

Haag Wonen presteert maatschappelijk ruim voldoende

Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke visitatie van
Haag Wonen

drs. W. van Olst
drs. M. Nieland
H.A. Dijkstra
G.P. Zonneveld-Hoogland
L.M. Klaassen MSc

September 2014

Inhoud

Samenvatting: Haag Wonen presteert maatschappelijk ruim voldoende	4
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Haag Wonen is 'ruim voldoende'	4
Recensie	8
Integrale scorekaart	9
Inleiding	13
Vijf perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel	14
Aanpak	14
Opbouw van het rapport	15
1 Missie, visie en strategie van Haag Wonen	16
Haag Wonen	16
Missie en visie	16
Directie en toezicht	17
2 Haag Wonen presteert voldoende naar ambities	18
Eindoordeel presteren naar ambities is 'voldoende'	18
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'voldoende'	19
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'ruim voldoende'	20
Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte scoort 'ruim voldoende'	22
(Des-)investeren in vastgoed scoort 'ruim voldoende'	22
Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'voldoende'	24
3 Haag Wonen presteert ruim voldoende naar opgaven	26
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'voldoende'	26
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'goed'	27
Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte scoort 'voldoende'	29
(Des-)investeren in vastgoed scoort 'ruim voldoende'	30
Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'ruim voldoende'	32
4 Haag Wonen presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk ruim voldoende	34
Aanpak oordeel belanghebbenden	34
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is 'ruim voldoende'	34
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'	36
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'voldoende'	37
Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte scoort 'ruim voldoende'	39
(Des-)investeren in vastgoed scoort 'voldoende'	40
Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'ruim voldoende'	40
Beoordeling samenwerking	41
Uitdragen missie en visie scoort 'ruim voldoende'	43

	Inspraak, participatie en communicatie scoort 'ruim voldoende'	44
	Transparantie beleidskeuzes scoort 'voldoende'	45
	Maken van prestatieafspraken scoort 'voldoende'	46
	Verantwoording scoort 'voldoende'	46
5	Presteren naar vermogen scoort 'ruim voldoende'	50
	Eindoordeel Presteren naar vermogen is 'ruim voldoende'	50
	Financiële continuïteit scoort 'ruim voldoende'	51
	Financieel beheer scoort 'ruim voldoende'	56
	Doelmatigheid scoort 'ruim voldoende'	58
	Vermogensinzet scoort 'voldoende'	60
6	Presteren naar Governance scoort 'ruim voldoende'	63
	Eindoordeel presteren naar governance scoort 'ruim voldoende'	63
	Besturing scoort 'ruim voldoende'	64
	Intern toezicht scoort 'ruim voldoende'	66
	Externe legitimering scoort 'goed'	70
A:	Onafhankelijkheidsverklaringen EY	72
B:	Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren	73
C:	CV's visitatoren	76
D:	Overzicht gebruikte brondocumenten	81
E:	Overzicht interne gesprekken	83
F:	Overzicht externe gesprekken	84
G:	Toetsing Ambities	85
H:	Toetsing Opgaven	89
I:	Prestatiespinnenwebben	94

Samenvatting: Haag Wonen presteert maatschappelijk ruim voldoende

Ernst & Young (hierna: EY) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Haag Wonen over de periode 2010 tot en met 2013. In deze samenvatting presenteert EY haar belangrijkste conclusies.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Haag Wonen is 'ruim voldoende'

EY komt tot het oordeel dat Haag Wonen maatschappelijk 'ruim voldoende' presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,2. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van EY als de mening van de belanghebbenden.

De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Haag Wonen.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Haag Wonen

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Eindcijfer
Presteren naar ambities	6,9
Presteren naar opgaven	7,2
Presteren volgens belanghebbenden	7,1
Presteren naar vermogen	7,2
Presteren naar Governance	7,7
Eindoordeel: ruim voldoende	7,2

Bron: EY, 2014

In de eerste kolom staan de onderwerpen van de maatschappelijke visitatie. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop EY het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie geeft antwoord op de volgende vragen:

- a Hoe presteert Haag Wonen in verhouding tot haar *ambities*?
- b Hoe presteert Haag Wonen in verhouding tot haar *opgaven*?
- c Hoe presteert Haag Wonen volgens de *belanghebbenden*?
- d Hoe presteert Haag Wonen gelet op het beschikbare *vermogen*?
- e Hoe presteert Haag Wonen op het gebied van *governance*? In dit onderdeel wordt ook de besturing getoetst, waarbij planning, monitoring en bijsturing zijn onderzocht.

Hierna wordt per onderwerp ons oordeel kort toegelicht.

Presteren naar ambities scoort 'voldoende'

EY heeft getoetst of de Haag Wonen haar ambities heeft gerealiseerd.

Over het algemeen realiseert Haag Wonen haar ambities binnen de gestelde tijd en met de beoogde kwaliteit. Onder andere op het gebied van de kwaliteit van wijken, buurten en woningbeheer scoort Haag Wonen een voldoende. De corporatie heeft veel activiteiten ondernomen om de buurten schoon, heel en veilig te maken of te houden en pakt woonfraude actief aan.

De corporatie is ook bedrijvig op het gebied van herstructurering. De visitatiecommissie heeft de belangrijkste projecten van Haag Wonen bezocht en is onder de indruk van de zichtbare bouw kwaliteit en uitstraling.

Er zijn ook kanttekeningen. Op het gebied van het realiseren van nieuwbouw woningen voor de sociale doelgroep heeft Haag Wonen beleid ontwikkeld en ook voldoende prestaties geleverd. Niet in alle gevallen zijn de prestaties echter conform de ambitie gerealiseerd.

Presteren naar opgaven scoort 'ruim voldoende'

EY heeft getoetst of Haag Wonen haar opgaven heeft gerealiseerd.

Haag Wonen heeft haar opgaven in ruim voldoende mate gerealiseerd. De aandacht voor de kwaliteit van wijken en buurten is goed. De prestaties op het gebied van huisvesting voor doelgroepen met een specifieke huisvestingsbehoefte blijven wat achter, maar zijn nog steeds voldoende.

Presteren volgens belanghebbenden scoort 'ruim voldoende'

In het visitatiestelsel is een belangrijke plaats toegekend aan de mening die de belanghebbenden hebben over het maatschappelijk presteren van Haag Wonen. Gemiddeld kennen de belanghebbenden aan Haag Wonen een 7,1 als rapportcijfer toe.

De belanghebbenden kenmerken Haag Wonen onder meer als een echte Haagse corporatie met een duidelijk sociaal gezicht.

De belanghebbenden zijn positief over de mate waarin Haag Wonen zich inzet voor haar primaire doelgroep: de mensen met een laag inkomen. De corporatie heeft voldoende betaalbare woningen beschikbaar. Wel zijn er zorgen of in de nabije toekomst dit zo blijft. Er is immers een tendens dat de huren naar boven opschuiven.

Over de kwaliteit van de dienstverlening zijn zeer weinig klachten. Dat heeft Haag Wonen goed op orde. Ook het klachtenonderhoud wordt met goede kwaliteit uitgevoerd, al kan de communicatie over het verhelpen van de klacht beter. Haag Wonen heeft echter wel met oud bezit te maken. Door de beperktere financiële mogelijkheden is er daarom in sommige wijken een achterstand ontstaan wat betreft het onderhoud.

Als goede punten van Haag Wonen wordt onder meer genoemd dat Haag Wonen echt begaan is met de sociale doelgroep en dat Haag Wonen ook echt de wijken ingaat om daar ervaringen van huurders te peilen. Positief zijn ook de ervaringen die de huurders hebben met de mate van inspraak die Haag Wonen ze geeft. Leden van de huurdersvertegenwoordiging worden door de bestuurder van Haag Wonen regelmatig meegenomen op werkbezoeken. Hierdoor is men goed op de hoogte van wat er speelt en wat de mogelijkheden van Haag Wonen zijn.

Er zijn ook kanttekeningen. Haag Wonen kan naar sommige belanghebbenden toe meer openheid en transparantie verschaffen in haar beleidskeuzen. Met name speelt dit richting de gemeente. Ook de mate van inspraak kan beter in de ogen van enkele belanghebbenden. Een ander kritiekpunt is het achterblijven van de nieuwbouwproductie. De belanghebbenden geven echter ook aan dat dit komt omdat Haag Wonen door de verminderde financiële mogelijkheden haar projectenportefeuille heeft verkleind.

Presteren naar vermogen scoort 'ruim voldoende'

EY concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen 'ruim voldoende' is.

Haag Wonen beschikt over een solide financiële positie. De corporatie is kredietwaardig en kan haar leningen laten borgen door het WSW. Het financieel beheer bij Haag Wonen is ook voldoende op orde. Haag Wonen maakt een transparante vertaling van haar ambities en opgaven naar een meerjarenraming. De corporatie heeft ook de beschikking over een treasurystatuut.

Over het algemeen is Haag Wonen een efficiënt opererende corporatie. De bruto bedrijfslasten zijn door een aantal jaren geleden ingezet beleid lager dan bij de referentie corporaties. Ook het aantal woningen dat per fte wordt beheerd, steekt gunstig af ten opzichte van de referentie.

Haag Wonen heeft haar vermogen voldoende ingezet voor de sociale doelgroep. De corporatie heeft maximaal haar financiële positie benut voor investeringen en renovaties. Hierdoor zijn de



mogelijkheden het vermogen 'te verruimen' echter beperkt.

Presteren naar Governance scoort 'ruim voldoende'

Op het onderdeel presteren naar governance scoort Haag Wonen 'ruim voldoende'. EY is van mening dat Haag Wonen een adequate governance structuur heeft. De opzet is zodanig dat de uitgangspunten voor een adequaat functionerend toezicht aanwezig zijn.

Haag Wonen heeft in 2009 haar ondernemingsplan voor de periode 2010-2014 herijkt en gepubliceerd. Op basis van haar visie zijn strategische doelstellingen geformuleerd die nodig zijn om in te spelen op deze ontwikkelingen. Vervolgens worden jaarlijks in het jaarplan en de afdelingsplannen de strategische doelstellingen verder uitgewerkt in operationele doelen.

In de meeste gevallen worden doelen ook in meetbare eenheden benoemd. Voorbeelden hiervan zijn de aantallen te verkopen woningen en de ambities op het gebied van Energie & Duurzaamheid. In andere gevallen zouden een aantal doelen nog verder kunnen worden uitgewerkt in meetbare eenheden en daarbij tevens normen benoemen. Zoals de ambities op het gebied van leefbaarheid.

De Raad van Commissarissen (RvC) van Haag Wonen onderschrijft de governancecode. De samenstelling van de RvC is passend gezien de opgaven in het werkgebied. Er is bovendien een voldoende open cultuur waarbij ruimte is te discussiëren. De RvC laat zich bijstaan door leden van het DT en door externe deskundigen zoals de accountant en een treasuryspecialist.

