhoud. Arcade heeft echter stappen gezet om deze complexen eveneens aan te pakken. Aan de hand van de conditiescores wordt planmatig onderhoud voor alle complexen in de meerjarenbegroting opgenomen.

De kwaliteit van de dienstverlening is volgens de huurdersvertegenwoordigers op orde. Arcade geeft bijvoorbeeld tijdig antwoord op de verzoeken van huurders. De woonmakelaar en/of de opzichter lichten echt toe en leggen uit. In de afgelopen jaren heeft de klachtencommissie dan ook nauwelijks klachten over Arcade ontvangen. In het in alle gevallen goed en tijdig oppakken van een klacht kan Arcade zich echter verbeteren. Het duurt soms namelijk nog te lang voordat het

probleem wordt aangepakt. De bewonerscommissies geven aan dat de kwaliteit van de dienstverlening echt afhankelijk is van personen.

Arcade zet volgens de gemeente Westland kwalitatief goede nieuwbouwwoningen neer. Het bestaande woningbezit staat er over het algemeen eveneens goed bij. Het uitvoeren van grootschalig onderhoud bij aantal complexen vraagt echter aandacht. Het succes heeft veel te maken met de (mis) communicatie over het plegen van onderhoud en het beleid daarbij. Daarnaast kan het betrekken van de bewoners worden verbeterd. De onduidelijkheid van het beleid leidt tot onrust onder de bewoners, omdat zij niet goed weten waar zij aan toe zijn.

De gemeente Den Haag is van mening dat de standaard kwaliteit van de woningen van Arcade hoog is. Arcade staat echt voor kwaliteit. De keuze voor kwaliteit blijkt ook uit het feit dat de eigen parameters bij investeringen en kwaliteit hoger liggen dan bij andere corporaties. Daarbij geeft de gemeente wel aan dat er sprake is van relatief nieuw bezit in Den Haag. De gemeente heeft daarom nog weinig ervaring met het onderhoud van bestaand bezit, laat staan met klachten van huurders.

De gemeente Den Haag geeft verder aan dat Arcade weliswaar op duurzaamheid actief is, maar duurzaamheid minder in de genen heeft dan andere corporaties. Arcade loopt bij de nieuwbouw in Den Haag bijvoorbeeld niet voorop. Ze bouwen geen zogenoemde 'nul-op-de-meter'-woningen. Arcade is echter wel gericht op meters maken bij invoeren van duurzaamheidsmaatregelen. De gemeente ziet dat Arcade in nieuwere projecten al meer stappen zet ten aanzien van duurzaamheid.

De overige belanghebbenden geven over het algemeen een positief oordeel. De panden van Arcade worden dan ook goed gewaardeerd. Er zijn echter ook kritische geluiden ten aanzien van specifieke panden. Het komt nu bijvoorbeeld voor dat een partij zowel panden met een goede als panden met een slechte staat van onderhoud van Arcade huurt. Daarnaast wordt de kanttekening geplaatst dat Arcade het waarborgen van de kwaliteit van de complexen kan verbeteren. De woningen worden immers intensief bewoond. Een andere kanttekening is dat nu niet geheel duidelijk is hoe Arcade de transitie van het oude zorgvastgoed naar de moderne ontwikkelingen/eisen wil laten verlopen. Arcade dient hier inzicht in te geven.

De communicatie met betrekking tot onderhoud en verhelpen van storingen en reparatieverzoeken verloopt volgens de overige belanghebbenden goed. De gemaakte afspraken worden goed nagekomen en er wordt over het algemeen snel gereageerd op reparatieverzoeken. Opgemerkt wordt dat het echter ook afhankelijk is van de persoon, met name als een vast aanspreekpunt ontbreekt. Het verdient daarom aanbeveling om weer een vaste contactpersoon aan te stellen.

(Des)investeren in vastgoed



De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat Arcade een duidelijke intentie heeft om te bouwen. Bij de uitvoering is men echter ook afhankelijk van de gemeente voor het beschikbaar stellen van bouwgrond. Arcade kan in de ogen van de huurdersvertegenwoordiging wel creatiever zijn in de samenwerking met de gemeente om tot bouwplannen te komen. Het beeld bestaat dat het Arcade ontbreekt aan lef, men houdt sterk vast aan de eigen opvattingen. Een kanttekening is het aanpakken van grootschalige renovatie in bepaalde complexen. De bewonerscommissies zijn niet tevreden over de wijze waarop Arcade die aanpakt. Hierdoor is er sprake van het eerder genoemde achterstallige (groot)onderhoud.

De gemeente Westland is ten aanzien van het realiseren van nieuwbouw echt ontevreden. Arcade wil in de ogen van de gemeente vooral rendabel investeren, terwijl er in het Westland juist behoefte

is aan sociale woningen in het lagere segment, waar dus minder rendement mogelijk is. De gemeente geeft aan dat het wel positief is dat Arcade wel degelijk de intentie heeft om te bouwen. Arcade denkt hier altijd constructief mee met de gemeente. In de praktijk gaan echter de plannen vaak toch niet door vanwege het 'rendementsdenken' bij Arcade. Arcade geeft hierbij aan dat men de grondprijs die de gemeente rekent te hoog vindt en er geen financiële tegemoetkoming vanuit de gemeente is. De gemeente geeft echter aan dat zij een grondprijs hanteert die rond het landelijk gemiddelde zit.

De gemeente Den Haag vindt Arcade een belangrijke speler in de productie, zeker in het licht van de dalende kernvoorraad. Den Haag zet daarom de komende jaren echt in op woningbouw-productie. De totale opgave voor de gemeente Den Haag is 750 sociale huurwoningen per jaar. Arcade neemt door meer dan 150 woningen per jaar te bouwen, meer dan een vijfde voor haar rekening, iets wat in relatieve zin heel hoog is.

De gemeente Den Haag waardeert ook het dat Arcade tijdens de financiële crisis heeft geïnvesteerd in Den Haag. De gemeente is daarnaast te spreken over de wijze waarop Arcade het proces insteekt: Arcade is proactief op zoek naar mogelijkheden.

De overige belanghebbenden hebben, voor zover zij kunnen beoordelen vanuit hun positie, een positief beeld van Arcade ten aanzien van (des)investeren. De indruk bestaat dat Arcade goed inzet op het realiseren van nieuwbouw en goed meedenkt bij initiatieven. De kwaliteit van de nieuwbouw is goed en valt echt op. Daarnaast wordt het gewaardeerd dat Arcade hierdoor van betekenis is voor Den Haag.

Kwaliteit van wijken en buurten

6,9

De huurdersvertegenwoordiging geeft een gemengd beeld. De huurdersvereniging geeft aan dat Arcade binnen de mogelijkheden van de Woningwet zich inzet voor de kwaliteit van de wijk. Zij geven echter aan het jammer te vinden dat Arcade daardoor bezuinigd op leefbaarheid. Opgemerkt wordt dat het goed is dat Arcade meer grip wil op zaken buiten de woning, zoals de tuinen, maar dat het veelal schort aan de handhaving. Arcade moet de bewoners duidelijker gaan aanspreken op hun verantwoordelijkheden.

Een bewonerscommissie geeft echter een ruime onvoldoende voor de inzet van Arcade. Men ervaart niet dat Arcade zich inzet voor de leefbaarheid en de kwaliteit van de wijk. De pro activiteit bij Arcade hangt af van de persoon die je treft. De ene werkt mee, maar heeft het druk. De ander bagatelliseert vooral en pakt niet door.

De gemeente Westland is van mening dat Arcade zich over het algemeen ruim voldoende inzet voor de leefbaarheid in haar wijken binnen de gemeente Westland. De woningen staan er goed bij en de uitstraling van de wijken is keurig.

De gemeente Den Haag geeft aan dat er voor Arcade -op gebiedsniveau- weinig sprake is van leefbaarheidsproblemen. Arcade heeft in de ogen van de gemeente vooral woningen op de 'goede' plaatsen in de stad. Op deze plaatsen wordt ten aanzien van leefbaarheid minder een beroep gedaan op Arcade. Op complexniveau handelt Arcade eveneens goed.

Arcade is volgens de overige belanghebbenden actief bezig met het verbeteren van de kwaliteit van wijken en buurten. Een voorbeeld is het aanbieden van buurtbemiddeling. Daarbij wordt echter de opmerking geplaatst dat de inzet vooral incident gedreven is. Een duidelijk overkoepelende visie en beleid ontbreken, of worden niet goed gecommuniceerd. Dit speelt echter ook bij de andere corporaties in het werkgebied.

3.3.2 Relatie en communicatie

7,5

De huurdersvertegenwoordigers en de bewonerscommissies geven een wisselend beeld ten aanzien van de relatie en de communicatie. De vertegenwoordigers van de huurdersvertegenwoordiging geven aan dat de relatie met de corporatie de afgelopen jaren vaak moeizaam was. Er was sprake van een goede relatie, maar door onder meer personeelwisselingen en een zakelijkere benadering is de relatie verslechterd. Zij geven daarom een onvoldoende voor de relatie met Arcade. De bewonerscommissies zijn van mening dat het contact met de woonconsulenten van Arcade prettig verloopt. Er is ook sprake van een prettige sfeer. Men voelt zich serieus genomen.

De gemeente Westland vindt de relatie met Arcade open en prettig, de mensen van Arcade worden als vriendelijk en aardig gezien. Als het nodig is weet men elkaar snel te vinden. Als kanttekening wordt opgemerkt dat de gemeente en Arcade en aanzien van visie en beleving verschillen. Arcade denkt bijvoorbeeld goed mee en is betrokken, maar is tegelijkertijd ook zakelijk. Hierdoor komt er minder uit de op zich goede relatie dan in de ogen van de gemeente mogelijk is.

De gemeente Den Haag geeft aan dat de contacten met Arcade prettig zijn. Daarbij is sprake van echt directe samenwerking, Arcade is aanspreekbaar. Binnen de relatie is echt sprake van chemie. De relatie verloopt met name via de directeur-bestuurder en -in een later stadium- via de medewerkers van Arcade.

De overige belanghebbenden geven aan dat zij de relatie met Arcade als zakelijk, rationeel en professioneel ervaren. Andere typeringen zijn open en prettig. Een kanttekening is wel dat Arcade soms dominant in de relatie wil zijn onder het motto 'wie betaalt, die bepaalt'. Daarnaast slaat men zich soms in de ogen van een belanghebbende te nadrukkelijk op de borst met zaken die anderen hebben bedacht.

3.3.3 Invloed op beleid

7

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat er voorbeelden zijn waarin de huurdersvereniging niet of niet tijdig is betrokken of geïnformeerd over het beleid, bijvoorbeeld aankopen van complexen of beleidswijzigingen. Recentelijk is de situatie echter verbeterd. Het aanstellen van een nieuwe manager wonen is hier debet aan. Sinds de nieuwe Woningwet is Arcade haar verplichtingen beter gaan nakomen, maar meer dan dat doet zij ook niet.

Arcade is goed in gesprek met de gemeente Westland. Men is duidelijk betrokken als er gesprekken zijn, maar men zoekt het contact met de gemeente niet vaak uit zichzelf. Qua invloed op het beleid bestaat de indruk dat Arcade hetgeen doet dat minimaal vereist is. De gemeente zou graag meer aan de voorkant van het beleid worden betrokken. Op die wijze is er immers meer om over te praten en de visie van de gemeente mee te geven, de samenwerking wint zo aan kracht. Een voorbeeld is de bouw van een complex met appartementen voor ouderen. Arcade is hier pas over in contact getreden met de gemeente toen de WMO-voorzieningen aangevraagd werden. De ontwikkelingen op domotica, duurzaamheid en omgevingsmanagement vragen eveneens om een aanpak waarbij de gemeente eerder wordt betrokken bij de beleidsvorming bij Arcade.

Arcade geeft volgens de gemeente Den Haag echt invloed op beleid. Arcade is heel compact, de lijnen zijn kort. Met betrekking tot de invulling van nieuwbouwprojecten, bijvoorbeeld Erasmusveld, zijn gesprekken gevoerd met Arcade. Ten aanzien van de andere volkshuisvestelijke thema's zijn echter nog relatief weinig meters gemaakt, onder andere omdat het bezit in Den Haag van Arcade

redelijk nieuw is. Daarnaast heeft de gemeente Den Haag met Arcade nog weinig ervaringen met beheer van sociale huurwoningen en sociale problematiek.

De overige belanghebbenden geven een enigszins gemengd beeld, waarbij er geen sprake is van echte ontevredenheid, maar wel kritische kanttekeningen. Arcade geeft bijvoorbeeld zeker de mogelijkheid invloed op het beleid uit te oefenen, maar dat vraagt wel veel inzet. Arcade beschikt in de ogen van de overige belanghebbenden namelijk over een sterke eigen visie en geeft hierdoor in beginsel een eigen invulling aan thema's. Arcade laat zich echter wel degelijk beïnvloeden door feiten uit de praktijk. Als men vanuit de eigen ervaring of de samenwerking tot een ander inzicht komt, dan past men het beleid aan.

Als gevolg van de sterke eigen visie komt Arcade ook niet snel en proactief naar de overige belanghebbenden toe om te vragen naar inbreng op beleid. Arcade wekt in die gevallen ook niet de indruk de belanghebbenden als een partner te zien.

3.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van Arcade Arcade Wonen om de corporatie een boodschap mee te geven.