Haag Wonen verantwoordt haar prestaties goed richting de samenleving en de belanghebbenden. Een voorbeeld van de wijze waarop wordt samengewerkt tussen Haag Wonen en de huurders is het gesprek over de gevolgen van de financiële beperkingen van de corporatie voor de huurders. Concreet is er gesprek geweest over te plegen onderhoud en de onderverdeling van 'moeten' en 'willen'. De eerste is een soort van formeel minimum, en de tweede is een keuze hoe beschikbare middelen in te zetten zodat bewoners meepraten over het 'willen'.

Haag Wonen heeft prestatieniveau ten opzichte van voorgaande visitatie verbeterd

Haag Wonen is voor de tweede maal gevisiteerd volgens het stelsel van de SVWN. Bij de vorige visitatie was geconcludeerd dat Haag Wonen 'voldoende' presteerde met een 6,4. De huidige score is 'ruim voldoende' met een 7,2. Er was bij de voorgaande visitatie echter sprake van een ander visitatiestelsel met een andere meetschaal. Om deze reden is afgezien van een gedetailleerde vergelijking op onderdelen met cijfers. In kwalitatieve zin heeft Haag Wonen de prestaties echter op alle onderdelen van het stelsel verbeterd, met name op de prestatievelen Presteren naar Vermogen en Governance. Met name de verbetering van de efficiëntie is gunstig geweest voor de betere score op het prestatieveld Presteren naar Vermogen. Bij Governance zijn de afgelopen jaren duidelijke stappen gemaakt op het onderdeel 'Functioneren RvC' en de mate waarin de relatie tussen het toezicht en de realisatie van de maatschappelijke doelen van Haag Wonen wordt gelegd.

Recensie

De visitatiecommissie heeft Haag Wonen leren kennen als een ambitieuze en betrouwbare corporatie met een duidelijk sociaal hart. Over het algemeen presteert Haag Wonen ruim voldoende in relatie tot haar kernopdracht: het bedienen van mensen met een laag inkomen.

Haag Wonen heeft de afgelopen jaren een interne reorganisatie ingezet. Deze reorganisatie beslaat een groot deel van de onderzoeksperiode. Het is daarom knap dat de organisatie ondanks de reorganisatie goede prestaties heeft geleverd. Ten opzichte van de vorige visitatie is zelfs sprake van een duidelijke stijging, met name de doelmatigheid heeft Haag Wonen flink verbeterd. De interne reorganisatie is hier zeker in positieve zin van invloed op geweest.

Haag Wonen heeft, net als veel andere corporaties, haar activiteiten heroverwogen. Dit is tot uitdrukking gekomen in een herijking van de strategische doelen van de corporatie. Door bewuste keuzen te maken "willen versus moeten" wil Haag Wonen borgen dat zij in continuïteit de sociale prestaties kan leveren die er toe doen in Den Haag. Het accent zal hierbij de komende jaren wel liggen op renovaties en leefbaarheid in de wijk. Voor grootschalige nieuwbouwprojecten is financieel onvoldoende ruimte. De visitatiecommissie vindt het prijzenswaardig dat Haag Wonen daarom op zoek is gegaan naar manieren waarop men ook via kleinschalige projecten de kwaliteit van wijken en buurten kan verhogen. Hierbij worden zoveel mogelijk ook andere maatschappelijke partijen betrokken.

Indien Haag Wonen actief is, dan doet zij dit meestal zeer goed en gedreven vanuit haar overtuiging dat zij een echte sociale huisvester wil zijn. De visitatiecommissie heeft een groot aantal belangrijke projecten en wijken bezocht en is onder de indruk van de bouwkwiteit van Haag Wonen en de wijze waarop renovaties worden uitgevoerd. Deze renovaties verhogen niet alleen het woongenot, maar

hebben ook een positieve invloed op de leefbaarheid.

Wat opvalt in de waardering van de prestaties door individuele belanghebbenden is dat deze vaak aanzienlijk verschilt. De wethouder is bijvoorbeeld kritisch over de mogelijkheden tot inspraak en de transparantie van het beleid, terwijl andere partijen zoals de huurdersvertegenwoordiging juist lovend zijn op deze onderwerpen. Haag Wonen doet er daarom goed aan te onderzoeken waar de onvrede vandaan komt en het gesprek aan te gaan.

Het lijkt alsof de organisatie moeite heeft om gestructureerd, eenduidig en goed het contact met al haar belanghebbenden te onderhouden. Het resultaat is dan dat veel belanghebbenden tevreden zijn, maar dat enkelen dat absoluut niet zijn. Indien Haag Wonen er daarom in slaagt consistent te handelen, ook buiten projecten om, dan zal de waardering voor haar prestaties nog hoger uitvallen.

Integrale scorekaart

Figuur S-1 geeft een samenvattend overzicht van de scores van Haag Wonen. Figuur S-2 toont een grafische samenvatting van de uitkomsten met een kleurcodering. Dit is een speciaal voor de visitatie door EY ontwikkeld model dat wij toevoegen aan het stelsel.

Het eindoordeel is gevormd op basis van de meetschaal van de visitatiemethodiek 4.0. EY heeft als aanvulling op de methodiek een kleurcodering toegepast. Deze komt in het gehele rapport terug in de tabellen met oordelen. De kleurcode geeft middels de stoplichtmethode snel en direct inzicht in de goede en te verbeteren resultaten.

In tabel S-2 is de relatie aangegeven tussen de kwalitatieve score, de kwantitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De kleur rood wordt toegekend voor scores lager dan 5,0. De kleur oranje wordt toegekend voor de scores van 5,0 tot en met 5,9. De kleur groen wordt toegekend voor de scores vanaf 6,0 tot en met 7,0. De kleur lichtblauw wordt toegekend bij scores van 7,1 tot en met 7,9. De kleur donkerblauw wordt toegekend bij scores van 8,0 en hoger.

Omdat de 7 in het visitatiestelsel als norm is genomen, heeft EY er voor gekozen voor voldoende scores vanaf 6,0 tot en met 7,0 de kleur groen toe te kennen en pas boven de 7,0 een afwijkende kleur te gebruiken. Hierdoor wordt makkelijk zichtbaar waar de corporatie boven de 7 en dus boven de norm scoort.

Tabel S-2: toelichting gehanteerde oordelen en kleurcode

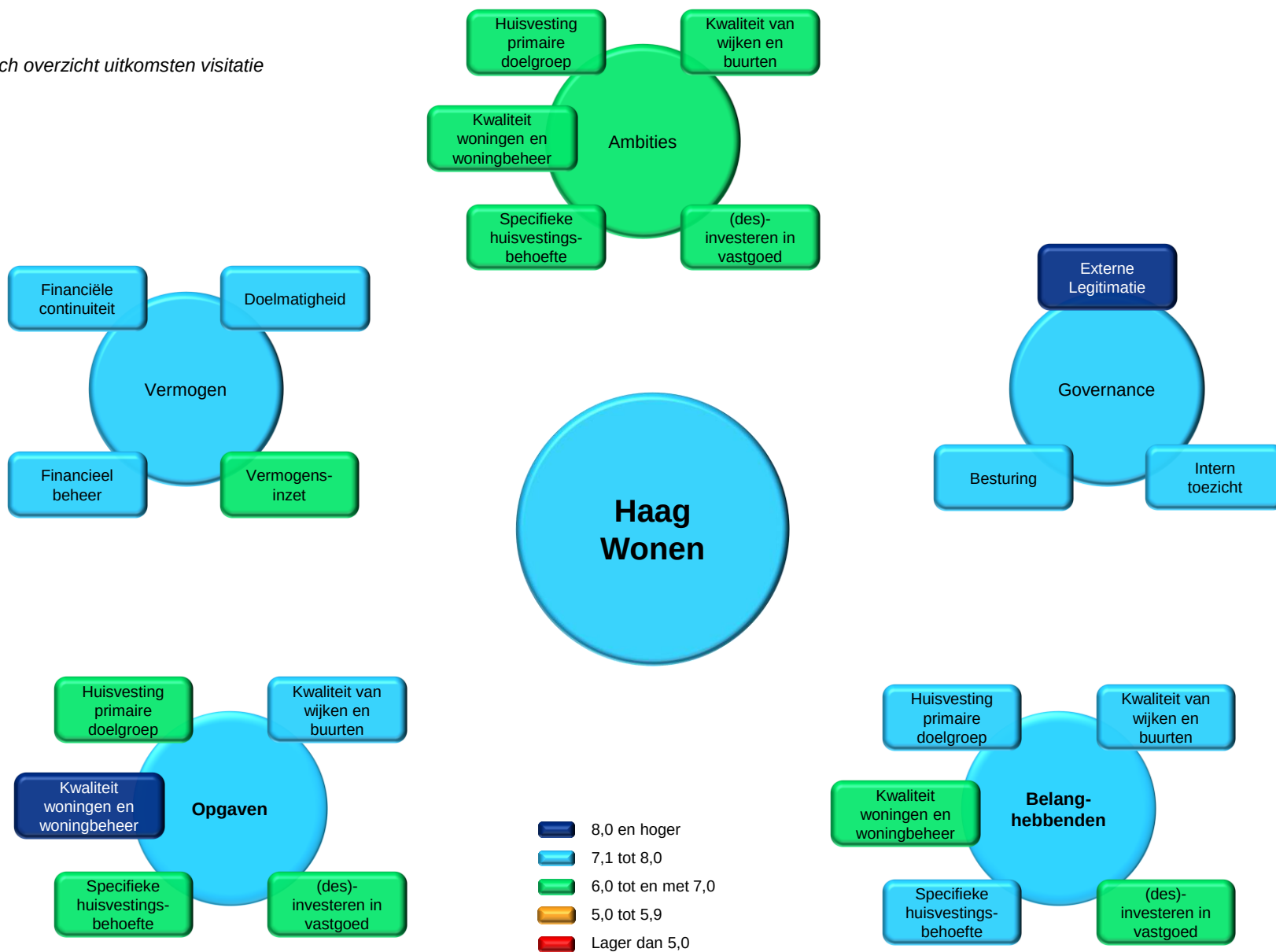
Kwalitatieve Score	Toelichting	Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)	Score voor kleurcode
Zeer slecht	Afwijking meer dan 75 % negatief	1	Lager dan 5,0
Slecht	Afwijking van 60 % negatief tot 75 % negatief	2	
Zeer onvoldoende	Afwijking van 45 % negatief tot 60 % negatief	3	
Ruim onvoldoende	Afwijking van 30 % negatief tot 45 % negatief	4	
Onvoldoende	Afwijking van 15 % negatief tot 30 % negatief	5	5,0 – 5,9
Voldoende	Afwijking van 5 % negatief tot 15 % negatief	6	6,0 – 7,0
Ruim voldoende	Afwijking van 5 % negatief tot 5 % positief	7	7,1 – 7,9
Goed	Afwijking van 5 % positief tot 20 % positief	8	8,0 en hoger
Zeer goed	Afwijking van 20 % positief tot 35 % positief	9	
Uitmuntend	Afwijking meer dan 35 % positief	10	