3.4.1 Goede punten

- Als Arcade iets oppakt, dan doet men dit ook goed.
- Arcade is redelijk soepel met eigen door huurders aangebrachte veranderingen(verbeteringen) mits deze voldoen aan de verordeningen en de bestaande regelingen. Ook moet de woning hierdoor een verbeterde uitstraling krijgen, dit in tegenstelling met beleid in het verleden aangezien destijds alle echte verbeteringen verwijderd dienden te worden.
- De aanspreekbaarheid, de actieve houding: niet lullen maar poetsen. Daarbij mogen ook Floor Oskam, René Lemsom en Ronald Rouwendaal persoonlijk worden genoemd.
- Arcade bouwt kwalitatief goede woningen
- De rol die Arcade speelt in het veld is nieuw en verfrissend. Arcade is geen heilige corporatie, maar de rol wordt echt gewaardeerd.
- Men wil investeren in de sociale sector
- Arcade is innovatief.
- Arcade is echt een positie aan het verwerven in Den Haag.
- Arcade bouwt vernieuwend, terwijl andere corporaties niet of nauwelijks nieuwbouw realiseren in Den Haag.
- Arcade heeft een goede ontwikkeling doorgemaakt van sterk gericht op beheer, naar meer afstemming van visie op terreinen als zorg en onderwijs.
- Ontwikkeling van reactief naar proactief
- Men doet de juiste zaken op het gebied van wonen en zorg.
- Goede appartementencomplexen voor senioren

3.4.2 Te verbeteren punten

- Betrek de gemeente eerder in de planvorming
- Het sociale gezicht kan meer vorm gegeven worden, bijvoorbeeld door een minder zakelijke rendementsbenadering en het weer aanstellen van huismeesters.
- Medewerkers lijken geen beslissingen te mogen nemen, hierdoor wordt het proces vertraagd

- Toon wat meer bescheidenheid bij het uitdragen van gerealiseerde plannen. Soms wordt met de veren van een ander gepronkt.
- Ga meer samenwerken met andere corporaties in het werkgebied. Arcade komt nu erg solistisch over. Dit geldt overigens ook voor de andere corporaties.
- Maak duidelijk wie in de organisatie voor wat benaderd kan worden. De voorheen aanwezige korte lijntjes zijn verdwenen nu de vaste contactpersoon weg is.
- Kom afspraken na en werk mee. Werk ook mee bij bijvoorbeeld het werven van nieuwe leden in de huurdersvertegenwoordiging. De HBV wilde bijvoorbeeld werven uit de bewonerscommissies, maar de namen van deze personen worden vanwege privacy-redenen niet vrijgegeven.
- Arcade zou de plannen en de visie over de toekomst van het complex meer mogen delen. Daarnaast zou Arcade creatiever kunnen zijn in de manier van communiceren (bijvoorbeeld aanplakbiljetten).
- De indruk bestaat dat Arcade in sommige gevallen 'speelt' met de begrippen 'onderhoud' en 'renovatie' omdat in het geval van onderhoud minder compensatie nodig is van het ongemak. Er hoeft dan bijvoorbeeld geen wisselwoning aangeboden te worden.

3.4.3 Hebt u een boodschap voor Arcade?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan Arcade Arcade Wonende volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

- De huurdersvereniging moet 'op poten worden gezet'. De wethouder ziet daarin ook een rol voor zichzelf. De huurdersvereniging is echt nodig: 'doe je best en zet de vereniging op'.
- Verkoop huurwoningen in kernen waar een te grote concentratie lage huurwoningen is, bijvoorbeeld in Ter Heijde, bouw ter compensatie goedkope huurwoningen verspreid over het Westland terug. Dit is uiteraard alleen mogelijk als de gemeente bereid is, verspreid gronden goedkoop aan te bieden. Door over het voornemen te communiceren, wordt ook de rol van de gemeente om het probleem van getto-vorming te voorkomen nadrukkelijker genoemd.
- Ga de mogelijkheden modulair te bouwen onderzoeken. Hierdoor kan bijvoorbeeld door het weghalen van een tussenmuur een grotere woning worden gecreëerd uit twee woningen. Dit opent de weg naar de realisatie van de benodigde kleinere woonvormen.
- Ga medezeggenschap kleinschaliger en dorpsgerichter insteken. Omdat er minder huurdersverenigingen zijn, kent Arcade zijn huurders ook minder goed. Vanuit het principe 'gekend zijn en gekend worden' is het is aan te bevelen een federatie van huurdersverenigingen op te richten die dorpsgericht gaat werken. De huurdersverenigingen die er nog wel zijn, hebben dan meer contact met elkaar. Laat vervolgens per huurdersbelangenvereniging 1 lid deelnemen aan de federatie.
- Als je doorstroming wil bevorderen, zorgt dan dat personen die gaan doorstromen niet meer gaan betalen. Bijvoorbeeld een oudere vrouw die kleiner gaat wonen, moet nu meer betalen.
- Wees socialer, in het algemeen en naar de HvW. Heb meer vertrouwen in de huurdersvertegenwoordiging, werk niet tegen.
- Ga intenser samen werken met bijvoorbeeld de Adviesraad Sociaal Domein Westland en de Seniorenraad. De ASDW geeft gevraagd en ongevraagd adviezen aan de gemeente Westland. Als de adviesraad een advies voorlegt aan de gemeente, dan is de gemeente verplicht om te reageren op het advies. Arcade kan haar invloed daardoor uitbreiden. Indien Arcade echt iets voor elkaar wil krijgen zal Arcade meer moeten samenwerken met hen.
- In de praktijk is gebleken dat Arcade en de gemeente de welbekende stip aan de horizon delen. De weg ernaar toe, verschilt echter nog te vaak. De gemeente ziet graag dat men vanwege het gezamenlijke belang naar een situatie gaat dat men naast elkaar staat en gezamenlijk de

volkshuisvestelijke punten in de gemeente oppakt. De issues die (gaan) spelen op bijvoorbeeld duurzaamheid, sociaal en omgevingsmanagement vragen een gezamenlijke aanpak.

- Laat als het ware het gezamenlijke belang ook doorklinken in een gezamenlijk beleidsproces, zodat schouder aan schouder het goede wordt gedaan voor de inwoners.
- Is de positiviteit bij de personen echt geborgd binnen de cultuur van de organisatie: Wat gebeurt er als René, Floor en Ronald bijvoorbeeld weggaan? De kracht van Arcade is de cultuur en de fijne samenwerking, maar de kwetsbaarheid zit 'm in die mensen. 'Zorg dat nieuwe mensen in de chemie blijven werken'.
- Pak de samenwerking met gemeente en overige partijen anders op, zodat er meer in gezamenlijkheid een meerjarenperspectief ontstaat. Arcade is nu nog erg projectgedreven. De maatschappelijke ontwikkelingen vragen echter om een meer beleidsmatige insteek: wat zien we gebeuren en hoe gaan we er mee om? Voorbeelden van ontwikkelingen waar een gezamenlijke visie nodig is, is de WMO en de doelgroep alleenstaande ouderen met AOW.
- Besteed ook aandacht aan het doorvertalen van de visie naar de medewerkers. Het beeld bestaat dat er regelmatig een verschil bestaat tussen de visie van de bestuurder en de opvattingen bij de meer uitvoerende medewerkers.
- Arcade heeft de afgelopen jaren een goede ontwikkeling gemaakt van reactief naar proactief. Deze ontwikkeling moet echter versneld worden doorgezet. Arcade moet zich terdege realiseren dat de ontwikkelingen op het gebied van zorg en WMO meer richting Arcade gaan komen. Maak je daarom nu al onderdeel van deze ontwikkeling, zodat je tijdig kan inspelen op de toenemende zorgtaak.
- Stel weer een vaste contactpersoon aan. Dit werkte prettig en zal ook nu de samenwerking ten goede komen

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

4.2 Financiële continuïteit

8

Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezicht eisen voor vermogen en kasstromen. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de ruime mate waarin aan de normen is voldaan en de wijze waarop de borging van de financiële continuïteit is vertaald naar de dagelijkse uitvoering.

De financiële continuïteit van Arcade wordt beoordeeld aan de hand van de normen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Arcade streeft er naar om aan de normen van het WSW voor borging van leningen te voldoen. In onderstaande tabel zijn de financiële ratio's weergegeven.

Tabel 4.1 Financiële ratio's Arcade

Parameter	Norm	2017	2016	2015	2014
Solvabiliteit o.b.v. bedrijfswaarde	>20% ⁶	n.b.	38%	41%	38%
Solvabiliteit o.b.v. marktwaarde		46%	55%	55%	n.b.
ICR	> 1,4	2,51	2,23	2,06	1,80
DSCR	> 1,0	1,23	1,36	1,27	1,27
Loan to Value o.b.v. bedrijfswaarde	< 75%	74%	57%	54%	62%

Solvabiliteit

De solvabiliteitsratio is een balansratio, die de omvang van het eigen vermogen van de corporatie in relatie tot het totale vermogen meet. De norm van het WSW is minimaal 20%. Arcade heeft over de periode 2014 tot en met 2017 zeer ruim voldaan aan de norm van het WSW.

Interest Coverage Ratio

De Interest Coverage Ratio (ICR) is een kasstroomratio die meet in hoeverre de corporatie in staat is (geweest) de rente-uitgaven op vreemd vermogen te voldoen uit de kasstroom uit operationele activiteiten. De norm van het WSW is minimaal 1,4. Arcade heeft over de periode 2014 tot en met 2017 zeer ruim voldaan aan de norm van het WSW.

⁶ Het CFV hanteert een variabele ondergrens afhankelijk van ingeschatte risicoprofiel

Loan to value

De Loan to Value (LTV) is een balansratio, die meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de portefeuille op lange termijn, gemeten aan de hand van bedrijfswaarde van de portefeuille vastgoed in exploitatie, in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie. De norm van het WSW is maximaal 75%. Arcade heeft over de periode van 2014 tot en met 2017 voldaan aan de norm van het WSW. Hierbij moet opgemerkt worden dat in 2017 sprake is van een investeringspiek. Om die reden is in dat jaar de LTV nagenoeg gelijk aan de norm. Vanwege de goede scores op met name de kasstroom-gerelateerde kengetallen ziet WSW hier echter geen redenen tot zorg in. De verhoging van de borgingsruimte in 2018 bevestigt dit beeld.

Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is een kasstroomratio die meet in hoeverre de corporatie in staat is om voldoende kasstromen te genereren om, indien nodig, voldoende aflossingen op vreemd vermogen te kunnen doen (aflossing + rente). De norm van het WSW is minimaal 1,0. Arcade heeft over de periode van 2014 tot en met 2017 zeer ruim voldaan aan de norm van het WSW.

Arcade heeft actief op de financiële ratio's gestuurd

De financiële ratio's worden door bestuur, management en de RvC nauwlettend gevolgd. De voortgang van projecten wordt bijvoorbeeld gemonitord op basis van de kwartaalrapportages, een start- en uitvoeringsdocument en nacalculatie voor elk project. In deze documenten zijn de eisen van de toezichthouders opgenomen. Daarnaast wordt gebruikt gemaakt van het 'Reglement Financieel Beleid en Beheer'.

Arcade heeft als gevolg van de dynamiek in het speelveld van woningcorporaties in 2014 maatregelen genomen om gestructureerd en structureel te voldoen aan de eisen van de verschillende toezichthouders. Deze eisen zijn: een positief continuïteitsoordeel (A1), een voldoende solvabiliteitsoordeel van de Autoriteit Woningcorporaties (voorheen CFV), een toereikend faciliteringsvolume van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en op lange termijn een positieve operationele kasstroom inclusief 2% aflossingsverplichting. De getroffen maatregelen zijn:

- Uitsluitend realiseren van nieuwbouw en het aankopen van woningen mits het faciliteringsvolume van het WSW toereikend is;
- Verlengen van de levensduur van woningcomplexen door middel van meer groot onderhoud en/of renovatie;
- Efficiënter uitvoeren van onderhoud en beheersen van de werkorganisatie;
- Verkopen van bestaande huurwoningen, handhaven op 20 woningen per jaar.

Beoordeling

De financiële positie van Arcade is solide. Arcade heeft over de periode van 2014 tot en met 2017 in ruime mate voldaan aan de normen voor de financiële ratio's van het WSW. Belangrijk in de beoordeling is ook, dat deze positie op een goede wijze is bereikt en wordt geborgd in het beleid en de uitvoering. Arcade heeft bijvoorbeeld als gevolg van de dynamiek in het speelveld van woningcorporaties maatregelen genomen om de financiële continuïteit te waarborgen en deze ook goed in de praktijk van alle dag verwerkt. Door de verschillende normen en ratio's op te nemen in haar plan-do-check-act cyclus is bijvoorbeeld een verbinding gelegd tussen financiën, administratie, interne beheersing en uitvoering.

4.3 Doelmatigheid

7

Onder het prestatieveld doelmatigheid valt de mate waarin de corporatie in vergelijking met andere corporaties een sobere en doelmatige bedrijfsvoering aan de dag legt en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de betere scores op het aantal verhuureenheden per fte en de inzet die Arcade heeft gepleegd om haar bedrijfslasten te verlagen.

Hieronder worden in tabel 3.1 de CiP-gegevens weergegeven.