Bron: SVWN, EY, 2014

Figuur S-1: integrale scorekaart

Perspectief	Prestatievelden						Cijfer	Gemiddelde	Gewicht	Gewogen cijfer
	1	2	3	4	5	6				
Presteren naar Ambities	6,7	7,0	7,0	7,0	6,8			6,9		6,9
Presteren naar Opgaven	6,7	8,0	6,7	7,0	7,4			7,2		7,2
Presteren volgens Belanghebbenden	7,3	6,4	7,5	6,8	7,4			7,1		7,1
Presteren naar Vermogen										7,2
Financiële Continuïteit	Vermogenspositie						7	7,1	20%	
	Kredietwaardigheid						7			
	Integrale kasstroomsturing						7,2			
Financieel Beheer	Planning- en Controlcyclus						8	7,5	20%	
	Treasury management						7			
Doelmatigheid								7,8	20%	
Vermogensinzet	Visie						7	6,7	40%	
	Mogelijkheden verruiming vermogen						6			
	Maximalisatie						7			
Governance										7,7
Besturing	Planning						7	7,7	33%	
	Monitoring						8			
	Bijsturing						8			
Intern toezicht	Functioneren RvC						7,7	7,6	33%	
	Toetsingskader						7			
	Toepassing Governancecode						8			
Externe legitimering								8	33%	
Eindoordeel:										7,2

Figuur S-2: grafisch overzicht uitkomsten visitatie





Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Haag Wonen open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel.

De aanbevelingen van de Auditraad in 2008, de ervaringen met de methodiek en de uitkomsten van de door de SEV uitgevoerde evaluatie in 2009, leidden tot de aanbeveling om de methodiek op een aantal punten aan te scherpen. In 2009 is ook de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) opgericht. De SVWN heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor Woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Onder toezicht van de SVWN is in 2010 een ontwikkelgroep van alle visiterende bureaus van start gegaan wat heeft geleid tot een verdere aanscherping van de methodiek, resulterend in de Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 4.0.

De maatschappelijke visitatie bij Haag Wonen, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

EY benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen *geen* accountantscontrole heeft toegepast op de aangeleverde cijfers en documenten.

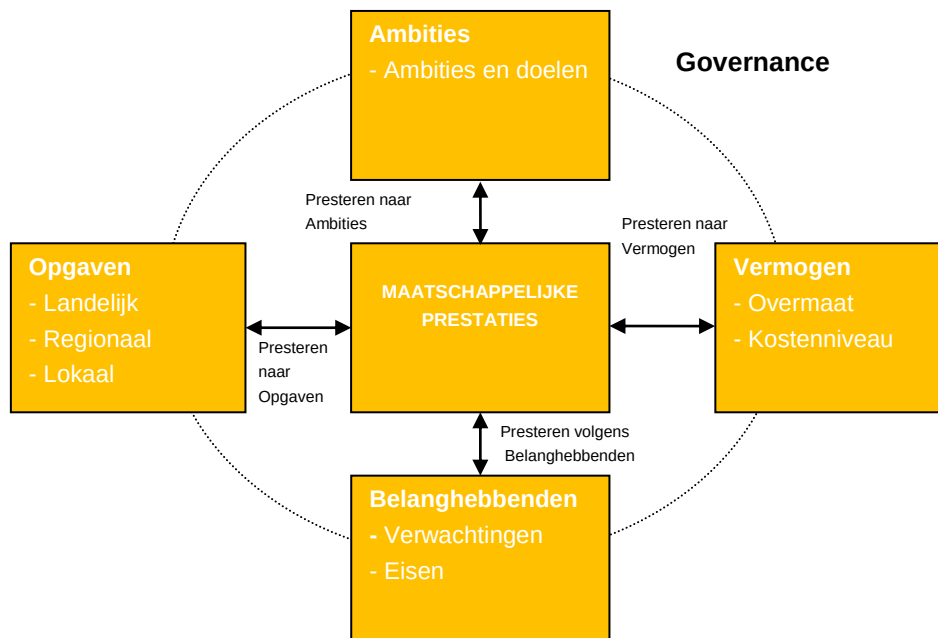
Vijf perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

De onderwerpen van de visitatie zijn ingedeeld in vijf perspectieven. Deze zijn:

- a Presteren naar ambities;
- b Presteren naar opgaven;
- c Presteren volgens de belanghebbenden;
- d Presteren naar vermogen.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



Bron: EY/ SEV, 2007

Aanpak

EY heeft, op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door EY zijn opgevraagd bij Haag Wonen, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Op basis van deze verkenning zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team.

Vervolgens heeft EY drie externe belanghebbendengroepen geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Haag Wonen. EY heeft daartoe met deze belanghebbenden een gesprek gevoerd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee EY heeft gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.



EY heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waarin de maatschappelijke activiteiten én prestaties van Haag Wonen zijn opgenomen. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Haag Wonen zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken.

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Haag Wonen te geven zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Haag Wonen in verhouding tot haar ambities?
- b Hoe presteert Haag Wonen in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Haag Wonen volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Haag Wonen gelet op het beschikbare vermogen?
- e Hoe presteert Haag Wonen op het gebied van governance?

EY heeft het visitatierapport eerst in concept opgeleverd en besproken met Haag Wonen. Daarna is het visitatierapport ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De SVWN heeft getoetst of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen. Het rapport is vervolgens definitief opgeleverd.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, visie en strategie van Haag Wonen zodat de lezer een goed beeld krijgt van de corporatie en wat deze wil bereiken. Hoofdstuk 2 beschrijft de ambities van Haag Wonen en de mate waarin Haag Wonen deze heeft gerealiseerd. Hoofdstuk 3 beschrijft in welke mate Haag Wonen bijdraagt aan het oplossen van de landelijke, regionale en lokale opgaven. Hoofdstuk 4 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden. Hoofdstuk 5 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen. Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over governance.

EY hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert EY geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarmee in de afgelopen twee jaar door EY een zakelijke relatie heeft bestaan. In bijlage A en B zijn onafhankelijkheidsverklaringen opgenomen. In bijlage C zijn de CV's van de visitatoren opgenomen. Bijlage D bevat een overzicht van de brondocumenten die Haag Wonen ter beschikking heeft gesteld aan EY voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Haag Wonen. Bijlage E bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Haag Wonen. Bijlage G en H bevatten de detailuitkomsten van de door EY uitgevoerde toetsing bij Presteren naar Ambities en Presteren naar Opgaven. Bijlage I bevat de spinnenwebben met een grafische weergave van de scores.

1 Missie, visie en strategie van Haag Wonen

1.01 In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de achtergrond van Haag Wonen. Waar is de corporatie actief en hoe is het bezit samengesteld? Verder wordt ingegaan op de missie en visie van de corporatie om vervolgens te kunnen beschrijven via welke weg men dit wil gaan realiseren. Ten slotte wordt in dit hoofdstuk in het kort de governancestructuur van Haag Wonen belicht.

Haag Wonen

1.02 Haag Wonen is een zelfbewuste corporatie met ongeveer 25.000 verhuureenheden. Haag Wonen is specifiek gericht op de stad Den Haag. Het bezit van Haag Wonen bestaat voor bijna 80% uit meer-gezinsetagewoningen. Daarnaast is ongeveer 11% van het bezit hoogbouw.

1.03 Ongeveer 32% van het bezit is jonger dan 25 jaar en ongeveer 22% van het bezit heeft een ouderdom tussen de 25 en 35 jaar. Iets minder dan de helft van het bezit van Haag Wonen is dus ouder dan 35 jaar.

1.04 Haag Wonen wordt door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) ingedeeld in de referentiegroep Rf04. Dit is de groep met middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties.

Missie en visie

1.05 In haar missie benadrukt Haag Wonen haar positie als sociale huisvester. De missie luidt:

“Haag Wonen is als puur Haagse corporatie nauw betrokken bij de bewoners van de wijken en de opgaven van de stad. Wij bieden daarbij passende, goed onderhouden en betaalbare woningen aan mensen die daar zelf niet, of moeilijk in kunnen voorzien.

Samen met bewoners en partners creëren we duurzame oplossingen voor hardnekkige problemen op de meest complexe plekken in de stad.

Door wonen beter en veiliger te maken geven wij meer dan 50.000 inwoners van Den Haag een thuisbasis. En daarmee ruimte voor ontwikkeling.”

1.06 De visie van Haag Wonen is als volgt:

“Wij stellen de wensen van onze huidige en toekomstige bewoners centraal in ons woningaanbod. Daarbij richten we ons op de samenhang van de fysieke en sociale aspecten van het wonen. In de woning, in de buurt en wijk en in de stad.”



Ook als het gaat om duurzaamheid staat de bewoners centraal. Aanpassingen aan een woning volgen vanuit de behoeften van de bewoners. Daarbij zijn gedrag, gezondheid, betaalbaarheid en comfort leidend.

Wij kiezen voor betrokkenheid via dagelijkse contacten en vanuit wat mensen beweegt.”

Directie en toezicht

1.07 Mevrouw K. van Dreven is directeur-bestuurder en is overeenkomstig de statuten van Haag Wonen belast met het besturen van de stichting. Het bestuur vertegenwoordigt de stichting in en buiten rechte.

1.08 De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit zes leden. Deze leden oefenen toezicht uit op de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen Haag Wonen. De bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in de statuten.

2 Haag Wonen presteert voldoende naar ambities

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities van Haag Wonen. Deze worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Haag Wonen. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Haag Wonen haar eigen ambities realiseert en kan een oordeel worden gegeven over haar presteren naar eigen ambities.

2.02 Bij het beoordelen van het presteren van Haag Wonen naar eigen ambities is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

- a huisvesting van de primaire doelgroep;
- b kwaliteit woningen en woningbeheer;
- c huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte;
- d (des-)investeren in vastgoed;
- e kwaliteit van wijken en buurten.

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel voor Presteren naar Ambities heeft ieder prestatieveld een gelijke weging gekregen.

2.04 EY geeft in dit hoofdstuk een samenvatting van de ambities en geleverde prestaties. Een volledig overzicht van de onderzochte ambities is te vinden in de bijlage. In de tabellen zijn de niet beschreven ambities en prestaties aangeduid met 'overige ambities'. Het in de tabel gepresenteerde gemiddelde eindoordeel is het gemiddelde van alle prestaties.

Eindoordeel presteren naar ambities is 'voldoende'

2.05 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar ambities weergegeven. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre Haag Wonen erin is geslaagd de ambities te realiseren.

Tabel 2-1: eindoordeel presteren naar ambities

Onderwerp	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte	7,0
(Des-)investeren in vastgoed	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	6,8
Eindoordeel: voldoende	6,9

Bron: EY, 2014

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'voldoende'

2.06 Dit prestatieveld omvat de ambities, opgaven en prestaties van Haag Wonen op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing, het bevorderen van doorstroming en het bevorderen van eigen woningbezit.

Tabel2-2: eindoordeel presteren naar huisvesting primaire doelgroep

Jaar	Ambities	Prestatie	Oordeel
2011-2014	Minimaal 90% van de totale vrijkomende woningen (bestaand en nieuwbouw) met een kale huurprijs tot de huurprijsgrens verhuren aan huishoudens met een verzamelinkomen tot aan de in de Europaregeling gestelde inkomensnorm.	Ruim voldoende	7
2011-2014	Van de nieuwbouwwoningen tot de aftoppingsgrens verhuurt Haag Wonen minimaal 90% aan de BBSH-doelgroep.	Onvoldoende	5
2011-2012	Haag wonen voert een harde (maar eerlijke), duidelijke en zichtbare aanpak van woonfraude en spant zich in om woonfraude te voorkomen. Doelstelling voor 2011 is 150 dossiers, voor 2012 is 250 dossiers.	Goed	8
Eindoordeel: voldoende			6,7

Bron: EY, 2014

2.07 Op basis van bovenstaande bevindingen en de in de bijlagen opgenomen ambities en prestaties, beoordeelt EY het presteren naar huisvesting primaire doelgroep als 'voldoende'. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

2.08 In 2011 heeft Haag Wonen 92,9% (1.153 van 1.241) van de vrijgekomen woningen met een netto huur tot € 652,52 aan huurders verhuurd met een inkomen tot € 33.614. In 2012 heeft Haag Wonen 94% van haar woningen verhuurd aan mensen met een jaarinkomen lager dan € 34.085. In 2013 zijn door Haag Wonen 1.446 van de 1.551 verhuringen toegewezen aan huurders met een inkomen tot € 34.229, dat is 93%.

2.09 Haag Wonen heeft in 2011 68% van de nieuwbouwwoningen verhuurd aan de BBSH-doelgroep. In 2012 kregen tien betaalbare nieuwbouwwoningen met een huur tot € 561,98 per maand een nieuwe huurder. Zes van deze woningen werden verhuurd aan mensen die met hun inkomen binnen de BBSH-doelgroep vallen. Dat is dus 60%. Doordat deze nieuwbouw woningen toegankelijk waren voor zowel mensen die met hun inkomen binnen de BBSH-doelgroep vallen als mensen met een inkomen hierboven, heeft Haag Wonen de norm van 90% niet gerealiseerd. Bij het plegen van nieuwbouw, krijgen huurders van een oud woongebouw namelijk de kans om terug

te keren in de nieuwbouw volgens het sociaal statuut (regeling voor terugkeerders). Daardoor zijn de inkomens al vaak hoger van de 'nieuwe' bewoners, omdat ook terugkeerders met een hoger inkomen recht hebben op een woning. In 2013 verhuurde Haag Wonen 71 betaalbare nieuwbouw woningen met een huurprijs tot € 574,35. Daarvan werden 49 woningen toegewezen aan de BBSH-doelgroep. Dat is 69%.

2.10 In 92 zaken die Haag Wonen in 2011 onderzocht heeft zij geen fraude kunnen constateren. In 140 van de behandelde 232 meldingen was wel iets aan de hand. In 62% van de zaken ging het om het doorverhuren of onderhuren van de woning. In zo'n 20% van de gevallen ging het om kamerverhuur, in 15% om hennep of drugs. Relatief vindt Haag Wonen meer woonfraude in Moerwijk en Morgenstond, en minder in Nieuw-Waldeck. Al met al resulteerde het woonfraudeonderzoek in 48 ontruiming, 20 herstelde woonsituaties en voor de rest in opgezegde woningen. In 2012 heeft ze 211 woonfraudedossiers kunnen sluiten. Bij 84 dossiers bleek er geen sprake te zijn van woonfraude. Bij 52 zaken kwam de rechter er aan te pas. 110 woningen kwamen vrij nadat er sprake bleek te zijn van woonfraude. Deze woningen konden vervolgens weer rechtmatig worden bewoond.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'ruim voldoende'

2.11 Dit prestatieveld omvat de ambities en prestaties van Haag Wonen op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Haag Wonen en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid.

2.12 In tabel 2-3 zijn de door Haag Wonen geformuleerde ambities en prestaties ten aanzien van Kwaliteit woningen en woningbeheer opgenomen.

Tabel 2-3: eindoordeel Kwaliteit woningen en woningbeheer

Jaar	Ambitie	Prestatie	Oordeel
2010-2014	Uitvoeren van de primaire of klantprocessen volgens gestelde normen. Er zijn onder andere doelstellingen geformuleerd voor de processen telefonische bereikbaarheid, balie bezoek en afrekening van servicekosten voor 1 juli van het betreffende jaar.	Voldoende	6
2012-2014	Sturen op een duurzame voorraad in het belang van de klant, waarbij betaalbaarheid, gezondheid en comfort voorop staan. Bijvoorbeeld door middel van het vervangen van geisers en het ter beschikking stellen van investeringsbudget voor duurzame initiatieven.	Ruim voldoende	7

Jaar	Ambitie	Prestatie	Oordeel
2013	Leegstandderving onder de vastgestelde normen houden (<1,25% sociale woningen, <10% BOG, <12,5% commercieel).	Goed	8
	Overige 5 ambities (zie bijlage)	Ruim voldoende	7
	Eindoordeel: ruim voldoende		7

Bron: EY, 2014

2.13 EY beoordeelt het presteren naar kwaliteit van woningen en woningbeheer als 'ruim voldoende'.

2.14 Haag Wonen heeft in 2010 92% van de servicekosten afgerekend voor 1 juli 2010 (de ambitie was 97%), in 2011 94% (de ambitie was 95%) en in 2012 95% (de ambitie was 95%). Voor wat betreft de telefonische bereikbaarheid werd in 2011 85% van de telefonische oproepen binnen 30 seconden opgenomen (de ambitie was 90%). 74% van de telefonische oproepen werd in 2013 binnen 30 seconden opgenomen (de ambitie was 80%) – in 2012 was dit nog 62% (de ambitie was 80%). 87% van de bezoekers aan de balie, wachtte in 2013 minder dan 10 minuten voordat ze aan de beurt waren (de ambitie was 90%). Ook hier boekte Haag Wonen een beter resultaat dan het voorgaande jaar 2012, toen bedroeg het percentage 69% (de ambitie was 90%).

2.15 In de jaren '80 van de vorige eeuw waren er in de complexen van Haag Wonen ongeveer 12.000 geisers en openverbrandingstoestellen. Vanaf medio jaren '80 is Haag Wonen begonnen met het aanbieden van alternatieve warmwater voorzieningen. In 2013 zijn er 720 geisers vervangen. Eind 2013 zijn er totaal ongeveer 8.500 geisers vervangen (70%). De huurders van Haag Wonen kunnen ook zelf het initiatief nemen om hun woningen beter te maken. Bijvoorbeeld door Haag Wonen te vragen om een aanpassing waardoor de woning energiezuiniger wordt, tegen huurverhoging. In 2012 zijn er twee duurzaamheid projecten uitgevoerd. De woningen in het complex Uitgeeststraat zijn energiezuiniger gemaakt en bij het complex Albert Schweitzerlaan zijn er zonnepanelen geplaatst. De gemeente subsidieerde het project vanuit de regeling 'Zonnepanelen'. De 49 huishoudens kunnen nu energie opwekken voor de verlichting van gemeenschappelijke ruimtes.

2.16 De leegstand van woningen van Haag Wonen heeft zij met 1,17% in 2013 goed weten te beperken. Het interne proces is versneld. En er zijn goede afspraken met aannemers gemaakt over de tijd die werk aan de woning in beslag neemt nadat een huurder is vertrokken en voordat de nieuwe huurder de woning kan betrekken. Ook vrije sectorhuurwoningen werden sneller verhuurd (leegstand 6,26%). Hier is Haag Wonen zeer alert geweest op marktprijzen en werkt ze volgens doordachte marketingstrategieën. De leegstand van het bedrijfsonroerend goed bleef iets boven de norm (10,78%). Dat valt te verklaren door opgeleverd bedrijfsonroerend goed in nieuwbouwcomplexen, die niet aansluitend op de oplevering wordt verhuurd.

Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte scoort 'ruim voldoende'

2.17 Dit prestatieveld omvat de ambities en prestaties van Haag Wonen op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifieke aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit.

Tabel 2-4: eindoordeel Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte

Jaar	Ambitie	Prestatie	Oordeel
2010-2014	Jaarlijks met een maximum van 60 woningen van de totale vrijkomende bestaande voorraad aan maatschappelijke opvang of crisisopvang verhuren indien woonbegeleiding gegarandeerd is.	Ruim voldoende	7
Eindoordeel: ruim voldoende			7

Bron: EY, 2014

2.18 EY beoordeelt het presteren naar Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte conform haar ambities als 'ruim voldoende'.

2.19 In 2010 heeft Haag Wonen 21 woningen verhuurd via maatschappelijke organisaties die begeleid zelfstandig wonen aanbieden. In 2011 zijn er tot en met het derde kwartaal 24 woningen van de bestaande woningvoorraad aan sociaal kwetsbaren en (zwerf)jongeren geleverd (met een prognose van 39 woningen voor geheel 2011). In 2012 bedraagt dit aantal 40 woningen en in 2013 zijn dit 32 woningen. Haag Wonen heeft opgemerkt dat door de onzekere (financiële) situatie waarin de maatschappelijke organisaties waarmee Haag Wonen samenwerkt verkeren, zij veel minder aanvragen krijgt dan verwacht. Haag Wonen is en blijft met de instellingen in gesprek om hen zo goed mogelijk van dienst te zijn.

(Des-)investeren in vastgoed scoort 'ruim voldoende'

2.20 Dit prestatieveld omvat de ambities en prestaties van Haag Wonen op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed.

Tabel 2-5: eindoordeel (des-)investeren in vastgoed

Jaar	Ambitie	Prestatie	Oordeel
2010-2014	Verkoopvoorstel van complexen wordt beleidsmatig onderbouwd, waarbij het verkoopvoornemen wordt geplaatst in het perspectief van de voorraad op stedelijk en gebiedsniveau.	Ruim voldoende	7
2010-2014	Twee keer per jaar een ingevulde woningbouwprogrammeringslijst aanleveren bij de gemeente met daarin de projecten die de komende vijf jaren worden gestart en opgeleverd, de planning en het te realiseren programma.	Ruim voldoende	7
2010-2014	Alleen woningen met toekomstwaarde verkopen (geen woningen met F of G label, uitzonderingen: kluswoningen, verspreid bezit, complexen waarvoor langer dan 15 jaar in eigen beheer het groot onderhoud wordt gedaan).	Ruim voldoende	7
Eindoordeel: ruim voldoende			7

Bron: EY, 2014

2.21 EY beoordeelt het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'ruim voldoende'.

2.22 Haag Wonen heeft in september 2012 een uitgebreide brief naar het College van B&W van de gemeente Den Haag gestuurd met een beleidsmatige onderbouwing van de verkoopuitbreiding van woningen, waarbij instemming van de gemeente wordt gevraagd met de door Haag Wonen meegestuurde adressenlijst van te verkopen bezit.