Tabel 4.2 Kengetallen doelmatigheid Arcade

	Corporatie				Referentie	Landelijk
	2014	2015	2016	2017	2016	2016
Netto bedrijfslasten	1.028	894	822	802	854	787
Personeelskosten per fte	380	88	92	91	85	82
Aantal vhe per fte	155	151	161	175	109	106

Bron: Corporatie in Perspectief, verslagjaar 2016, Corporatie Benchmark Centrum/Arcade (2018)

Uit de tabel blijkt dat de bedrijfslasten van Arcade ieder jaar van de visitatieperiode zijn gedaald. Ten opzichte van de referentie, de groep corporaties met bezit tussen de 5.000 en 10.000 VHE, heeft Arcade hierdoor in 2016 lagere netto bedrijfslasten per verhuureenheid dan de referentie. Arcade heeft ook ten opzichte van de referentie aanzienlijk minder mensen in dienst zo blijkt uit het aantal verhuureenheden dat per fte wordt beheerd. Het aantal verhuureenheden per fte ligt namelijk aanzienlijk hoger dan bij de referentiecorporaties. Arcade heeft wel hogere personeelskosten per fte dan de referentie. De grote nadruk op bouwproductie en het lagere aantal fte zijn hier de belangrijkste verklaring.

Arcade heeft duidelijk ingezet op het verlagen van haar kostenniveaus en heeft een goed ontwikkeld kostenbewustzijn. Daarbij is sprake van ruim aandacht voor financieringslasten, hetgeen bij een corporatie met een grote bouwopgave belangrijk is. Daarnaast is er sprake van een zeer gunstige afwijking bij het kengetal aantal verhuureenheden per fte. Alles overwegende is de visitatiecommissie van mening dat Arcade hiervoor een pluspunt verdient. Het oordeel wordt dan: 7.

4.4 Vermogensinzet

8

Onder het prestatieveld vermogensinzet valt de mate waarin de corporatie de beschikbaarheid en de inzet van het vermogen verantwoordt. In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties kan verantwoorden en motiveren. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de grondigheid van de uitwerking waarbij de volkshuisvestelijk aspecten in ruime mate aandacht krijgen, de

toepassing van scenario-analyses, de doorvertaling naar de organisatorisch uitwerking in de uitvoering en sturing en de toelichting op de projecten op de website van Arcade.

Arcade beschikt over een Reglement Financieel Beleid en Beheer en een Investeringsstatuut. Het investeringsstatuut omvat organisatorische, strategische en financiële bepalingen.

Investeringsbeslissingen worden getoetst aan statuten, bestaand beleid, afspraken en (financiële) mogelijkheden van de organisatie vastgelegd in de volgende documenten:

- Statuten Arcade;
- Reglement Financieel Beleid en Beheer;
- Treasurystatuut (incl. beleggingsvoorschriften);
- Portefeuilleplan;
- Rendementseisen WSW en Autoriteit woningcorporaties;
- Ondernemingsplan (incl. begroting en meerjarenbegroting);
- Borgingsbrief WSW.

Het investeringsstatuut is zodanig geschreven dat het toegankelijk is voor een brede doelgroep. Aangegeven wordt bijvoorbeeld dat vanwege de volkshuisvestelijke doelstellingen van Arcade investeringen niet enkel op financiële gronden worden genomen.

Om inzicht te krijgen in de risico's van een investering wordt door Arcade een investering binnen een besluitvormingskader beoordeeld. Het besluitvormingskader omvat een financieel kader, een strategisch kader en een organisatorisch kader. Iedere investering wordt in eerste instantie binnen de kaders op zichzelf beoordeeld.

Financieel kader

Voor de investeringen geldt dat op zowel organisatieniveau als projectniveau getoetst moet worden of de investeringen aan de gestelde eisen voldoen.

Om de financiële continuïteit van de organisatie te waarborgen moeten investeringen voldoen aan de gestelde eisen op organisatieniveau. Door de investeringen op te nemen in de financiële meerjarenbegroting wordt duidelijk of de investering voldoet op organisatieniveau. Indien niet is voldaan aan de gestelde eisen op organisatieniveau moeten de investeringsplannen zodanig bijgesteld worden dat zij wel voldoen aan de gestelde eisen.

Voor de financiële toets op organisatieniveau maakt Arcade gebruik van de kengetallen van het WSW en de kengetallen die zijn genoemd in het definitieve Beoordelingskader van de Autoriteit woningcorporaties. Vanwege het streven naar het financieren van daeb-investeringen binnen de WSW-borgingsruimte hanteert Arcade de volgende ratio's van het WSW en Autoriteit woningcorporaties in de beoordeling:

- Interest Coverage Ratio;
- Debt Service Coverage Ratio;
- Loan to Value;
- Solvabiliteit;
- Dekkingsratio;
- Direct rendement.

Bij de financiële toets op projectniveau hanteert Arcade als uitgangspunt dat een project een marktconform rendement moet behalen, tenzij een maatschappelijke functie wordt gediend met de investering. Dat laatste is bijvoorbeeld het geval bij investeringen in de (kern)voorraad sociale huurwoningen.

Strategisch kader

Investerings moeten behalve aan een financieel en een organisatorisch kader ook voldoen aan het strategisch kader. Verder moeten de investeringen voldoen aan de volkshuisvestelijke doelstelling van Arcade en passen in de transformatieopgave van het huidig bezit. Verder kan de uitbreiding gewenst zijn om de doelgroep te bedienen of de doorstroming van huurders uit het DAEB-bezit naar niet-DAEB bezit te bevorderen.

Op basis van de Woningwet is bepaald dat (uitbreidings-)investeringen van Arcade zich dienen te richten op het primaire werkgebied. Dit is gedefinieerd als regio Haaglanden/Midden Holland/Rotterdam. Binnen deze regio richt Arcade zich op investeringen binnen de gemeenten Westland en Den Haag.

Om sturing te kunnen geven heeft Arcade een portefeuilleplan waarin de strategische keuzes van het vastgoedbeleid integraal zijn beschreven. De uitkomst van het portefeuilleplan is de streefportefeuille. De streefportefeuille wordt doorgerekend met behulp van een scenarioanalyse programma om te toetsen of de streefportefeuille ook op lange termijn voldoet aan de voorwaarden van Arcade, de voorwaarden van het WSW en de Autoriteit woningcorporaties.

Vervolgens worden de strategische beslissingen vertaald naar complexbeleidsplannen waarin per complex doelstellingen worden geformuleerd ten aanzien van huurbeleid, leefbaarheid, leegstand, technische kwaliteit en financieel rendement. Ook wordt de tactiek bepaald om de doelstellingen te realiseren. De voortgang van de complexbeleidsplannen wordt nauwlettend gemonitord zodat tijdig maatregelen genomen kunnen worden om bij te sturen. Zo wordt binnen de hele organisatie van strategie naar beleid en operationele uitvoering gewerkt aan optimalisatie van het vastgoedbeheer.

Organisatorisch kader

Binnen het organisatorische kader wordt getoetst of Arcade voldoende kennis en capaciteit binnen de organisatie heeft voor de uitvoering van een project/investering.

Haalbaarheidsstudie op basis van de beoordelingen en autorisatie

Om de uiteindelijke beslissing omtrent het al dan niet doorgaan van een investering te nemen, wordt een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd. Hiertoe worden de uitkomsten van de beoordelingen binnen de beschreven kaders verzameld. Indien een investering aan de gestelde normen voldoet, wordt een startdocument opgesteld. Dit document wordt ter advies voorgelegd aan het MT en ter goedkeuring van het project voorgelegd aan de directeur-bestuurder en waar nodig of gewenst aan de RVC (goedkeuring of ter informatie).

Op haar website geeft Arcade, onder een apart kopje, per project een toelichting op de doelstellingen en de uit te voeren werkzaamheden. Hierdoor is het voor de buitenwereld goed mogelijk een indruk te krijgen van de wijze waarop Arcade haar vermogen inzet.

In haar jaarverslagen geeft Arcade een verdergaande en gedetailleerde toelichting op de investeringen die uitgevoerd zijn of nog gaan worden. De toelichtingen zijn begrijpelijk opgeschreven en gaan in op zowel financiële als maatschappelijke en volkshuisvestelijke aspecten.

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Arcade resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.3 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	8	30%	7,7
Doelmatigheid	7	30%	
Vermogensinzet	8	40%	

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen wordt beoordeeld:

- Besturing;
- Intern toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Arcade omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen.

5.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

5.2.1 Plan

7,5 In methodiek 5.0 wordt onder 'Plan' verstaan dat de corporatie een goed in de organisatie en de omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op het vastleggen van een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren en op de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden.

Visie

7 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de proactieve wijze waarop Arcade haar 'voelsprietten' uit heeft staan en praktisch invulling heeft gegeven aan de onzekerheid in de omgeving door haar planperiode in te korten.

Arcade heeft haar visie op haar eigen positie en toekomstige functioneren vastgelegd in ondernemingsplannen. In verband met de dynamiek in het speelveld van woningcorporaties heeft Arcade er voor gekozen om te kiezen voor beperkte beleidsperiodes. In de periode van 2014 tot en met 2017 waren een tweetal ondernemingsplannen van kracht: Ondernemingsplan 2013-2015, verlengd voor 2016 in verband met de nieuwe wet- en regelgeving en Ondernemingsplan 'Groei is van belang' (2017-2021). In 2015 en 2016 is het beleid en de organisatie aangepast aan de nieuwe wet- regelgeving. In 2012 heeft Arcade een ondernemingsplan voor de periode 2013 tot en met 2015 opgesteld. In het ondernemingsplan zijn op basis van de visie en de missie ('waar staan wij voor') en een analyse van de trends en ontwikkelingen opgaven voor de voorliggende periode vastgelegd. In het ondernemingsplan heeft Arcade de volgende missie vastgelegd: *'het gaat ons om mensen en wonen'*. De belangrijkste doelstelling passend bij de missie is *het beschikbaar*

stellen van passende en betaalbare woonruimte voor diegenen die niet zelfstandig in hun woonbehoefte kunnen voorzien, de zogenaamde primaire doelgroep.

In 2016 heeft Arcade het ondernemingsplan geactualiseerd voor de periode van 2017 tot en met 2021. Het ondernemingsplan 'Groeit is van belang' vormt, overeenkomstig het vorige ondernemingsplan een analyse van de trends en ontwikkelingen, de basis voor de opgaven en ambities van Arcade. De opgaven en ambities zijn verdeeld over zes prioriteiten.

- Voldoende passende woningen;
- Betaalbare woningen;
- Energiezuinige woningen;
- Gedifferentieerde woningen;
- Toekomstbestendige en klantgerichte dienstverlening;
- Ondernemende en betrouwbare samenwerkingspartner.

In het ondernemingsplan 'Groeit is van belang' zijn de prioriteiten uitgewerkt in een ambitie, doelstellingen en een beschrijving van de inzet van Arcade.

Vertaling doelen

8 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreide volkshuisvestelijke toelichting bij de plannen en de begroting en de wijze waarop in de begrotingen een relatie is gelegd met de visie, strategie en ambitie.

Arcade heeft haar opgaven en ambities vastgelegd in de eerder beschreven ondernemingsplannen. Aangevuld met gegevens uit bijvoorbeeld woningmarktonderzoeken en het portefeuillebeleid wordt het ondernemingsplan vertaald naar het strategisch voorraad beleid. Dit dekt een periode van minimaal 10 jaar.

In het najaar wordt een begroting opgesteld voor het komende kalenderjaar en ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. De begroting is zeer uitgebreid en tevens voor niet financieel geschoolde mensen goed te volgen. Goed is dat wordt geopend met een samenvatting van de missie en visie van Arcade. Daarna volgen de belangrijkste ambities en doelstellingen uit het ondernemingsplan, waardoor daar een duidelijke relatie is te leggen. Daarnaast wordt een uitgebreide toelichting gegeven op de bouwprojecten en de renovaties die Arcade in het betreffende jaar onderhanden heeft of gaat nemen.

Aansluitend wordt per ambitie en/of doelstelling een financiële vertaling gegeven. Hierbij wordt telkens ingegaan op overwegingen die Arcade heeft bij een doelstelling. Hierdoor wordt niet alleen duidelijk wat Arcade beoogd, maar ook wat de achterliggende problematiek of opgave is. Iedere doelstelling is voorzien van een norm of referentie waaraan moet worden voldaan.

De doelstellingen zijn over het algemeen SMART-geformuleerd, zodat ook de monitoring (check) in een latere fase kan plaatsvinden. Daarnaast is de verwachte invloed van een doelstelling op de kengetallen van het WSW opgenomen. De doelstellingen zijn ook goed vertaald naar de operationele activiteiten van Arcade.

5.2.2 Check

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aansluiting op het ondernemingsplan en de wijze waarop financiële informatie is geplaatst binnen de bredere maatschappelijke context en doelstellingen van Arcade. De begrotingen zijn hierdoor ook goed te volgen voor niet financieel geschoolden.

Arcade monitort de voortgang op de realisatie van de doelstellingen aan de hand van kwartaalrapportages. De rapportages sluiten goed aan op het ondernemingsplan door de doelstellingen uit het ondernemingsplan onverkort over te nemen in de kwartaalrapportages.

In de kwartaalrapportages wordt in eerste instantie per doelstelling een bondige toelichting gegeven. Aansluitend wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van alle maatschappelijke prestaties en/of resultaten op verschillende thema's, waaronder dienstverlening en verhuur, woningbezit, wonen en zorg, leefbaarheid en bewonersparticipatie.