2.23 Haag Wonen heeft in 2011, 2012 en 2013 twee keer in het jaar een woningbouwprogrammeringslijst aangeleverd. Hierop staan alle nieuwbouw en woningverbetering projecten vermeld, aantallen- en soort woningen (sociaal, markt etcetera) en de status daarvan. Goede voorbeelden zijn de herstructurerings- en wijkverbeteringsprojecten die Haag Wonen in de Schilderswijk heeft uitgevoerd.

2.24 Op 10 september 2012 heeft Haag Wonen een brief gestuurd aan de gemeente Den Haag waarin zij een onderbouwing geeft voor de verkoopuitbreiding van Haag Wonen. Haag Wonen heeft hierin aangegeven waarom zij extra woningen wil verkopen, om welke woningen het gaat en op grond van welke volkshuisvestelijke gronden zij dit wil doen. In de reactie op deze brief van 24 januari 2013 geeft het college van B&W van de gemeente aan het van belang te achten dat de te verkopen woningen voldoende energiezuinig zijn: "Uitgangspunt in de prestatieafspraken tussen de gemeente en Haag Wonen, Staedion en Vestia is dat er geen woningen met een F of G label worden verkocht." Het college besluit haar reactie op de brief van Haag Wonen met een instemming van het voornemen om de verkoopportefeuille uit te breiden met de woningen die beschreven worden in de bijlage bij de verkoopbrief.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'voldoende'

2.25 Dit prestatieveld omvat de ambitie en prestaties van Haag Wonen op het gebied van emancipatie, leefbaarheid en de inzet voor het behouden dan wel creëren van vitale wijken en buurten.

Tabel 2-6: eindoordeel Kwaliteit wijken en buurten

Jaar	Ambitie	Prestatie	Oordeel
2010-2012	Het aantal huurders met problematische betalingsachterstanden neemt af en het aantal huissuitzettingen wordt verminderd. Doelstelling is huurachterstanden maximaal 2,75% van de te ontvangen huursom en aantal huissuitzettingen op het aantal van 2010 houden.	Voldoende	6
2011-2012	In elke buurt is de directe woonomgeving ten minste schoon, heel en veilig (norm is op alle drie onderdelen minimaal een 6). De klanten merken dat hun leefbaarheidsklachten serieus worden genomen. Leefbaarheidsklachten eenduidig en actief aanpakken.	Goed	8
2011-2012	Vanaf begin 2011 heeft Haag Wonen voor alle wijken een wijkopdracht. Die bestaat uit een wijkprofiel (gebiedsgerichte uitwerking van het ondernemingsplan) en een wijkstrategie (doorvertaling van de portefeuillestrategie). In 2012 worden de wijkopdrachten herijkt.	Ruim voldoende	7
	Overige 3 ambities (zie bijlage)	Voldoende	6,6
	Eindoordeel: voldoende		6,8

Bron: EY, 2014

2.26 EY beoordeelt het presteren volgens naar Kwaliteit van wijken en buurten als 'voldoende'.

2.27 In 2010 heeft Haag Wonen 60 huurders uit huis gezet wegens huurachterstand¹. Dit zijn 37 uitzettingen minder dan in 2009. De huurachterstand in 2010 bedroeg 2,64%. In 2011 hebben er 57 huissuitzettingen plaatsgevonden en bedroeg de totale huurachterstand 2,9% als gevolg van de crisis. In 2012 is voor het eerst weer het aantal huissuitzettingen vanwege betalingsachterstand gestegen, van 57 in 2011 naar 64 in 2012. Ook het percentage huurachterstand is weer opgelopen naar 3,32%. Haag Wonen werkt volgens een Sociaal Incassoproces, waarbij huurders actief benaderd worden, niet alleen per brief of telefoon maar ook met een bezoek. Huurders kunnen preventief worden aangemeld bij het schuldhulpprogramma van de gemeente Den Haag, Op Maat. Andere huurders worden doorverwezen naar de Kessler Stichting, waarmee Haag Wonen samenwerkt onder de noemer Sesam.

2.28 In mei 2011 spraken huurders zich met de bewonersscan van USP uit over Haag Wonen.

¹ Omdat voor Haag Wonen het terugdringen van huurachterstanden en huissuitzettingen een hele duidelijke relatie heeft met leefbaarheidsaspecten en deze opvatting ook goed in de Haagse context past, is dit onderwerp onder het prestatieveld 'Kwaliteit van wijken en buurten' opgenomen.



De scan ging onder meer over hoe zij over wonen en de dienstverlening van Haag Wonen oordelen. Haag Wonen scoorde in de test een 6,2 voor de schoonheid en netheid van de wijk. Op overlast en veiligheid scoort Haag Wonen gemiddeld een 7,1.

2.29 Haag Wonen heeft in 2011 extra aandacht besteed aan het schoon maken en houden van wijken, complexen en portieken. In 2011 maakte Haag Wonen veel woningen veiliger. In totaal 625 woningen kregen het Politiekeurmerk Veilig Wonen. Haag Wonen benaderde in 2012 bewoners veelvuldig om te praten over het schoonhouden van gemeenschappelijke ruimte. In 2012 zorgde Haag Wonen er wederom voor dat haar buurten en wijken weer een beetje veiliger werden. Ze nam fysieke maatregelen zoals het aanbrengen van Politiekeurmerk Veilig Wonen. In 2012 zijn bijvoorbeeld in totaal 481 woningen en 132 bergingen van PKVW voorzien. Daarnaast houden medewerkers de directe woonomgeving in de gaten en Haag Wonen zorgt ervoor dat zij zo min mogelijk leegstaande onbeheerde panden heeft.

2.30 Elke wijk vraagt – door zijn eigenheid aan bewoners, woningen, voorzieningen en geschiedenis – om een specifiek op die wijk afgestemde aanpak. Die wijkspecifieke aanpak heeft Haag Wonen vastgelegd in wijkopdrachten. In die opdrachten staat bijvoorbeeld welke sociale problemen in een wijk prioriteit hebben, het wijkprofiel, maar ook welke complexen zij opknapt en op welke plekken ze nieuwe woningen bouwt. Dit is de zogenoemde wijkstrategie ten aanzien van het vastgoed van Haag Wonen in de wijk. In 2010 heeft Haag Wonen tegelijkertijd met het ondernemingsplan 2010-2014 de wijkopdracht 2011 vastgesteld. In het DT van 15 mei 2012 is de wijkopdracht 2013 inclusief wijkstrategie van alle wijken waar Haag Wonen woningbezit heeft vastgesteld.

3 Haag Wonen presteert ruim voldoende naar opgaven

3.01 In dit hoofdstuk wordt getoetst in welke mate Haag Wonen haar opgaven heeft gerealiseerd. In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het Presteren naar opgaven weergegeven. In de daarop volgende tabellen wordt per onderdeel een toelichting gegeven. Niet alle prestaties van Haag Wonen zijn in de tabellen opgenomen. Voor een volledig overzicht van de getoetste opgaven en prestaties wordt verwezen naar de bijlage. Om deze reden kan ook het in de tabel gepresenteerde gemiddelde eindcijfer afwijken van het gemiddelde van de cijfers in de tabel.

Tabel 3-1: eindoordeel Presteren naar opgaven

Onderwerp	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	8
Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte	6,7
(Des-)investeren in vastgoed	7
Kwaliteit van wijken en buurten	7,4
Eindoordeel: ruim voldoende	7,1

Bron: EY, 2014

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'voldoende'

Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Haag Wonen op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing, het bevorderen van doorstroming en het bevorderen van eigen woningbezit.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren naar huisvesting primaire doelgroep

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2014	Minimaal 70% van de vrijkomende voorraad tot de huurprijsgrens wordt aan de BBSH-doelgroep verhuurd (minimaal 60% in eenzijdige wijken).	Goed	8
2010-2014	Slaagkans voor de BBSH-doelgroep op een sociale huurwoning moet minimaal gelijk zijn aan die van lage middeninkomens, die weer minstens gelijk moet zijn aan de overige inkomens.	Onvoldoende	5
2010-2014	Minimaal 85% van de sociale nieuwbouw wordt toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot en met de lage middeninkomensgrens en daarvan minimaal 30% tot en met de BBSH-doelgroep grens.	Ruim voldoende	7
	Overige 3 opgaven (zie bijlage)	Voldoende	6,7
	Eindoordeel: voldoende		6,7

3.02 Op basis van bovenstaande bevindingen en de in de bijlagen opgenomen opgaven en prestaties, beoordeelt EY het presteren naar huisvesting primaire doelgroep als 'voldoende'. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

3.03 In het jaar 2010 is 75% van de vrijgekomen sociale huurwoningen tot aan de huurprijsgrens door Haag Wonen verhuurd aan de BBSH-doelgroep, in het jaar 2011 76% en in de jaren 2012 en 2013 77%.

3.04 Op slaagkansen per doelgroep wordt op gemeentelijk niveau gerapporteerd in de aanbodrapportage van SVH. Tot en met het vierde kwartaal van 2013 verhouden de percentage slaagkansen van Haag Wonen zich als volgt: de slaagkans van minima bedraagt 10,3%, de slaagkans van de overige BBSH-doelgroep bedraagt 10,6%, de slaagkans van de lage middeninkomens bedraagt 11,7% en de slaagkans van de hogere inkomens bedraagt 18,8%. Haag Wonen heeft een minder goede slaagkans dan haar collega corporaties in Den Haag en dat komt wellicht doordat er bij Haag Wonen relatief meer mensen passend op een woning kunnen reageren. Dat wil zeggen dat zij meer betaalbaar woning bezit voor de sociale doelgroep en de lage middeninkomens heeft, dat de aanloop daarop groter en de slaagkans daarmee dus kleiner is.

3.05 In het jaar 2010 is 94% van de sociale nieuwbouw woningen verhuurd aan mensen met een laag tot lager middeninkomen. In het jaar 2011 is dit percentage 90%, in het jaar 2012 96% en in het jaar 2013 91%. De prestaties die zich op dit vlak alleen toespitsen op de BBSH-doelgroep zijn wisselender van aard. In 2010 werd 16% van de nieuwbouwwoningen een thuis voor huurders met een laag inkomen. In 2011 is dit percentage 49% (als gevolg van extra aandacht hiervoor in 2010), in 2012 13% en in 2013 wordt hier niet over gerapporteerd. Dit komt doordat Haag Wonen over het algemeen meestal woningen bouwt met een huurprijs die buiten het bereik van de BBSH-doelgroep liggen.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'goed'

3.06 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Haag Wonen op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Haag Wonen en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid.