In de visitatieperiode zijn de kwartaalrapportages doorontwikkeld. Op verzoek van de RvC is een samenvatting met een dashboard (stoplichtenmodel) toegevoegd. Per gesignaleerd risico of per afwijking wordt aangegeven wat een mogelijk gevolg is en wat de inschatting is dat het risico optreedt. Hiervoor zijn drie categorieën: laag, midden en hoog.

Arcade heeft ook een uitgebreid systeem van risicomanagement. Bij het bepalen en analyseren van relevante risico's voor de organisatie is het blijvend kunnen realiseren van de strategie het uitgangspunt. Om dit te bereiken zijn controlesystemen ingericht die een adequate beheersing van risico's borgen. Daarnaast wordt aangegeven dat een heldere interne en externe communicatie over risico's belangrijk is.

In de meerjarenbegroting, kwartaalrapportages, volkshuisvestingsverslag en jaarrekening wordt zowel over strategische, tactische als operationele risico's gerapporteerd.

5.2.3 Act

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door in eerste instantie actie te ondernemen om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreidheid van de toelichting en de tijdigheid van aanpassen.

Arcade heeft op strategisch niveau een koerswijziging doorgemaakt: van beheren naar beperkte ontwikkeling van nieuwbouw. De lage rente, efficiënter onderhoud en efficiënter werken hebben gerealiseerd in ruimte voor investeringen in nieuwbouw.

Uit de gesprekken en de toegestuurde documenten is gebleken dat Arcade 'scherp' stuurt op de realisatie van haar doelstellingen en indien nodig ook tijdig bijstuurt. Dit betreft zowel de strategische doelstellingen als de meer operationele doelstellingen.

5.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

6,7

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

Samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC)

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvC nieuwe leden werft buiten de eigen kring en openbaar en als de Raad van Commissarissen aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze waarop de raad heeft gewerkt aan een goede samenstelling en de borging daarvan richting de toekomst.

Het functioneren van de raad van commissarissen is vastgelegd in het Reglement voor de Raad van Commissarissen en de Statuten van Arcade. In het reglement is vastgelegd dat de raad dient te bestaan uit tenminste vijf en ten hoogste zeven leden. De raad bestond tot 1 juni 2016 uit zeven leden, vanaf 1 juni 2016 is het aantal leden -na het aftreden van een commissaris vanwege gezondheidsredenen- teruggedaald naar 6 leden. In de periode van 23 mei 2016 tot 16 november 2016 is een van de leden, door een vertraagde herbenoemingsprocedure, als toehoorder aanwezig geweest zonder deel te nemen aan de besluitvorming.

In het reglement zijn daarnaast functieprofielen voor de commissarissen benoemd. Daarbij wordt gesteld dat de raad 'zodanig dient te zijn samengesteld dat zij in staat is om de collectieve verantwoordelijkheid voor de stichting te dragen'. In het functieprofiel wordt gesteld dat er binnen de RvC naast kennis en ervaring op volkshuisvestelijk gebied ook kennis en ervaring is vereist met betrekking tot financieel/economisch beleid, bestuur en organisatie, commerciële dienstverlening, projectontwikkeling en zorg en maatschappelijk beleid. Daarbij streeft de raad naar een gemengde en gebalanceerde samenstelling qua leeftijdsopbouw en persoonlijkheden.

De functieprofielen zijn verder uitgewerkt in profielschetsen voor respectievelijk een lid van de RvC en de voorzitter van de RvC. De profielschetsen zijn in 2017 geactualiseerd naar aanleiding van ontstane vacatures. Deze profielschetsen zijn opgesteld aan de hand van de uitkomsten van de zelfevaluatie (2015) en een extern onderzoek naar de communicatiestijlen van de RvC-leden (individueel en collectief). Aanvullend op de profielschetsen wordt binnen de RvC en in overleg met de directeur-bestuurder besproken welk type persoon het beste past bij de opgave(n) van Arcade. Daarbij heeft de RvC actief ingezet op het vergroten van de diversiteit binnen de RvC. Aan het einde van 2017 zijn meerdere vrouwelijke kandidaten uitgenodigd voor opvolging in de nieuwe RvC. De werving en selectie van de nieuwe commissarissen heeft plaatsgevonden onder begeleiding van een landelijke opererend werving- en selectiebureau. De werving vindt plaats buiten de eigen kring, onder andere middels landelijke advertenties.

In 2018 treden drie commissarissen af waaronder de voorzitter en de vicevoorzitter van de RvC. Binnen de RvC is gesproken over de overdracht van kennis aan de nieuwe commissarissen. Om zoveel mogelijk te voorkomen dat de wisselingen binnen de RvC teveel invloed hebben op het functioneren van de RvC worden de ervaringen van de commissarissen vastgelegd en wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de overdracht.

De leden van de RvC zetten zich actief in voor deskundigheidsbevordering. Zij volgen opleidingen en cursussen, hebben contacten in de sector en het werkgebied en nemen deel aan bijeenkomsten.

De commissarissen voldoen aan de eisen vanuit de Methodiek Permanente Educatie. De commissarissen zijn allen vrij om zelf de benodigde vorm van permanente educatie te kiezen. Daarbij is geen sprake van een opleidingsplan per commissaris. Iedere commissaris is zelf verantwoordelijk voor het behalen van de PE-punten, maar de voorzitter monitort het totaalplaatje. In het jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over het aantal behaalde punten.

Interessante en relevante uitkomsten van de opleidingen worden gedeeld in de vergaderingen van de RvC. Vanuit de RvC wordt aangegeven dat het waardevol zou zijn om tevens vaardigheden verder te ontwikkelen. De permanente educatie zou formeler aangepakt en vastgelegd kunnen worden, geeft zij aan. Hoe kunnen de leden elkaar versterken? Waar zit de ontwikkelbehoefte?

De commissarissen, die recent zijn benoemd, hebben een introductieprogramma gevolgd, waarbij gesprekken met de verschillende afdelingen zijn gevoerd en diverse projecten zijn bezocht. Het introductieprogramma is uitgevoerd op verzoek van de nieuwe commissarissen, daarbij is echter geen sprake van een formele procedure. De Raad geeft desgevraagd wel aan het introductieprogramma meer te formaliseren.

Rolopvatting

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. Een pluspunt wordt toegekend voor de actieve wijze waarop de RvC zich bij haar toezichthoudende rol heeft ingezet voor een verbetering van de rapportages en informatievoorziening.

Toezichthoudersrol

Voor het invullen van de toezichthoudersrol maakt de RvC onder andere gebruik van de kwartaalrapportages. Op verzoek van de RvC is een samenvatting met een dashboard (stoplichtenmodel) toegevoegd. Binnen de RvC is onder andere gesproken over de verkoop van woningen en de vertraging van bouwprojecten. Naar aanleiding van de economische omstandigheden heeft de RvC bijvoorbeeld op de rem getrapt en aangegeven dat een aantal projecten stil gezet dienden te worden. Daarnaast is de aandacht uitgegaan naar de organisatie van Arcade, onder andere de omvang van de organisatie van Arcade en het functioneren van de afdeling wonen.

De RvC toont zich alert op de informatieverstrekking. Op verzoek van de RvC heeft de informatieverstrekking zich verder ontwikkeld en is de informatie aangevuld. Een voorbeeld is de samenvatting van risico's in de kwartaalrapportage. Daarnaast wordt de informatieverstrekking uitgebreid besproken tijdens de reguliere vergaderingen van de RvC. Indien noodzakelijk met een toelichting van de directeur-bestuurder of medewerkers van Arcade.

De RvC voert tevens overleg met het managementteam, de ondernemingsraad en de huurdersvereniging. Naast de reguliere jaarlijkse vergadering vindt het overleg informeel plaats bij (feestelijke) bijeenkomsten van Arcade. De lijnen met de medewerkers zijn derhalve kort.

Werkgeversrol

De beoordeling van de directeur-bestuurder heeft plaatsgevonden in een gesprek met de voorzitter en de vicevoorzitter van de RvC. Alle leden van de RvC worden voor het beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder gevraagd naar zijn functioneren. De beoordeling van de directeur-bestuurder vindt plaats aan de hand van een standaard proces, waarbij zeker aandacht is voor de toekomst van de directeur-bestuurder. Wat is de horizon waarmee de directeur-bestuurder zelf rekening houdt in verband met het contract voor onbepaalde tijd? Welke uitdagingen liggen er in de toekomst?

De RvC heeft geen prestatieafspraken met de directeur-bestuurder vastgelegd. Zij geeft echter wel aandachtspunten mee aan de directeur-bestuurder, bijvoorbeeld met betrekking tot de relatie met de gemeente Westland en de huurdersvereniging. Daarnaast wordt gesproken over de verhoudingen met de RvC en het managementteam. Geven de RvC en het managementteam voldoende tegenwicht aan de directeur-bestuurder?

De prestaties van de directeur-bestuurder worden onder andere getoetst aan de doelen van Arcade, die bijvoorbeeld zijn vastgelegd in het ondernemingsplan of jaarplan. Het voorstel voor de eindejaarsuitkering is gebaseerd op het behalen van de doelen.

Klankbordrol

De RvC geeft met name invulling aan de klankbordrol in reguliere vergaderingen. Daarbij wordt opgemerkt dat de directeur-bestuurder over een sterke eigen visie en de nodige ervaring beschikt. Een open en transparante wijze van communiceren tussen de RvC en de directeur-bestuurder dragen bij aan onderling begrip over de keuzes en afwegingen die worden gemaakt.

Het 'klankborden' tussen de RvC en de directeur-bestuurder heeft onder andere plaatsgevonden over de verschuiving van de focus van beheer naar (beperkte) nieuwbouw. Daarnaast zijn recent het duurzaamheidsbeleid, risicomanagement en het huurbeleid separaat besproken. De RvC merkt daarbij op dat de directeur-bestuurder zich open opstelt en de RvC vroegtijdig informeert over de ontwikkelingen binnen Arcade, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van nieuwbouwprojecten.

De bijdrage van de RvC aan de strategie van Arcade heeft met name betrekking op het meerjaren plan en de doorwerking daarvan in de begroting en het jaarplan. Bij het traject van de meerjaren begroting hebben de gesprekken plaatsgevonden over verschillende onderwerpen, bijvoorbeeld duurzaamheid. Het voorbereidende werk voor de strategie van Arcade is door de organisatie uitgevoerd, de RvC heeft daarbij meer een voorstel gekregen. Een 'benen-op-tafel-bijeenkomst' met de RvC over de toekomst van Arcade heeft nog niet plaatsgevonden.

Zelfreflectie

6 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat de individuele leden van de RvC en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6.

In 2014 heeft de RvC geen zelfevaluatie uitgevoerd. In het najaar van 2014 is besloten om een andere methodiek voor de zelfevaluatie te onderzoeken.

In 2015 heeft de RvC besloten om –vanwege de veranderende rol van de RvC- de zelfevaluatie uit te voeren onder begeleiding van een externe deskundige. In de zelfevaluatie is ingegaan op de samenstelling van de RvC en de dynamiek binnen de RvC. De uitkomst van de zelfevaluatie is in 2016 gebruikt voor de actualisatie van de profielschetsen voor nieuw te werven commissarissen.

In 2016 heeft de zelfevaluatie plaatsgevonden aan de hand van een vragenlijst. In deze zelfevaluatie is aandacht besteed aan het functioneren van de RvC als team, het functioneren van de directeur-bestuurder ten opzichte van de RvC en het functioneren van de voorzitter, de individuele leden en de directeur-bestuurder. In een navolgende vergadering van de RvC zijn actiepunten naar aanleiding van de zelfevaluatie vastgesteld. De actiepunten naar aanleiding van de zelfevaluaties worden toegevoegd aan de agenda van de RvC. De RvC toont daarbij een proactieve en lerende houding. Deze houding komt tevens naar voren in reguliere vergaderingen. Als voorbeeld kan worden genoemd dat bij verdeeldheid in de besluitvorming binnen de RvC na de vergadering is geëvalueerd hoe het besluitvormingsproces is verlopen.

Het gesprek met de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft eveneens een aantal aandachtspunten opgeleverd. Binnen de RvC zijn de aandachtspunten besproken en zijn een aantal aandachtspunten direct opgepakt. De conclusie van het gesprek met de Aw was dat binnen de RvC met name pragmatisch wordt gewerkt wordt daarmee ondersteund. De Aw is echter van mening dat op een aantal onderwerpen onvoldoende wordt vastgelegd. Een voorbeeld heeft betrekking op het formeel vastleggen van het gehanteerde introductieprogramma voor nieuwe commissarissen. Daarnaast worden de discussies met de directeur-bestuurder onvoldoende vastgelegd in de notulen van de RvC.

Naast de zelfevaluaties heeft de RvC een extern onderzoek uit laten voeren naar de communicatiestijlen van de commissarissen en de communicatie binnen de RvC. Daarbij is inzicht verkregen in de verschillende persoonlijkheden en waarom zij zo reageren zoals zij reageren. Aanvullend heeft de RvC er voor gekozen om een stagiair mee te laten draaien. Daarbij wordt opgemerkt dat het betrekken van een stagiair bijdraagt aan een sector brede verbetering van de toezichthouders, het brengen van een verfrissende blik binnen de RvC en het aanscherpen van het zelfbeeld van de organisatie.

5.3.2 Toetsingskader

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. Een pluspunt wordt toegekend voor de aansluiting van het toetsingskader op de omvangrijke ontwikkelportefeuille en het tijdig actueel houden van het toetsingskader.

De RvC beschikt over een passend en actueel toetsingskader. In het jaarverslag wordt door de RvC toegelicht welke onderwerpen en documenten aan de orde zijn geweest in het betreffende jaar. Daaruit blijkt dat het toetsingskader in de praktijk wordt gevormd door een diversiteit aan documenten, waaronder het ondernemingsplan, de kwartaalrapportages, het accountantsrapport, de managementletter, de begrotingen en de jaarverslagen. De documenten zijn op basis van ontwikkeling binnen de corporatiesector en wet- en regelgeving geactualiseerd. De RvC heeft bovendien geborgd dat de organisatie tijdig tot deze actualisatie overgaat. Hierbij krijgt zij ondersteuning vanuit het bestuurssecretariaat van Arcade. In de praktijk blijkt dat de leden van de RvC ook hun formele en informele contacten met de maatschappelijk partners gebruiken om het toetsingskader al dan niet aan te passen aan nieuwe inzichten.

Daarnaast wordt voor het houden toezicht op projecten gebruikgemaakt van start- en realisatiedocumenten van projecten. De RvC is hierdoor goed op de hoogte van de 'ins- en outs' van de betreffende projecten.

Een verbeterpunt voor Arcade is het formelere duiden van haar toetsingskader. Naar aanleiding het gesprek met de Aw is daarom een geactualiseerde 'visie op toezichthouden' in ontwikkeling, waarin tevens het toetsingskader formeel zal worden vastgelegd. Daarbij wordt vanuit de RvC opgemerkt dat het over het algemeen gaat om het vastleggen van handelingen die de RvC al uitvoert.

De RvC handelt bij de besluitvorming in overeenstemming met het toetsingskader door een duidelijk relatie te leggen tussen het besluit en de documentatie / informatie uit het toetsingskader. Dit is vooral bij de grote ontwikkelportefeuille van Arcade belangrijk gezien de omvangrijk bedragen waar besluiten betrekking op hebben en mogelijke financiële consequenties die met slechte besluiten samenhangen. De RvC en de interne organisatie letten daarom scherp op de onderbouwing van besluiten. Daar waar deze relatie niet duidelijk wordt gelegd, wordt daar direct melding van gemaakt. De directeur-bestuurder heeft een proactieve rol in bij het melden, de RvC toetst in eerst instantie zelf.

5.3.3 Governancecode



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de Governancecode naleeft: de corporatie past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6.

Arcade hecht waarde aan een transparante organisatie. In het jaarverslag (2015, p. 49) wordt echter aangegeven dat wordt afgeweken van de volgende punten:

- Het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie;
- De honorering van de directeur-bestuurder;
- Het ontbreken van een auditcommissie en een selectie-/remuneratiecommissie.

Arcade heeft in 2015 de Governancecode in principe onderschreven. In het jaarverslag (2015) wordt opgemerkt dat een aantal zaken echter in lijn met de nieuwe Woningwet verder uitgewerkt dient te worden, zodat de Governancecode per 1 januari 2017 ingevoerd zal zijn.

Voor wat betreft de honorering van de directeur-bestuurder heeft de RvC gekeken naar de mogelijkheden en de invulling van de overgangsregeling, onder andere door het raadplegen van de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) en een advocaat.

Voor wat betreft het ontbreken van een auditcommissie is binnen de RvC meer dan eens gesproken over het instellen van een auditcommissie. De RvC heeft ervoor gekozen om niet over te gaan tot het instellen van een auditcommissie. Omdat veel besluiten financieel van aard zijn, is er voor gekozen om zoveel mogelijk als (volledige) RvC te opereren en daarmee de auditcommissie als voltallige raad in te vullen. Zij wil daarmee het risico voorkomen dat een financieel besluit binnen de auditcommissie een hamerstuk wordt binnen de voltallige RvC. Voor de taken die normaal gesproken vallen onder een selectie-/remuneratiecommissie heeft de RvC voor eenzelfde werkwijze gekozen. In de praktijk heeft de RvC hierdoor de beschikking over een auditcommissie en een selectie-/remuneratiecommissie.

5.4 Externe legitimering en verantwoording

5.4.1 Externe legitimatie

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreidheid van de samenwerking met veel verschillende partijen en de actieve wijze waarop Arcade haar legitimering actueel en passend houdt in de praktijk.

Arcade betreft haar huurders op verschillende wijzen bij het ontwikkelen van beleid en de uitvoering van het beleid. Arcade verstrekt informatie, voert regelmatig overleg met de huurdersvereniging en bewonerscommissies en organiseert inspraakavonden. Arcade onderhoudt contact met de Huurdersvereniging Westland (HVW). Arcade vraagt de huurdersvereniging advies over allerlei onderwerpen, zoals huur- en verkoopbeleid. Daarnaast vindt jaarlijks overleg plaats tussen de huurdersvereniging en de RvC van Arcade.

Arcade bezoekt incidenteel tevens de Algemene Leden Vergadering van de huurdersvereniging. Arcade beschikt niet over een huurdersvertegenwoordiging voor de gemeente Den Haag. Arcade werkt aan een gemeenschappelijke huurvertegenwoordiging voor zowel de gemeente Westland als Den Haag.

Naast de huurdersvereniging heeft Arcade in zowel de gemeente Westland als in de gemeente Den Haag een aantal bewonerscommissies. Aanvullend zijn verschillende werkgroepen actief die zich inzetten voor de leefbaarheid in het betreffende woningcomplex.

Naast overleg met huurders overlegt Arcade op bestuurlijk niveau in persoon van de directeur-bestuurder regelmatig met de wethouders Wonen van de gemeenten Den Haag en Westland. Op ambtelijk niveau vindt overleg plaats tussen ambtenaren en medewerkers van Arcade. Een voorbeeld is het sociaal overleg, waarin casuïstiek wordt besproken. Daarbij zijn tevens betrokkenen zoals zorg- en welzijnspartijen, hulpverlening en politie aanwezig.

Arcade werkt (beleidsmatig) samen met collega-corporaties binnen de vereniging Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH). De vereniging bestaat uit zestien corporaties die in de regio Haaglanden zijn gevestigd. Vanaf 2015 functioneert de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag (MRDH) als vervangende bestuurslaag voor het Stadsgewest Haaglanden en de Stadsregio Rotterdam. Voor de regio Haaglanden zijn, vooruitlopend op de nieuwe Metropoolregio, regionale prestatieafspraken gemaakt.

Uit het gesprek met de RvC blijkt dat zij voorstander is van een transparante communicatie met de belanghebbenden en dat vanuit Arcade het gesprek met de belanghebbenden nog intensiever gevoerd mag worden. Zij vindt dat Arcade daarin verder mag gaan, bijvoorbeeld door samen met de gemeente(n) de koers voor de komende jaren te bepalen. Er liggen immers een gezamenlijke, volkshuisvestelijke opgaven, die samen opgepakt moeten worden. Ook met de overige belanghebbenden zal worden verkend hoe over gegaan kan worden tot een passende wijze van meer gezamenlijke beleidsvorming.

5.4.2 Openbare verantwoording

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelegd. De visitatiecommissie stelt vast dat Arcade voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreide toelichting op de website van de projecten en overige activiteiten van Arcade.

De openbare verantwoording van Arcade vindt met name plaats via het jaarverslag. Het jaarverslag is te downloaden op de website van Arcade (www.arcadewonen.nl).

In het jaarverslag wordt een overzichtelijke en uitgebreide beschrijving gegeven van de maatschappelijke prestaties van Arcade in het betreffende jaar. Naast de website brengt Arcade het bewonersblad 'Mensen en Wonen' uit, waarin de huurders worden geïnformeerd over uiteenlopende onderwerpen, zoals onderhoud, renovatie en beleid.

Op de website van Arcade zijn daarnaast de volgende documenten te downloaden:

- Ondernemingsplan 2017-2021;
- Statuten;
- Bestuursconvenant;
- Governancecode Woningcorporaties 2015;
- Reglement Financieel Beleid en Beheer;
- Integriteitcode, inclusief klokkenluidersregeling;
- Sloopreglement;
- Jubileumblad.

5.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Arcade resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.1 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer		Weging		Eindcijfer
Besturing	Plan		7,5	7,2	33%	6,9
	Visie	7				
	vertaling doelen	8				
	Check		7			
	Act		7			
Intern Toezicht	Functioneren Raad		6,7	6,6	33%	
	Samenstelling	7				
	Rolopvatting	7				
	Zelfreflectie	6				
	Toetsingskader		7			
	Naleving Governancecode		6			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		7	7	33%	
	Openbare verantwoording		7			

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper

Wie we zijn

Arcade is als woningcorporatie actief in de gemeente Westland en Den Haag. In Westland zijn we de grootste verhuurder. We houden ons voornamelijk bezig met het bouwen en verhuren van sociale huurwoningen. Wij werken hard aan passende en betaalbare woonruimte voor jongeren, senioren en mensen met lage inkomens. Maar wij besteden ook bijzondere aandacht aan projecten in de zorg en kinderopvang. Dit doen wij in de kernen Ter Heijde, Monster, 's-Gravenzande, Heenweg, Poeldijk, De Lier, Naaldwijk en de stad Den Haag. In totaal bezitten wij circa 8.000 verhuureenheden. Daarnaast hebben wij een ontwikkelportefeuille van 1.700 woningen (nieuwbouw en renovatie). Ongeveer 50 enthousiaste en gedreven medewerkers zetten zich dagelijks in voor onze huurders.

Het werkgebied

De gemeente Westland is ons primaire werkgebied. In dit gebied zijn onze rechtsvoorgangers ruim honderd jaar geleden opgericht. Daarnaast zijn we de afgelopen jaren steeds actiever geworden binnen de gemeente Den Haag. In Den Haag is de vraag naar nieuwe woningen zo groot dat bestaande partijen daar niet volledig in kunnen voorzien en Arcade in overleg met de gemeente een deel van de nieuwbouwopgave realiseert. Tegelijkertijd ontbrak het de afgelopen jaren aan betaalbare bouwlocaties in de gemeente Westland. Voor de komende jaren zijn met beide gemeenten prestatieafspraken gemaakt, waarin naast nieuwbouw afspraken zijn gemaakt over toewijzing, kwaliteit (duurzaamheid) en het sociaal domein.

Waar we voor staan

Arcade is er in de eerste plaats om, net zoals onze collega-corporaties, te zorgen voor betaalbare huisvesting. Dit staat al vanaf onze oprichting centraal en daar werken we iedere dag aan. In onze missie hebben we dit als volgt verwoord: "Wij bieden iedereen de kans om betaalbaar en passend te wonen". Om dit waar te maken zoeken we actief naar nieuwe mogelijkheden en benutten we kansen die zich voordoen. Waarbij we gericht op zoek gaan naar wat wij als organisatie kunnen bijdragen. We kijken naar wat wel kan en voeren dat ook uit. Als organisatie hebben we een pragmatische insteek. De focus ligt op het 'draaien van productie'; bezig zijn met datgene waar we onze huurders direct mee helpen. Daarnaast zorgen we er vanzelfsprekend voor dat we voldoen aan wet- en regelgeving. Dit alles doen we met een kleine formatie van ongeveer 45 fte en een flexibele schil die we met name inzetten als de projectenportefeuille groeit.

Wat we willen bereiken

In ons ondernemingsplan 'Groeit van belang' voor de periode 2017-2021 hebben we zes prioriteiten bepaald waar we ons de komende jaren op richten. Daarmee ligt de nadruk op de huidige en toekomstige vraag van onze klanten, de belangrijkste volkshuisvestelijke opgaven in Westland en Den Haag en de optimalisatie van onze organisatie. We bouwen hiermee door op de prioriteiten uit ons vorige ondernemingsplan.

De prioriteiten voor 2017 – 2021 zijn:



Stevige groeiambitie

Arcade heeft de afgelopen jaren diverse nieuwbouwprojecten opgeleverd en daarmee betaalbare woningen aan de woningvoorraad toegevoegd. Daarnaast hebben wij ongeveer 500 woningen van Vestia in Westland en Den Haag overgenomen. Voor de komende jaren hebben we een stevige groeiambitie. Uit diverse woningmarktonderzoeken blijkt namelijk dat er een grote vraag is naar extra betaalbare huurwoningen in ons werkgebied. We spelen hierop in met een ambitieus nieuwbouwprogramma, waarin de nadruk ligt op de bouw van appartementen en/of andere nultredenwoningen. Hiermee komen we tegemoet aan de groeiende vraag naar huurwoningen die passend zijn voor met name kleine huishoudens en gezinnen van alle leeftijden. Onze ontwikkelportefeuille bevat op dit moment ongeveer 1.500 woningen die we de komende jaren realiseren. We bouwen zowel sociale huurwoningen als vrijesector woningen. Dit doen we altijd in gemengde projecten. Met de vrijesector woningen voorzien we in een vraag en de middelen die het oplevert zetten we in ten behoeve van de sociale doelgroep.

Daarnaast zullen wij op korte termijn onderzoeken om circa 2.900 woningen van Vestia in Westland over te nemen, zodat voldoende sociale huurwoningen te behouden in de kernen, Maasdijk, Honselersdijk en Naaldwijk.