3.07 In tabel 3-3 zijn de door Haag Wonen geformuleerde opgaven en prestaties ten aanzien van Kwaliteit woningen en woningbeheer opgenomen.

Tabel3-3: eindoordeel Kwaliteit woningen en woningbeheer

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2014	Woningen worden goed onderhouden en beheerd, dit geldt vooral voor woningen waarvoor een sloopbesluit is uitgesteld of afgesteld.	Goed	8
2010-2014	Actief duurzaamheidsbeleid voeren met een divers aanbod aan mogelijkheden en instrumenten.	Goed	8
2010-2014	Bij ingrijpende woningverbetering (A en B) streven naar een stijging van minimaal twee stappen in het energielabel of naar label B.	Goed	8
Eindoordeel: goed			8

Bron: EY, 2014

3.08 EY beoordeelt het presteren naar kwaliteit van woningen en woningbeheer als 'goed'.

3.09 Haag Wonen maakt onderscheid tussen het onderhoud dat juridisch verplicht is en onderhoud dat ze wil uitvoeren. 89% van het onderhoud is juridisch verplicht. Voor de overige 11% maakt Haag Wonen een zorgvuldige afweging. Die afweging wordt gebaseerd op de noodzaak van de uitstraling van woningen, de duurzaamheid of met het vergroten van de bewonerstevredenheid. Het onderhoud vindt op drie manieren plaats: dagelijks, planmatig en groot. In 2011 werd het groot onderhoud van de Drapeniersgaarde (Moerwijk) en de Delftselaan (Schilderswijk) opgeleverd. In 2012 (tot eind 2013) is Haag Wonen gestart met het groot onderhoud van in totaal 819 woningen. Het gaat om de projecten Isabellaland, Jacob Catsstraat en Braamstraat. In 2013 kreeg 20% van het woningbezit een planmatige of grote onderhoudsbeurt.

3.10 Op basis van het ondernemingsplan is door Haag Wonen in 2010 een praktisch beleidskader gemaakt: 'Duurzaamheid, Beleid en inzet Haag Wonen 2011 en verder'. Dit kader is geactualiseerd in 2012. Haag Wonen heeft in 2010 gewerkt aan duurzame woningen. Zo verving Haag Wonen bij 485 woningen de geisers. En plaatsten daar bijvoorbeeld boilers, een aansluiting op de stadsverwarming of cv-combiketels voor terug. Haag Wonen gaf in 2011 voorlichting aan huurders in flyers, het nieuwe bewonersblad de WIJkrant en op internet. Haag Wonen droeg zelf ook bij aan duurzame woningen. Bij groot onderhoudsprojecten deed zij ook werkzaamheden die de zogenoemde 'energetische waarde' (hoe energiezuinig is een woning) ten goede kwam. Een compleet overzicht van energielabels had ze als eerste corporatie rond op 1 november 2011. In 2012 hebben zijn er twee duurzaamheidsprojecten uitgevoerd. De woningen in het complex Uitgeeststraat zijn energiezuiniger gemaakt en bij het complex Albert Schweitzerlaan zijn er zonnepanelen geplaatst. Bij het complex Uitgeeststraat is er dubbel glas geplaatst, gecombineerd met spouwisolatie en het aanbrengen van betere ventilatieroosters. Het energielabel van de woningen is gestegen van E naar C. In het project Isabellaland, waar een verbeterplan is uitgevoerd, zijn de woningen verduurzaamd en het woongebouw heeft een facelift ondergaan.

3.11 In 2012 is Haag Wonen gestart met het groot onderhoud van in totaal 819 woningen. Het gaat om de projecten Isabellaland, Jacob Catsstraat en Braamstraat. In 2013 zijn deze projecten opgeleverd. De woningen in het project Isabellaland zijn in energielabel gestegen van E/F/G naar C, de woningen in het project Jacob Catsstraat in energielabel van E naar C en de woningen in het project Braamstraat van F/G naar B/C.

Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte scoort 'voldoende'

3.12 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Haag Wonen op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifieke aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit.

Tabel 3-4: eindoordeel Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2014	Garanderen van voldoende woningen voor begeleid wonen waarbij de begeleiding goed is georganiseerd.	Goed	8
2010-2014	Het convenant Woningaanpassingen blijft van kracht op de procedure rond de (technische) aanpassing van woningen.	Voldoende	6
2010-2014	Huisvesting bieden aan arbeidsmigranten (ontwikkelen voorzieningen) en deze goed sociaal beheren. Tot 2015 streven partijen ernaar om huisvesting te bieden aan tenminste 1.500 arbeidsmigranten.	Voldoende	6
Eindoordeel: voldoende			6,7

Bron: EY, 2014

3.13 EY beoordeelt het presteren naar Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte conform haar opgaven als 'voldoende'.

Haag Wonen stelt jaarlijks woningen beschikbaar aan maatschappelijke partners. Zij verzorgen of begeleiden de bewoners van deze woningen. Het gaat om begeleid zelfstandig wonen en onzelfstandig wonen.

3.14 Convenanten zijn afgesloten met Stichting Luna, de Kessler Stichting, het Leger des Heils, Impegno, Stichting Anton Constandse en Steinmetz de Compaan. Voor begeleid wonen volgens deze convenanten verhuurde Haag Wonen 322 woningen per 31 december 2010, 315 woningen per 31 december 2011, 369 woningen per 31 december 2012 en 376 woningen per 31 december 2013. De aanpak van Haag Wonen sluit aan bij 'Den Haag Onder Dak'. Dit is een vlag waaronder de gemeente Den Haag samen met de Haagse woningcorporaties afspraken maakt over de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

3.15 In 2010 heeft Haag Wonen 613 individuele woningen aangepast voor gehandicapte bewoners. Daarbij deed ze kleine aanpassingen zoals verhoogde toiletputten, beugels en douchestoeltjes. Maar ook grotere aanpassingen als deurautomaten en trapliften. Bewoners

konden hiervoor tevens een vergoeding krijgen via de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. De Haagse woningcorporaties Haag Wonen, Vestia en Staedion hebben met de gemeente afspraken gemaakt om de meer standaard, kleine aanpassingen zo snel mogelijk te doen. De aanpassingen in 379 van 613 woningen vielen onder de standaard aanpak. De overgrote meerderheid van de aanpassingen (69%) heeft Haag Wonen binnen tien werkdagen uitgevoerd (de norm was 80%).

3.16 Op regioniveau is afgesproken dat de corporaties in Den Haag zich inzetten voor het realiseren van 1.500 woningen voor arbeidsmigranten in de periode 2010 tot 2014. Voor Haag Wonen zijn dat 500 eenheden. Eind 2013 zouden dus in verhouding 400 eenheden gerealiseerd moeten zijn. Dit blijkt in de praktijk moeilijk te realiseren: in 2013 waren er 175 arbeidsmigrantenhuurders bij Haag Wonen. Reden voor achterblijven: de vraag vanuit arbeidsmigranten naar corporatiewoningen wordt mede beïnvloed door initiatieven van buiten de corporatiesector. Naast corporaties pakken ook partijen uit de markt de vraag naar passende huisvesting voor arbeidsmigranten op. In het najaar van 2012 is een regionaal aanjaagteam arbeidsmigranten opgericht, waarin onder andere de directeur-bestuurder van Haag Wonen zitting heeft genomen. De directeur-bestuurder heeft de betrokken partijen van de prestatieafspraken, de gemeente en het bestuur van de SVH, bij de bevindingen betrokken. Vanaf juni 2013 volgden er gesprekken bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken samen met een collega corporatie. Vanaf het najaar van 2013 is er overleg waarin de overheid met de corporaties naar oplossingen zoekt.

(Des-)investeren in vastgoed scoort 'ruim voldoende'

3.17 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Haag Wonen op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed.

Tabel 3-5: eindoordeel (des-)investeren in vastgoed

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2014	Het verkopen van minimaal 80 en maximaal 300 bestaande woningen per jaar.	Ruim voldoende	7
2010-2014	Realiseren van voldoende goedkope (sociale) woningen in Den Haag waarvan minimaal 2/3 nieuwbouw en maximaal 1/3 ingrijpende woningverbeteringen A.	Ruim voldoende	6
2010-2014	Herstructurering in Transvaal (Bouwlust/Vrederust, Morgenstond en Moerwijk) en Zuidwest en de versterking van kwetsbare wijken (Rivierenbuurt en Mariahoeve).	Goed	8
Eindoordeel: ruim voldoende			7

Bron: EY, 2014



3.18 EY beoordeelt het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'ruim voldoende'.

3.19 Uit de bestaande bouw zijn door Haag Wonen in 2010 64 woningen regulier verkocht, in 2011 141 woningen, in 2012 64 woningen en in 2013 85 woningen.

3.20 Haag Wonen heeft in het jaar 2010 166 sociale nieuwbouwwoningen opgeleverd en is voor 56 sociale woningen de nieuwbouw gestart. Deze sociale woningen maken deel uit van een project waarvoor in totaal 274 woningen worden gebouwd. Haag Wonen kiest er bewust voor gemengde projecten van sociale en niet-sociale woningen omdat hiermee de sociale context beter is gediend. In 2011 zijn 125 woningen opgeleverd en is er geen nieuwbouw gestart. In 2012 zijn er geen woningen opgeleverd en is er geen nieuwbouw gestart.

3.21 In 2013 zijn er 91 nieuwe sociale huurwoningen en vijf vrije sectorwoningen opgeleverd en is er geen nieuwbouw gestart. Aanleiding voor de beperkte nieuwbouw zijn onder andere de (on)mogelijkheden voor het aantrekken van commerciële leningen en de slechte markt voor koopwoningen. Haag Wonen heeft gebruik gemaakt van 'middelenmix' voor de nieuwbouw die zij wel heeft gerealiseerd. Deze middelenmix bestaat uit een aantal kansen om projecten te laten slagen. De mogelijkheden variëren van het zelf bouwen van sociale huur, tot en met het samenwerken met andere partijen, tot en met het verkopen van kavels. Er zijn een zevental hoofdvormen te onderscheiden: sociale huur, koop (al dan niet sociaal), samenwerking met aannemers, samenwerking met beleggers, verkoop kavels, verkoop van het (ontwikkelde of te ontwikkelen) plan aan derden en verkoop van grond. In de Sleepnetstraat in Scheveningen en het complex City Sijthoff aan de Gedempte Burgwal in het centrum heeft Haag Wonen in 2010 de opknappwerkzaamheden afgerond. In 2011 werd het succesvol en efficiënt verlopen groot onderhoud van de Drapeniersgaarde (Moerwijk) en de Delftselaan (Schilderswijk) opgeleverd. In 2012 is Haag Wonen gestart met het groot onderhoud (woningverbetering) van in totaal 819 woningen. Het gaat om de projecten Isabellaland, Jacob Catsstraat en Braamstraat. In 2013 hebben zijn deze projecten opgeleverd.