Wat we hebben bereikt

De afgelopen jaren hebben we hard gewerkt om onze ambities en doelen waar te maken. We zijn trots op waar we nu staan en wat we hebben bereikt. In het bijzonder de uitbreiding van het aantal sociale huurwoningen, het feit dat we op koers liggen om in 2021 gemiddeld energielabel B te bereiken en de projecten die we hebben opgeleverd op het terrein van wonen en zorg. Verder hebben we de afgelopen jaren geïnvesteerd in de relatie en samenwerking met beide gemeenten en de Huurdersvereniging Westland. Met elkaar hebben we stappen gezet en gewerkt aan totstandkoming van de prestatieafspraken. Op operationeel niveau werken we samen met diverse bewonerscommissies. Aandachtspunt voor de komende jaren is de betrokkenheid van onze belanghouders bij beleidsontwikkeling. Als organisatie hebben we daarnaast gewerkt aan kostenbesparing, met name door de financieringslasten en de kosten van de werkorganisatie en de onderhoudskosten te verlagen. Efficiency is continu onderwerp van gesprek.

Voor de komende jaren is verduurzaming van onze woningvoorraad een belangrijk thema. Hoewel we al veel investeren, kunnen en moeten we nog een stap extra doen. We verbeteren hiermee de kwaliteit van onze woningen en dragen bij aan de betaalbaarheid van het wonen voor onze huurders. In 2018 werken we dit uit in concrete maatregelen. Een ander thema dat de komende jaren extra aandacht vraagt is wonen en zorg. De afgelopen jaren is er door gewijzigde regelgeving veel veranderd en dit heeft er toe geleid dat zowel wij als onze belanghouders een pas op de plaats hebben gemaakt. Dit neemt niet weg dat er een grote opgave ligt die we de komende jaren met elkaar moeten oppakken.

Vooruitblik: visitatie in 2018

Arcade wordt in 2018 voor het eerst gevisiteerd. We gaan graag met de visitatiecommissie in gesprek om te laten zien waar we als organisatie voor staan en ons dagelijks voor inzetten. We zijn trots op wat we doen en bereiken. Daarnaast zijn we benieuwd naar de uitkomsten en we hopen dat er concrete suggesties worden gedaan waar wij de komende jaren, ten behoeve van onze doelgroep, mee aan de slag kunnen.

René Lemson

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Naaldwijk, 2 augustus 2018

Het afgelopen halfjaar is Arcade voor de 1ste keer gevisiteerd. We kijken terug op een strak georganiseerd visitatieproces en een goede samenwerking met Ecorys. Het visitatierapport schetst een duidelijk en herkenbaar beeld van onze organisatie. We zijn trots op de behaalde scores die uiteen lopen van ruim voldoende tot goed, evenals de complimenten die we van de visitatiecommissie en onze belanghouders krijgen. Het is een blijk van waardering voor de inzet van alle medewerkers om betaalbaar en passend wonen in de gemeente Westland en Den Haag mogelijk te maken.

De visitatiecommissie geeft Arcade een viertal verbeterpunten mee voor de komende jaren:

- Werk op strategisch en beleidsmatig niveau meer samen met onder andere ketenpartners als zorg- en welzijnspartijen.
- Betrek belanghebbenden gestructureerd en in een eerder stadium bij de ontwikkeling van beleid en geef hen een terugkoppeling van de doorvertaling van de inbreng naar het beleid van Arcade.
- Zet een huurdersorganisatie op voor de gemeente Den Haag en zoek naar innovatieve vormen voor het betrekken van huurders in zowel de gemeente Westland als Den Haag.
- Zoek naar een goede balans tussen de pragmatische werkwijze van Arcade en de formele verslaglegging, met name ten aanzien van de governance.

Een aantal van bovenstaande verbeterpunten komt overeen met punten die we zelf in het position paper benoemden. De komende periode gaan we aan de slag om invulling te geven aan de door de visitatiecommissie benoemde verbeterpunten. Sterker nog, het eerste initiatief is een feit. Onlangs zijn we samen met Huurdersvereniging Westland een traject gestart om te komen tot andere en vernieuwende vormen van huurdersparticipatie.

Naast de aanbevelingen van de visitatiecommissie, zijn in het rapport verbeterpunten en 'boodschappen' van onze belanghebbenden opgenomen. Ook hier gaan we gericht mee aan de slag. In gesprekken die we de komende maanden met onze belanghebbenden voeren staan we hier nadrukkelijk bij stil. Op basis daarvan komen we tot concrete (gezamenlijke) acties.

Tot slot willen we via deze weg alle betrokkenen, en in het bijzonder onze belanghebbenden, die hebben meegewerkt aan de visitatie van Arcade bedanken. De uitgesproken waardering voor onze prestaties en de verbeterpunten voor de komende jaren, helpen ons om invulling te geven aan de prioriteiten uit het ondernemingsplan en daarmee de opgaven in de gemeente Westland en Den Haag.

René Lemson
directeur-bestuurder

Christianne Den Houting-Stevens
voorzitter raad van commissarissen

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Arcade Wonen

Naam	Functie
De heer E. Schoenmaker	Voorzitter Raad van commissarissen
De heer R. Theeuwen	Vicevoorzitter Raad van commissarissen
Mevrouw E. Woudstra	Stagiaire Raad van commissarissen
De heer R. Lemson	Directeur-bestuurder
De heer W. Hulst	Manager Financiën
De heer F. Oskam	Manager Vastgoed
De heer P. Huijsdens	Manager Wonen
De heer P. de Zoete	Manager Planning & Control
De heer L. Ghering	Coördinator Bedrijfsbureau
De heer R. Rouwendaal	Portefeuillemanager
Mevrouw M. van Rosmalen	Directiesecretaresse
De heer R. Borsje	Lid van de ondernemingsraad
De heer J. van Kester	Lid van de ondernemingsraad
Mevrouw F. Hanemaaijer	Lid van de ondernemingsraad
De heer R. Coops	Projectontwikkelaar
Mevrouw W. Wensveen	Medewerker Financiën

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
De heer Wijsmuller	Wethouder Gemeente Den Haag
De heer Prudhomme van Reine	Ambtenaar Gemeente Den Haag
De heer Giele	Aanjager woningbouw Den Haag
De heer Rijneveen	Wethouder Gemeente Westland
De heer Weverling	Voormalig wethouder Gemeente Westland
De heer Van der Wilk	Beleidsmedewerker wonen Gemeente Westland
De heer Vroombout	Voorzitter Huurdersvereniging Westland
Mevrouw Van Duin	Secretaris Huurdersvereniging Westland
Mevrouw Dijkman	Plaatsvervangend voorzitter Huurdersvereniging Westland
De heer Kuyvenhoven	Lid Bewonerscommissie Bizet
Mevrouw Heskes-Bol	Lid Bewonerscommissie Bizet
Mevrouw Schulz	Lid Bewonerscommissie Badhuiskade
De heer Romijn	Lid Bewonerscommissie Badhuiskade
Mevrouw Vollebregt	Directeur-bestuurder Vitis Welzijn
Mevrouw Scholtes	Manager Staf Vitis Welzijn
De heer Vermaas	Directeur Stichting Careyn Zuwe Aveant
Mevrouw Zaat	Bestuurder Stichting Anton Constandse
Mevrouw Schmit	Manager VGE Den Haag Stichting Limor
De heer Bogaard	Voorzitter Stichting Hint
Mevrouw Koremans	Voorzitter Platform Gehandicapten Westland

Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Arcade die toeziet op de periode 2014 tot en met 2017 en die is uitgevoerd in de periode februari tot en met mei 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 Arcade hebben.

Rotterdam, 1 februari 2018



Maarten Nieland

Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Arcade

Visitatieperiode februari tot en met mei

verklaren hierbij

- a) dat de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden
- b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en
- c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

Naam en handtekening:

Maarten Nieland

Naam en handtekening:

Annemiek Buwalda

Plaats:

Rotterdam

Naam en handtekening:

Robert Kievit

Datum:

1 februari 2018

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel:

M. Nieland (Maarten), drs., RA

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 Principal Consultant Locatieontwikkeling Ecorys, voorzitter en projectleider
visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchegroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielschets:

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

Robert Kievit



Naam, titel:

R.H.A Kievit (Robert), Ir./MSc

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

Loopbaan:

Sinds 2015	Consultant Location Development, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

Profielschets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomanagement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomanagement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.

Commissielid

Annemiek Buwalda



Naam, titel, voorletters:

Buwalda J.M.

Geboorteplaats en –datum:

Wageningen, 26 juni 1959

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- 1996 vanBedrijfskunde (Open Universiteit)
- 1994 Praktijkdiploma Informatica PDI-1
- 1993 NGPR public relations A
- 1990 Heao commerciële economie
- 1978 Schoevers directiesecretaresse
- 1977 Atheneum-A

Loopbaan:

- Sinds 1998 projectmanager/adviseur/onderzoeker, Ecorys
- 1995 – 1997 productmanager openbaar vervoer, Connexxion Alkmaar
- 1994 - 1995 projectleidster Interliner Services, Connexxion Zaandam
- 1990 - 1994 marketing en pr-medewerkster, Connexxion Purmerend

Profielschets:

Sinds 1998 is Annemiek bij Ecorys werkzaam als specialist op het gebied van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Zij werkt aan evaluatieonderzoeken van bijvoorbeeld parkeerregulering, het monitoren van bonusmaluscontracten tussen gemeentelijke organisaties en externe partijen en kwaliteitsonderzoeken (bijvoorbeeld van dienstverlening of de taxi's vanaf de luchthaven Schiphol). De laatste jaren houdt zij zich ook bezig met onderzoeken in opdracht van rekenkamers die qua aanpak goed aansluiten bij maatschappelijke visitaties. Bij het uitvoeren van dergelijke onderzoeken staan feiten centraal. Feiten zijn echter meer dan kille cijfers. Ook meningen doen ertoe. Wat is er gebeurd en waarom zijn zaken gebeurd, zoals ze gebeurd zijn. Annemiek heeft aandacht voor de nuances en emoties die spelen bij evaluatieonderzoeken, zonder de feiten uit het oog te verliezen. Zij is accuraat, kan goed luisteren en is analytisch van aard.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Ondernemingsplan 2013 - 2015 Ondernemingsplan 2014 & Begroting 2014 – 2018 Ondernemingsplan 2015 & Begroting 2015 – 2019 Ondernemingsplan 2016 & Begroting 2016 – 2020 Ondernemingsplan 2017 & Begroting 2017 – 2021 Woningmarktonderzoek Gemeente Westland (ABF Research) Strategisch Voorraad Beleid/Portefeuilleplan Duurzaamheidsbeleid Beleid bij bewonersparticipatie Beleid bij hennepkwekerijen Beleid voor de Wet Maatschappelijke ondersteuning (Wmo) Jaarverslag 2014 t/m 2017 Kwartaalverslagen 2014 t/m 2017 Regionale afspraken 2010 – 2014 Regionale afspraken 2015 – 2019 Woonvisie Gemeente Westland 2030 Bilaterale afspraken Westland-Arcade-Huurdersvereniging Westland 2017 - 2020 Bilaterale afspraken Den Haag 2015 - 2019 Productieafspraken Den Haag 2015 – 2019 Gaten dichten in de Haaglanden (2017 - 2026)
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Samenwerkingsovereenkomst Arcade - Huurdersvereniging Westland
Presteren naar Vermogen (PnV)	Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief De Oordeelsbrief van de minister van BZK Corporatie in Perspectief (CiP) WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag Ondernemingsplan 2014 & Begroting 2014 – 2018 Ondernemingsplan 2015 & Begroting 2015 – 2019 Ondernemingsplan 2016 & Begroting 2016 – 2020 Ondernemingsplan 2017 & Begroting 2017 – 2021 Jaarverslagen 2014 t/m 2017 Kwartaalrapportages 2014 t/m 2017 Investeringsstatuut Treasurystatuut Reglement Financieel Beleid & Beheer Accountant: Managementletters, verslagen en brieven Start- en realisatiedocumenten nieuwbouwprojecten
Governance	Notulen RvC 2014 t/m 2017 Profielschets (voorzitter & lid) Statuten en reglementen Zelfevaluaties Start- en realisatiedocumenten nieuwbouwprojecten

Bijlage 7: Prestatietabel

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		7
Westland en Den Haag Vanaf 1 januari 2011 gelden de volgende toewijzingsregels: tenminste 90% van de vrijgekomen woningen tot de maximale inkomensgrens (2014: € 34.678). Woningcorporaties zorgen er vanaf 1 januari 2016 voor dat minimaal 95% van huurders met recht op huurtoeslag een woning met huur onder de aftoppingsgrens toegewezen krijgt. Vanaf 1 januari 2016 zijn de toewijzingsregels aangepast naar: tenminste 80% tot maximale inkomensgrens (2016: € 35.739). Daarnaast 10% aan huishoudens met een inkomens tussen € 35.739-€ 39.874 toe (2016). De resterende 10% is vrij toe te wijzen, met voorrang voor urgenten.	Westland en Den Haag Arcade totaal wijst jaarlijks meer dan 90% van de sociale huurwoningen toe aan huishoudens onder de maximale inkomensgrens. 2014: 98,2% (Jaarverslag 2014, blz. 11). 2015: 99,0% (Jaarverslag 2015, blz. 13). 2016: 98% (Jaarverslag 2016, blz. 15). 2017: 98% (Q4-2017, blz. 19) Arcade als totaal heeft over 2016 en 2017 voldaan aan de 80-10-10 toewijzingsnorm: 2016: 98,4% tot € 35.739; 1,6% tussen € 35.739-€ 39.874 (Jaarverslag 2016, blz. 14). 2017: 99,0% tot € 36.135; 0,8% tussen € 36.135-€ 40.349 (Q4-2017, blz. 19).	8
Westland en Den Haag Arcade zal binnen haar verhuurteam aandacht besteden aan een snellere doorstroom en hiervoor een doorstroom- c.q. senioren-makelaar inzetten (Bilaterale afspraken Westland-Arcade-huurvereniging 2017-2020, blz. 6 en Bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 5).	Westland en Den Haag Arcade heeft aandacht gegeven aan een snellere doorstroom door gebruik te maken van de regionale seniorenmakelaars van de Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH).	7
Westland Arcade dient zich in te zetten voor woningzoekenden met een specifieke vraag die een langere wachttijd hebben dan anderen. Arcade helpt deze groepen lokaal of (sub)regionaal met bijvoorbeeld grote woningen of jongerenwoningen (Regionale Prestatieafspraken 2015-2018, blz. 14).	Westland Voor het Westland zijn de meest recente projecten specifiek toegewezen aan jongeren, omdat jongeren minder slaagkansen hebben. Voor een project in Naaldwijk (32 woningen) is een derde toegewezen aan jongeren. In Molensloot (De Lier) wordt eveneens een deel bestemd voor lokaal maatwerk aan mensen met een specifieke vraag.	7
Westland Arcade heeft een taakstelling voor het huisvesten van statushouders in de gemeente Westland: 2014: 49 2015: 106 2016: 128 2017: 129 (incl. 51 uit 2016)	Westland Arcade heeft jaarlijks statushouders gehuisvest in Westland: 2014: 30 (Jaarverslag 2014, blz. 12). 2015: 107 (Jaarverslag 2015, blz. 15). 2016: 98 (Jaarverslag 2016, blz. 16). 2017: 85 (Kwartaalrapportage Q4-2017, blz. 21). Toelichting: In 2015 is grotendeels ingezet op eenpersoonshuishoudens; In 2016 heeft de gemeente echter aangegeven dat er gezinnen (bijvoorbeeld van 8 mensen) gehuisvest moesten worden. Arcade had	6

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	echter reeds een pilotproject (statushouders) opgestart in De Lier in samenwerking met de gemeente waarbij Arcade woningen omgebouwd heeft naar een woning voor vier eenlingen, mannen of vrouwen. De gemeente Westland verzorgde de inrichting. Het bezit van Arcade in Westland is te duur voor statushouders en er komen te weinig woningen vrij. Ook is de vraag vanuit de gemeente om te spreiden; niet twee statushouders bij elkaar in het kader van leefbaarheid.	
Den Haag Arcade heeft een taakstelling voor het huisvesten van statushouders: 2014: Geen taakstelling 2015: 10 2016: 11 2017: 11	Den Haag Arcade in Den Haag heeft het volgende aantal statushouders gehuisvest: 2014: 3 (Jaarverslag 2014, blz. 14) 2015: 14 (Jaarverslag 2015, blz. 16) 2016: 12 (Jaarverslag 2016, blz. 16) 2017: 11 (Q4-2017, blz. 21). Arcade kan statushouders een éénmalig aanbod doen waarna binnen vier weken de huurovereenkomst ingaat (Evaluatie bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 8).	7
Den Haag De gemeente werkt samen met de Haagse corporaties aan een experiment met tijdelijke huurcontracten om de positie op de woningmarkt van Haagse jongeren en pas afgestudeerden in Den Haag te versterken (Bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 5).	Den Haag Sinds 1 juli 2016 is de nieuwe wetgeving van kracht die corporaties toestaat om tijdelijke huurcontracten te gebruiken. Arcade heeft in het kader van het experiment 16 zogeheten campuscontracten (studentenwoningen) en bij 2 woningen een tijdelijke huurovereenkomst gesloten (Evaluatie bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 5).	7
Betaalbaarheid		7,3
Westland en Den Haag De partijen hebben afgesproken dat huurders die een duurdere huurwoning bewonen en een inkomensval hebben gemaakt zonder vooruitzichten op verbetering van hun situatie, de mogelijkheid krijgen met voorrang te verhuizen naar een goedkopere huurwoning (Regionale Prestatieafspraken 2015-2018, blz. 18).	Westland en Den Haag Arcade draait de inkomensafhankelijke huurverhoging terug als personen die een duurdere huurwoning bewonen een inkomensval maken. Daarnaast herhuisvest Arcade waar dat kan.	7
Westland en Den Haag De partijen zijn overeengekomen om in 2015 regionaal de woonlastenproblematiek in kaart te brengen wat leidt tot een lokaal overzicht van 'rode complexen'. Op regionaal niveau wordt gemonitord of er in elke gemeente binnen de afgesproken termijnen een beleid ten aanzien van de 'rode complexen' ligt (Regionale Prestatieafspraken 2015-2018, blz. 14 en 15).	Westland en Den Haag Arcade heeft in Westland en Den Haag de complexen in kaart gebracht. In Westland is een complex met drie woningen als rood complex benoemd. Deze woningen zijn na mutatie verkocht. In Den Haag zijn geen rode complexen. Indien er (weer) sprake is van een rood complex, dan zullen partijen een gezamenlijke aanpak afspreken	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	(Bilaterale afspraken Westland-Arcade-huurvereniging 2017-2020, blz. 7).	
Westland en Den Haag Arcade zal potentiële huurders vanaf 2015 inzicht geven in de totale woonlasten voor geadverteerde woningen (Bilaterale afspraken Westland-Arcade-huurvereniging 2017-2020, blz. 10).	Westland en Den Haag Arcade adverteert met de totale woonlasten en geeft hierdoor het afgesproken inzicht in de totale woonlasten. Om dit te bereiken heeft Arcade een speciaal daarvoor ontwikkelde tool gehanteerd.	8
Westland en Den Haag. Bij grote renovatieprojecten zal de huurprijs voor zittende huurders hierdoor niet worden verhoogd. (Bilaterale afspraken Westland-Arcade-huurvereniging 2017-2020, blz. 7).	Westland en Den Haag Arcade realiseert grote onderhoudsprojecten zonder huurverhoging (Toelichting Arcade).	7
Westland en Den Haag De wettelijk maximaal toegestane huurverhoging is afhankelijk van de inkomensgroep (Jaarverslag 2014, blz. 14).	Westland en Den Haag Arcade heeft de volgende inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd: 2014: gemiddelde huurverhoging 4,2%, gedifferentieerd naar inkomen tussen 4%-6,5% (Jaarverslag 2014, blz. 14). 2015: gemiddelde huurverhoging sociale huurwoningen 1,7%, gedifferentieerd naar inkomen tussen 1,5%-4%. In 2015 zijn de huren voor alle inkomensgroepen 1% minder verhoogd dan wettelijk maximaal toegestaan. prijsindexcijfer, waar dit in de huurovereenkomst is opgenomen (Jaarverslag 2015, blz. 17). 2016: gemiddelde huurverhoging 1,9%, gedifferentieerd naar inkomen tussen 1%-4,6% (Jaarverslag 2016, blz. 17). 2017: gemiddelde huurverhoging 1,0% voor inkomens tot € 40.349 (2,8% is toegestaan), Maximaal 4,3% voor inkomens boven € 40.349 (Website Arcade). Arcade vindt de betaalbaarheid van sociale huurwoningen belangrijk en besloot de huur voor de laagste inkomensgroep niet maximaal te verhogen.	7
Westland Afgesproken is dat woningcorporaties bij vrijkomen van woningen regionaal minimaal 70% van de zelfstandige sociale huurwoningen (die voor sociale verhuur bestemd blijven) 'betaalbaar houden'. De corporaties zullen bij vrijkomen regionaal minimaal 85% van de zelfstandige huurwoningen 'sociaal' houden (Jaarverslag 2016, blz. 15).	Westland Arcade heeft in Westland een deel van de sociale huurwoningen betaalbaar en sociaal gehouden: 2016: 69% (betaalbaar); 91% (sociaal) (Jaarverslag 2016, blz. 15). 2017: 63% (betaalbaar); 92% (sociaal) (Kwartaalrapportage Q4-2017, blz. 20).	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	Uit de gegevens blijkt dat het aandeel betaalbaar lager ligt dan afgesproken, maar het aandeel sociaal weer ruim hoger. Per saldo is de visitatiecommissie van mening dat de doelstelling is behaald.	
Den Haag Het aandeel 'betaalbare' huurwoningen (huurwoningen onder de tweede aftoppingsgrens) dient uit te komen op 60% van de sociale woningvoorraad in bezit van Arcade (Bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 4). Arcade kan de huidige betaalbare voorraad in aantallen handhaven, onder voorwaarde dat de kwaliteitkortingen aftoppingsgrenzen de komende jaren geïndexeerd worden (Bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 4).	Den Haag Arcade heeft t in Den Haag tenminste 60% van de sociale woningvoorraad betaalbaar gehouden: 2014: aantal (%) 2015: aantal (%) 2016: aantal (75%) (JV 2016, blz. 15). 2017: aantal (83%) (Q4-2017, blz. 20)	8
Gemiddelde beoordeling		7,2

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Westland en Den Haag De partijen zullen zich inzetten om mensen die vanwege fysieke beperkingen een grote en dure aanpassing van hun woning vragen, te stimuleren om te verhuizen naar een meer passende woning (Regionale Prestatieafspraken 2015-2018, blz. 17 en 18).	Westland en Den Haag De verhuurmakelaar is alert op bewoners die vanwege fysieke beperkingen omvangrijke aanpassing van de woning nodig zouden hebben, maar in de praktijk heeft deze situatie zich niet voorgedaan. Het aanbrengen van kleine aanpassingen zoals een traplift of een verhoogd toilet komt wel voor, maar niet dergelijke aanpassingen dat bewoners moeten verhuizen (Toelichting Arcade).	7
Westland en Den Haag Voor de gemeente Westland en Midden-Delfland behandelt de Regionale Commissie Huisvesting de aanvragen voor een sociaal medische voorrangsverklaring. Arcade levert hierdoor een bijdrage aan het huisvesten van mensen met medische/sociale voorrangsverklaring.	Westland en Den Haag Arcade heeft kandidaten met medisch/sociale voorrangsverklaringen in Westland gehuisvest: Westland 2014: 18 (Jaarverslag 2014, blz. 14). 2015: 21 (Jaarverslag 2015, blz. 16). 2016: 4 (Jaarverslag 2016, blz. 16). 2017: 5 (Q4-2017, blz. 20). Den Haag 2014: 10 (Jaarverslag 2014, blz. 14). 2015: 12 (Jaarverslag 2015, blz. 16). 2016: 4 (Jaarverslag 2016, blz. 16). 2017: 20 (Q4-2017, blz. 20).	7
Den Haag Arcade zal naar vermogen bijdragen aan de vergroting en verbetering van het aanbod betaalbare woningen voor ouderen en zorgdoelgroepen. Arcade zal het mogelijk maken dat mensen met een beperkt inkomen langer zelfstandig thuis kunnen wonen in de bestaande woningvoorraad door wooninitiatieven en concepten te faciliteren, die passen bij het scheiden van wonen en zorg naar vermogen (Bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 7).	Den Haag Arcade heeft in 2013-2014 het voormalige Marechausseegebouw in Den Haag omgebouwd naar huisvesting voor dak- en thuislozen. Arcade heeft tot nu toe twee aanvragen gehad voor woningaanpassing, die beide zijn gehonoreerd (Evaluatie bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 7). In 2017 heeft Arcade voorbereidingen getroffen om in samenwerking met een ontwikkelaar een complex voor wonen en zorg te bouwen aan het Westhovenplein. Het gaat om vijf gebouwen op de plek waar nu nog een school staat. Drie gebouwen worden verhuurd aan een zorginstelling en twee gebouwen worden verhuurd als sociale huurwoningen, voor de doelgroep ouderen. De start van de bouw vindt vermoedelijk plaats in 2018; de realisatie in februari 2019 (Evaluatie bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 7). Arcade bouwt woningen om voor ex gedetineerden, zelfstandige woningen naar onzelfstandige woningen.	7
Gemiddelde beoordeling		7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		8
Westland en Den Haag De eigen doelstelling van Arcade is om alle complexen eens in de drie jaar conform de NEN 2767 methodiek te inspecteren. De beoordeling loopt van één (zeer goede conditie) tot zes (acuut onderhoud noodzakelijk/technisch rijp voor de sloop). De eigen normstelling van Arcade is conditiescore 3. Indien de score hoger is dan 3 wordt onderhoudsactiviteiten in de eerstvolgende jaren ingepland en uitgevoerd (Jaarverslag 2014, blz. 19).	Westland en Den Haag Arcade controleert en beoordeelt jaarlijks een derde deel van het woningbezit. De gemiddelde conditiescore van het woningbezit van Arcade is 1,9 (Duurzaamheidsbeleid Arcade 2018-2021, blz. 7).	8
Kwaliteit dienstverlening		7
Westland en Den Haag Arcade hanteert als eigen doelstelling voor de kwaliteit van de dienstverlening: minimaal 7,0 per onderdeel en klachtenafhandeling minimaal 6,5 (2014 t/m 2016). De eigen ambitie van Arcade is om gemiddeld een 7,5 op het KWH label te score (Ondernemingsplan 2017-2021).	Westland en Den Haag Arcade voldoet in 2015 t/m 2017 aan de eigen ambitie van minimaal 7,0 per onderdeel van de kwaliteit van de dienstverlening. In 2014 is de score voor contact met Arcade 6,9. De tevredenheid over de klachtenafhandeling komt echter in geen van de onderzochte jaren uit op minimaal 6,5. De reden hiervan is dat als gevolg van de reorganisatie, klachten soms langer zijn blijven liggen dan gewenst. Arcade heeft op het moment dat de bezetting van de afdeling 'Wonen' weer op orde was in de communicatie richting de bewoners extra aandacht besteed om uit te leggen voor welke klachten bewoners terecht kunnen bij Arcade (Jaarverslag 2014, blz. 10). De gemiddelde score van 7,5 op het KWH-label is na 2014 jaarlijks gehaald. 2014: 7,1 2015: 7,8 2016: 7,7 2017: 7,7	7
Energie en duurzaamheid		7
Westland en Den Haag De afspraak is dat woningcorporaties in 2021 gemiddelde energielabel B voor het woningbezit hebben (Convenant Energiebesparing Huursector). Arcade heeft als eigen doelstelling eveneens om in 2021 gemiddeld uit te komen op energielabel B (energie-index 1,2 - 1,4). Vanaf 1 januari 2015 worden nieuwe energielabels voor verhuurders aangeduid met de energie prestatie index. De oude energielabels (voor 1-1-2015) blijven geldig en kunnen alleen bij mutatie omgezet worden naar de nieuwe energie index.	Westland en Den Haag Het beleid van Arcade is dat energie-maatregelen genomen worden bij complexgewijze groot onderhoudsprojecten. Hierbij is, indien mogelijk, 'twee labelstappen' het uitgangspunt. Bij een complexmatige aanpak onderzoekt Arcade tevens of een extra derde labelstap qua investering een interessante optie is (Jaarverslag 2015, blz. 25). De bestaande voorraad van Arcade zit op gemiddeld energielabel C (energie index 1,62) en zal door de toevoeging van de geplande nieuwbouw gemiddeld naar label B gaan. In 2017 is de Energie-Index over de	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	gehele voorraad verbeterd van 1,86 naar 1,62 (label C) (Duurzaamheidsbeleid Arcade 2018-2021, blz. 4). Door de geleidelijke afbouw van de verkoopportefeuille (gemiddeld label D/E) en door toevoeging van nieuwbouw van sociale huurwoningen (gemiddeld label A+) en door bij grootschalige renovatie minimaal 2 labelsprongen te maken, transformeert de woningportefeuille in de periode 2018- 2021 qua energie index. De prognose laat zien dat de energie-index in 2021 zal liggen op 1,44 (energielabel C) (Duurzaamheidsbeleid 2018-2021, blz. 4).	
Westland en Den Haag Arcade zal bij mutatie de open verbrandingstoestellen voor duurzamere en veiligere (gesloten) warmwater- en verwarmingsinstallaties vervangen en zal bij zittende huurders open installaties vervangen tegen een huurverhoging en zal huurders informeren over de gevaren van een open installatie (Bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 5).	Westland en Den Haag Arcade heeft huurders een brief gestuurd met het voorstel om zonder dat een huurverhoging geldt, de open verbrandingstoestellen worden vervangen. Hierop is door 13% van de aangeschreven positief gereageerd (Evaluatie bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 5).	7
Den Haag De drie grote Haagse corporaties (Haag Wonen, Staedion en Vestia) dienen gedurende de prestatieafspraken samen te werken aan drie pilots op het gebied van duurzaamheid (Bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 6).	Den Haag Arcade doet mee aan de pilot 'gezond wonen en energiebesparing'. Arcade sluit verder aan bij de overleggen over de pilots met de drie grote corporaties om kennis uit te wisselen en te leren van deze pilots. Bij renovaties liggen mogelijk kansen voor Arcade om in lijn met deze pilots extra verduurzamingsslagen in de bestaande voorraad te realiseren (idem). In 2018, buiten de visitatieperiode, leiden de in 2017 gestarte pilots tot resultaten: binnenklimaat en ventilatie & koudebruggen (Duurzaamheidsbeleid Arcade 2018-2021, blz. 8).	7
Gemiddelde beoordeling		7,3

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		8,5
Westland 2017: Arcade wil zich inspannen om minimaal 100 sociale huurwoningen te bouwen binnen gemeente (2017-2020) met een huurprijs tussen de € 630 en € 710 per maand (Bilaterale afspraken Westland-Arcade-huurvereniging 2017-2020, blz. 4).	Westland Arcade heeft in Westland in 2 jaar nieuwbouw opgeleverd en in ieder jaar inspanningen gepleegd. 2014: 285 woningen (JV 2014, blz. 17). 2015: 0 woningen 2016: 41 woningen (JV 2016, blz. 3). 2017: 0 woningen (Q4-2017, blz. 8).	8

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	In 2018 levert Arcade Project Molensloot in De Lier (27 sociale huurappartementen) en Villa Alba in 's-Gravenzande (26 sociale huurappartementen) op. Daarnaast heeft Arcade in 2015 301 in Naaldwijk aangekocht (Jaarverslag 2016, blz. 19).	
Den Haag Gemeente Den Haag en Arcade zullen zich inspannen voor het jaarlijks realiseren van minimaal 100 woningen in de sociale huursector, in totaal circa 500 woningen gedurende 5 jaar (Productieafspraken Den Haag-Arcade 2015-2019, blz. 4). Eigen doelstelling: Arcade streeft naar oplevering van minimaal 150 woningen in de gemeente Den Haag per jaar (Ondernemingsplan 2017-2021).	Den Haag 2014: 104 woningen (JV 2014, blz. 25). 2015: geen nieuwbouw in Den Haag. 2016: geen nieuwbouw in Den Haag. 2017: geen nieuwbouw in Den Haag. In Den Haag heeft Arcade relatief weinig bezit en was in 2014 geen verplichting in de vorm van een afspraak met de gemeente. Omdat de overige (grotere) corporaties in Den Haag gestopt waren met bouwen, is Arcade echter ingestapt. Uit het gesprek met de gemeente Den Haag blijkt, dat dit initiatief bijzonder is gewaardeerd en dat Arcade 'de gemeente door de crisis heeft geholpen op het gebied van nieuwbouw'. Als gevolg van de inspanningen zal het bezit de komende jaren verdubbelen van circa 1.500 naar circa 3.000 woningen. Hierdoor is Arcade in de regio Haaglanden ver uit de grootste corporatiebouwer. Arcade heeft in de productieafspraken (2015-2019) met de gemeente Den Haag ingezet op het jaarlijks realiseren van gemiddeld 100 nieuwbouwwoningen. De productieafspraken voor de periode van 2015 tot en met 2019 geven geen harde aantallen per jaar, maar schrijven een nieuwbouwproductie van 500 woningen voor deze periode voor. Arcade heeft in 2015, 2016 en 2017 geen nieuwbouwwoningen opgeleverd in Den Haag, maar wel voorbereidingen getroffen voor het realiseren van nieuwbouwwoningen. In totaal wordt de oplevering van 773 woningen voorzien, overeenkomend met 155 woningen per jaar. Arcade voorziet voor 2018 en 2019 de oplevering van de volgende projecten: • New Norfolk (164 sociale huurappartementen, 34 vrije sector huurappartementen en 39 koopeengezinswoningen) (2018); • CalandTwo (92 sociale huurappartementen, 25 vrije sector huurappartementen en 540 m2 bedrijfsruimte) (2018); • Lumiere (65 sociale huurappartementen en 50 parkeerplaatsen) (2018); • Narcislaan (22 sociale huurappartementen) (2018);	9

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	• Westhovenplein (64 sociale huurappartementen) (2019); • De Schoone Ley (178 sociale huurwoningen) (2019); • Schapenatjesduin (70 sociale huurappartementen) (2019); • Oosteinde (20 sociale huurappartementen) (2019).	
Sloop		-
Verbetering bestaand bezit		-
Maatschappelijk vastgoed		-
Verkoop		7
Westland en Den Haag Arcade heeft afgesproken in Westland gemiddeld 17 tot 20 bestaande huurwoningen per jaar te verkopen en heeft geen verdere ambities voor uitbreiding (Bilaterale afspraken Westland-Arcade-huurvereniging 2017-2020, blz. 7 en 8). In Den Haag zal Arcade gemiddeld twee bestaande huurwoningen per jaar verkopen (Bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 4). Bij elkaar gaat het om gemiddeld 19 tot 22 huurwoningen per jaar die verkocht worden.	Westland en Den Haag Arcade heeft jaarlijks een aantal bestaande huurwoningen verkocht: 2014: 28 (JV 2014, blz. 16) 2015: 33 (JV 2015, blz. 19) 2016: 35 (JV 2016, blz. 24) 2017: 15 (Q4-2017, blz. 25)	7
Gemiddelde beoordeling		8,0

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Westland en Den Haag Partijen zullen de verantwoordelijkheid delen waar het gaat om het bestrijden van woonoverlast, onrechtmatige bewoning en hennepkwekerijen.	Westland en Den Haag Arcade heeft in het licht van de gezamenlijke verantwoordelijkheid jaarlijks een aantal woningen die onrechtmatig bewoond waren en hennepkwekerijen ontmanteld. De huurovereenkomsten zijn bij deze woningen beëindigd.	7
Westland Arcade heeft als eigen ambitie voor leefbaarheid geformuleerd dat de bewoners een eigen verantwoordelijkheid hebben. Samen met de bewoners zal Arcade waar van toepassing acties uitvoeren om de leefbaarheid te vergroten.	Arcade heeft samen met bewoners de volgende acties uitgevoerd: • In De Lier vond een bijeenkomst plaats over inbraak, brand- en valpreventie voor ouderen. • In 's-Gravenzande hebben wij tuinmateriaal beschikbaar gesteld voor het complex Kornalijn/Topaas, zodat huurders de binnentuin van dit complex zelf kunnen onderhouden. • In De Lier is het opleveren van het complex Bleijenburg gevierd met alle bewoners met een bijeenkomst waarbij bewoners een attentie ontvingen. In 2016 is geïnvesteerd in het onderhouden van het netwerk door deelname aan veiligheidsoverleggen, netwerk met Vitis Welzijn, Sociale Kernteams,	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	vluchtelingenwerk en wijkagenten (Jaarverslag 2016, blz. 35).	
Den Haag Arcade zal 70% van de projecten die zij aanbesteden als leerling bouwplaats laten uitvoeren. De gemeente neemt in haar bestekken op dat een bouwwerk als leerling bouwplaats moet worden uitgevoerd (Evaluatie bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 9).	Den Haag Arcade stelt social return verplicht bij opdrachtverstrekking en biedt brugplekken, stageplekken en leerwerkplekken aan. Het resultaat tot nu toe is dat er scholing en werk wordt geboden voor Haagse jongeren. Arcade heeft met haar aannemers en ontwikkelaars voor nieuwbouw afspraken gemaakt over leer-/werktrajecten (Evaluatie bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 8). Arcade verzorgt bij ieder bouwproject een leer-/werkplaats.	8
Den Haag Arcade geeft naar redelijkheid en in die stadsdelen waar ze bezit heeft op basis van "sharing best practice" nader invulling geven aan leefbaarheid en de veiligheid van Den Haag en aansluiten bij initiatieven van de grotere corporaties (Evaluatie bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 6).	Den Haag Arcade is voor de stadsdelen Schilderswijk en Den Haag centrum actief betrokken. Voor de overige wijken is het bezit te verspreid om hier actief aan bij te kunnen dragen (Evaluatie bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 7). Voorbeelden zijn: • Het opschonen binnentuin Jacob Marisstraat in Den Haag. Het project is opgestart in samenwerking met gemeente Den Haag, bewoners en stichting Haagse Hulp. De investering in het onderhouden van het netwerk door deelname aan veiligheidsoverleggen, netwerk met Vitis Welzijn, Sociale Kernteams, vluchtelingenwerk en wijkagenten (Jaarverslag 2016, blz. 35).	7
Den Haag Arcade zal actief aansluiting zoeken bij andere corporaties en levert een actieve bijdrage aan zogenaamde woninginbraakoverleggen waar nodig (Evaluatie bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 9).	Den Haag Arcade neemt deel aan de woninginbraakoverleggen. Arcade heeft een aanzienlijk deel van het bezit geïnventariseerd en geïnspecteerd op inbraakgevoeligheid. Daarbij zijn in een aantal complexen inbraakpreventieve voorzieningen getroffen. Daar waar dergelijke voorzieningen nog moeten plaatsvinden, combineert Arcade dit zover mogelijk met cyclisch schilderwerk. Bij mutatie treft Arcade eveneens, als dit nog niet complexmatig is gebeurd, indien noodzakelijk dergelijke voorzieningen (Jaarverslag 2015).	7
Den Haag Partijen zullen actief samenwerking zoeken om de aanpak van woonoverlast tegen te gaan en Arcade neemt hiervoor deel aan het Haags Platform Woonoverlast en Overlastgevend Panden Overleg (Evaluatie bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 9).	Den Haag Arcade neemt deel aan de samenwerking in het Haags Platform Woonoverlast en het Overlastgevend Panden. De samenwerking overleg loopt goed (Evaluatie bilaterale afspraken Den Haag 2015-2019, blz. 9).	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Gemiddelde beoordeling		7,2

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 overgebruik 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