3.22 Haag Wonen heeft diverse projecten in de krachtwijken uitgevoerd en is daar ook groot onderhoud, renovatie en nieuwbouwprojecten gestart. Bijvoorbeeld de grootschalige onderhoudsprojecten in de Jacob Catsstraat (Schilderswijk) en Isabellaland (Mariahoeve) in het jaar 2012. In 2010 heeft Haag Wonen voor alle wijken waar zij bezit heeft in Den Haag een wijkprofiel opgesteld. Een wijkprofiel geeft een overzicht van de omvang van het bezit van Haag Wonen in die wijk, de vernieuwingsopgave, de ontwikkeling en een globaal inspanningsniveau dat Haag Wonen ziet in die wijk wat betreft huisvesting van de doelgroep, de fysieke en sociale staat. Haag Wonen heeft de afgelopen jaren ingezet op schoon, heel en veilig. In de Schilderswijk heeft Haag Wonen in het jaar 2013 daarom drie acties 'leegtrekken portieken' gedaan, waarbij 200 portieken zijn aangepakt. Op woningniveau zorgt Haag Wonen voor ingrepen aan de hand van Politiekeurmerk Veilig Wonen, de medewerkers houden de directe woonomgeving in de gaten en in 2013 is met succes de leegstand van woningen en andere panden zo laag mogelijk gehouden.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'ruim voldoende'

3.23 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Haag Wonen op het gebied van emancipatie, leefbaarheid en de inzet voor het behouden dan wel creëren van vitale wijken en buurten.

Tabel 3-6: eindoordeel Kwaliteit wijken en buurten

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2014	Overlastgevers in corporatiecomplexen systematisch aanpakken en de overlast verminderen.	Zeer goed	9
2010-2014	Betrokkenheid bij de tien buurtkamers behouden blijven (deels financieren vaste huisvestinglasten).	Ruim voldoende	7
2010-2014	Inspanning om het convenant Leerling bouwplaatsen te vernieuwen (70% van de nieuwbouw, renovatie en groot onderhoud projecten) en uit te breiden naar andere disciplines in de bouw, zoals schilderwerk.	Goed	8
	Overige 4 opgaven (zie bijlage)	Voldoende	6,8
	Eindoordeel: ruim voldoende		7,4

Bron: EY, 2014

3.24 In 2010 is Haag Wonen gestart met een 'Handboek Woonoverlast'. Hierin staat hoe de medewerkers overlast op eenzelfde adequate manier samen met partners en bewoners kunnen aanpakken. Het is de bedoeling om te leren van elkaar en anderen welke methodes succesvol zijn. In 2011 heeft Haag Wonen dit handboek afgerond en vanaf 2012 is de corporatie hiermee gaan werken. Dit levert een heldere werkwijze en duidelijke communicatie naar bewoners op. Sinds 2011 registreert Haag Wonen klachten en afhandeling nauwkeurig. Op die manier kan er precies worden gezien waar welke problematiek voorkomt en de goede aanpak worden gestart voor de betreffende soort overlast in een bepaalde wijk of binnen een bepaald complex. Dit helpt Haag Wonen ook om in (uiterste) gevallen contracten met overlastgevers via de rechter te laten ontbinden. Het aantal overlastmeldingen in 2010 is 10% verminderd ten opzichte van 2009, er waren 678 meldingen in 2011, 525 meldingen in 2012 en 444 meldingen in 2013.

3.25 Aan de 's-Gravenzandelaan, het Teniersplantsoen en de Frans Halsstraat (Schilderswijk) en aan de Vrederustlaan (Vrederust) en de Grovestinsstraat (Moerwijk) staan buurtkamers. Een buurtkamer is een woning die Haag Wonen beschikbaar stelt aan maatschappelijke partners om er contact te leggen met buurtbewoners. Zij houden er spreekuren. Bewoners leggen er hun vragen en problemen voor aan de wijkagent, een medewerker van Boog of een toezichthouder en beheerconsulent van Haag Wonen. Ook in 2010 bezochten veel mensen de buurtkamers, zeker daar waar werd gewerkt aan hun woning of de wijk. Haag Wonen probeert samen met andere partijen voor zoveel mogelijk bewoners dé vraagbaak in de wijk te zijn.

3.26 Sinds 2006 heeft Haag Wonen met de gemeente, aannemers en opleidingsinstituten



afspraken gemaakt over het aantal leerlingbouwplaatsen. Ook de andere Haagse corporaties doen hieraan mee. In 2013 ondertekende directeur/bestuurder Karin van Dreven namens Haag Wonen een overeenkomst op dit terrein. Daarin staat dat tot 2015 ten minste zeventig procent van alle bouwprojecten worden uitgevoerd als leerlingbouwplaats. Voor Haag Wonen is het standaard om bij nieuwbouw- en grote onderhoudsprojecten leerlingen de kans te geven praktijkervaring op te doen. Haag Wonen gaat dus voor 100 procent.

4 Haag Wonen presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk ruim voldoende

4.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Haag Wonen. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Haag Wonen toegelicht. Als aanvulling op het visitatiestelsel is ook gevraagd naar de wijze waarop de samenwerking is ervaren. Dit wordt aan het eind van het hoofdstuk besproken.

Aanpak oordeel belanghebbenden

4.02 In totaal zijn zeventien individuele interviews afgenomen met 12 belanghebbenden van Haag Wonen. Hierbij zijn in totaal 19 mensen gesproken. Het overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage F.

4.03 Bij het beoordelen van het presteren van Haag Wonen volgens de belanghebbenden is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

- a huisvesting van de primaire doelgroep;
- b kwaliteit woningen en woningbeheer;
- c huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte;
- d (des-)investeren in vastgoed;
- e kwaliteit van wijken en buurten.

4.04 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van de prestatievelden worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is 'ruim voldoende'

4.05 De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties van Haag Wonen. De scores op het onderdeel presteren volgens belanghebbenden variëren echter tussen onvoldoende en zeer goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,1. Het bijbehorende kwalitatieve oordeel is 'ruim voldoende'.

4.06 De belanghebbenden beschrijven Haag Wonen aan de hand van de volgende kenmerken:

- a Haags;
- b Open;
- c Mensgericht;
- d Maatschappelijk betrokken;
- e Sociale huisvester;
- f Traditioneel (weinig fantasie);
- g Stoffig;
- h Correct;
- i Ambitieuze;
- j Betrouwbaar;
- k Intern gericht;
- l Traag in besluitvorming en uitvoering;
- m Realistisch.

4.07 Uit de omschrijvingen blijkt dat de belanghebbenden afwisselend woorden met een positieve en minder positieve of zelfs negatieve betekenis gebruiken. Het eindoordeel van de belanghebbenden is echter ruim voldoende. Tabel 4-1 bevat het eindoordeel van de belanghebbenden per prestatieveld.

Tabel 4-1: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden per prestatieveld

Prestatie	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,3
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,4
Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte	7,5
(Des-)investeren in vastgoed	6,8
Kwaliteit van wijken en buurten	7,4
Eindoordeel: ruim voldoende	7,1

Bron: EY, 2014

4.08 Uit de tabel blijkt dat alle onderwerpen een voldoende scoren, maar dat de onderwerpen Huisvesting van de primaire doelgroep, Kwaliteit woningen en woningbeheer en Kwaliteit van wijken en buurten hoger dan het gemiddelde scoren. Het eindoordeel is: 'ruim voldoende'.

4.09 De volgende tabel geeft het oordeel weer over het maatschappelijk presteren van Haag Wonen per belanghebbendengroep.

Tabel 4-2: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,7
Gemeente	7,0
Overige belanghebbenden	7,2
Eindoordeel: ruim voldoende	7,1

Bron: EY, 2014

4.10 De belanghebbenden waarderen Haag Wonen ook gemiddeld met een 7,1. Opvallend is de geringe spreiding in de rapportcijfers.

4.11 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt gedetailleerder ingegaan op de prestaties per prestatieveld van Haag Wonen volgens haar belanghebbenden. Indien een belanghebbende onvoldoende zicht heeft op de betreffende prestatie, is logischerwijs geen cijfer gegeven.

4.12 De belanghebbenden zijn gevraagd een afgerond punt of een half punt toe te kennen. Bijvoorbeeld een 7 of een 6,5. Door de middeling van gegeven scores ontstaan de cijfers zoals deze in de tabellen op één decimaal worden weergegeven. Bij de middeling hebben alle belanghebbenden een even zware weging gekregen. Dit is gedaan om te voorkomen dat het aantal belanghebbenden per groep tot een onevenredig positieve of negatieve beïnvloeding van het gemiddelde zou leiden. Het totaalcijfer kan hierdoor enkele tienden van een punt afwijken van het gemiddelde per belanghebbenden groep op basis van de cijfers in de tabel.

Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'

4.13 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Haag Wonen op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing, het bevorderen van doorstroming en het bevorderen van eigen woningbezit. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 4-3: eindoordeel presteren naar Huisvesting primaire doelgroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,0
Gemeente	8,0
Overige belanghebbenden	7,7
Eindoordeel: ruim voldoende	7,3²

Bron: EY, 2014

4.14 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar Huisvesting primaire doelgroep als 'ruim voldoende'.

4.15 De huurdersvertegenwoordiging vindt dat Haag Wonen voldoende woningen beschikbaar heeft voor de doelgroep. Men is echter wel bezorgd over het omhoog schuiven van de gemiddelde huurprijs. De betaalbaarheid komt hierdoor onder druk te staan. Men begrijpt dat dit door de gewijzigde financiële situatie wordt veroorzaakt, maar zou toch graag duidelijk beleid zien om de gevolgen voor de doelgroep zoveel mogelijk te beperken.

4.16 De gemeente is van mening dat de primaire doelgroep prima terecht kan bij Haag Wonen. Het aantal sociale woningen is prima in verhouding tot de wat duurdere huur. Wel wordt aangetekend dat het bezit van Haag Wonen een erg eenzijdige opbouw kent, met relatief veel goedkope voorraad met een eveneens relatief lagere kwaliteit.

4.17 De overige belanghebbenden geven aan dat Haag Wonen voldoende woningen beschikbaar heeft voor de primaire doelgroep, maar zien wel dat de voorraad onder druk staat. Aangegeven wordt echter ook dat het leveren van inspanning om de voorraad te handhaven wel goed past bij de doelstellingen van Haag Wonen. De corporatie mag dit sociale gezicht echter wel wat beter uitdragen naar de buitenwereld. Ook deze belanghebbendengroep geeft aan dat het bezit wel erg eenzijdig is. Er is veel sprake van hoogbouw en portiekflats.

Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'voldoende'

4.18 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Haag Wonen op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Haag Wonen en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

² Het gemiddelde eindcijfer in de tabel is berekend aan de hand van de scores per belanghebbende en niet het gemiddelde per belanghebbendengroep..

Tabel 4-4: eindoordeel Kwaliteit woningen en woningbeheer

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,8
Gemeente	5,0
Overige belanghebbenden	6,6
Eindoordeel: voldoende	6,4³

Bron: EY, 2014

4.19 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer als 'voldoende'. Opmerkelijk is de grote spreiding in het oordeel. Tussen de beoordeling van de huurders en de gemeenten zitten bijna twee volle punten.

4.20 De huurdersvertegenwoordiging vindt dat het woningbeheer door Haag Wonen behoorlijk goed wordt aangepakt. Wel merkt men dat tegenwoordig faciliteiten zoals een oude keuken of een toilet langer mee moeten gaan, maar als er iets kapot is, wordt dit zoveel mogelijk direct vervangen.

4.21 De kwaliteit van de dienstverlening is over het algemeen ook goed. Het klantcontactcentrum speelt hier een grote rol in. Het is ook fijn dat onderhoudsmeldingen via e-mail gedaan kunnen worden. Een kanttekening is dat de snelheid waarmee de klachten worden opgelost regelmatig wel wat te laag is. Ook de communicatie over de wijze waarop met klachten wordt omgegaan kan soms beter.

4.22 De wethouder is van mening dat de kwaliteit van de woningvoorraad niet altijd even goed is. Haag Wonen heeft bijvoorbeeld nog veel woningen met afvoerloze geisers en een 'slecht' energielabel F en G. De wethouder is ook van mening dat Haag Wonen veel ambitieuzer moet zijn bij het verbeteren van de energieprestaties. Bij renovatie moet gestreefd worden naar een grote verandering in energielabel en niet een kleine stap.

4.23 De overige belanghebbenden geven aan dat Haag Wonen de intentie heeft om veel in haar woningvoorraad te investeren. Tegelijkertijd ziet men ook dat het bezit van Haag Wonen relatief oud is en dus omvangrijke investeringen vraagt. Hierdoor is er een achterstand ontstaan die de corporatie nu probeert in te lopen.

³ Het gemiddelde eindcijfer in de tabel is berekend aan de hand van de scores per belanghebbende en niet het gemiddelde per belanghebbendengroep. Doordat er meer scores zijn gegeven door de groep Overige belanghebbenden, tellen deze zwaarder mee in het gemiddelde.

Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte scoort 'ruim voldoende'

4.24 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Haag Wonen op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifieke aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 4-5: eindoordeel Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6
Gemeente	9
Overige belanghebbenden	7,3
Eindoordeel: ruim voldoende	7,5

Bron: EY, 2014

4.25 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoefte als 'ruim voldoende'. Ook op dit onderwerp zijn de huurdersvertegenwoordigers (veel) kritischer in het oordeel dan de andere belanghebbenden.

4.26 De huurdervertegenwoordiging vindt dat op dit moment het huisvesten van bijzondere doelgroepen nog goed gaat. Haag Wonen heeft voldoende voorraad. Echter, de toekomstige huisvesting van met name ouderen kan wel problematisch worden door de vergrijzing en de bezuinigingen in de zorg. Men vindt dat Haag Wonen nu teveel een afwachtende houding aanneemt om goed op deze ontwikkelingen in te spelen.

4.27 De gemeente is zeer positief op dit onderwerp. Haag Wonen huisvest doelgroepen die specifieke woonbehoeften hebben of aanpassingen nodig hebben zeer goed. Er is ook een goed functionerend woonruimte verdeelsysteem dat met deze categorie huurders rekening houdt.

4.28 Ook de overige belanghebbenden zijn tevreden over de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het aandacht hebben voor deze doelgroepen past ook goed bij de aard van Haag Wonen. Met een welzijnsinstelling heeft Haag Wonen bijvoorbeeld zogenoemde 'omklapwoningen' gerealiseerd. Wel wordt door een belanghebbende een kanttekening geplaatst bij het verhuren van sloopwoningen aan verslaafden en ex-gedetineerden. Het is beter een mix van huurders in deze panden onder te brengen.

(Des-)investeren in vastgoed scoort 'voldoende'

4.29 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Haag Wonen op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 4-6: eindoordeel (Des-)investeren in vastgoed

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,8
Gemeente	6,0
Overige belanghebbenden	7,0
Eindoordeel: voldoende	6,8

Bron: EY, 2014

4.30 De belanghebbendengroepen beoordelen het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'voldoende'. De cijfers vertonen een geringe spreiding.

4.31 De huurdersvertegenwoordiging is van mening dat Haag Wonen te weinig sociale woningen bouwt als er woningen door sloop aan de voorraad worden onttrokken. Ook is men van mening dat er te weinig sociale woningen worden bijgebouwd. Men ziet echter ook dat het economisch mindere tijden zijn en vindt dat Haag Wonen 'doet wat ze kan doen'.

4.32 De gemeente is van mening dat de levensloopbestendigheid van het bezit van Haag Wonen niet voldoende groot is. Op dit gebied moet Haag Wonen echt een inhaalslag maken.

4.33 De overige belanghebbenden ervaren dat Haag Wonen op dit moment vooral met renovatie bezig is en minder met nieuwbouw. Dit is echter een logische keuze in deze tijd. Ook zijn ze van mening dat Haag Wonen naar draagkracht investeert.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'ruim voldoende'

4.34 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Haag Wonen op het gebied van emancipatie, leefbaarheid en de inzet voor het behouden dan wel creëren van vitale wijken en buurten. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 4-7: eindoordeel Kwaliteit van wijken en buurten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,3
Gemeente	7,0
Overige belanghebbenden	7,5
Eindoordeel: ruim voldoende	7,4

Bron: EY, 2014

4.35 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar Kwaliteit van wijken en buurten als 'ruim voldoende'. Er is echter sprake van een zeer kleine spreiding in de cijfers.

4.36 De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat Haag Wonen op zich voldoende doet om de kwaliteit van wijken en buurten te bevorderen. Men ervaart ook dat Haag Wonen het belangrijk vindt dat huurders zich prettig voelen in de wijken. Om die reden heeft Haag Wonen ook buurtbeheerders of huismeesters aangesteld. Het budget wordt wel minder, maar men snapt echter dat de kwaliteit van het bezit op dit moment de eerste prioriteit heeft.

4.37 De gemeente is van mening dat Haag Wonen voldoende actief is op het gebied van leefbaarheid. Er bereiken de gemeente geen klachten over van huurders.

4.38 De overige belanghebbenden geven aan dat Haag Wonen goed is in het verzamelen van partijen, zoals scholen en welzijnsorganisaties, die de kwaliteit van wijken en buurten kunnen helpen verbeteren. Haag Wonen heeft echter ook bezit in wijken zoals de Schilderswijk waar bij de aanleg weinig rekening is gehouden met de openbare ruimte. Dit maakt het lastig grote verbeteringen door te voeren in fysieke zin. Haag Wonen is echter zeer actief in deze wijken. Onder meer door een kleinschalige aanpak te hanteren.

Beoordeling samenwerking

4.39 Het oordeel op het perspectief Prestaties volgens Belanghebbenden is, conform de vereisten van het visitatiestelsel, gebaseerd op de cijfers die de belanghebbenden in het voorgaande deel toekennen voor de prestatievelden. EY heeft er echter bewust voor gekozen om in de gesprekken met de belanghebbenden ook de wijze van samenwerking tussen de belanghebbende en medewerkers van Haag Wonen te bespreken. Hierbij is de beleidscyclus van woningcorporaties gebruikt (zie figuur 4-1).

Figuur 4-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: SEV, 2007

- 4.40 De belanghebbenden is in de gesprekken gevraagd naar :
- a uitdragen missie en visie;
 - b mogelijkheid tot inspraak, participatie en communicatie;
 - c helderheid en transparantie van beleidskeuzes en afwegingen;
 - d het maken van prestatieafspraken;
 - e het leveren van resultaten (zie de scores op de prestatievelden);
 - f het bereid zijn tot het afleggen van verantwoording.

4.41 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen van de beleidscyclus weergegeven. Het onderdeel 'Leveren van resultaten' uit de beleidscyclus betreft de scores op de prestatievelden. Deze zijn reeds behandeld in het voorgaande deel van dit hoofdstuk en komen daarom niet meer aan de orde.

Tabel 4-8: eindoordeel Presteren volgens belanghebbenden per beleidsveld

Onderwerp	Oordeel
Uitdragen missie en visie	7,2
Inspraak, participatie en communicatie	7,2
Beleidskeuzes en afwegingen	7,0
Prestatieafspraken	6,9
Verantwoording	6,6
Eindoordeel: voldoende	7,0⁴

Bron: EY, 2014

⁴ Het gemiddelde eindcijfer in de tabel is berekend aan de hand van de scores per belanghebbende en niet het gemiddelde per belanghebbendengroep. Doordat er meer scores zijn gegeven door de groep Overige belanghebbenden, tellen deze zwaarder mee in het gemiddelde.

Uitdragen missie en visie scoort 'ruim voldoende'

4.42 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Haag Wonen overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Er is ook gevraagd naar de wijze waarop Haag Wonen deze missie en visie uitdraagt. Als Haag Wonen immers duidelijke keuzen heeft gemaakt in wat zij wil bereiken, voor wie zij er wil zijn en dit ook goed uitdraagt, bevordert dit de samenwerking met de belanghebbenden.

4.43 Het gemiddelde rapportcijfer voor het uitdragen van de missie en visie van Haag Wonen is een 7,2. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 4-9: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel Missie en visie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,5
Gemeente	7,0
Overige belanghebbenden	7,1
Oordeel: ruim voldoende	7,2

Bron: EY, 2014

4.44 De huurdersvertegenwoordigers geven met een 7,5 aan dat zij zeer tevreden zijn over de wijze waarop Haag Wonen uitdraagt wat zij wil bereiken. De visie wordt onder meer uitgedragen via zogenoemde gesprekrondes. Ook deelt Haag Wonen haar ondernemingsplan met de huurdersvertegenwoordigers.

4.45 De gemeente vindt dat Haag Wonen haar missie en visie over het algemeen voldoende uitdraagt. De corporatie verstrekt informatie in de vorm van bijvoorbeeld de jaarstukken en nodigt de belanghebbenden regelmatig uit op bijeenkomsten waar gesproken wordt over de missie en visie. Wel wordt de opmerking geplaatst dat het ambitieniveau van missie en visie zoals dat uit het jaarverslag blijkt als onrealistisch wordt ervaren.

4.46 De overige belanghebbenden zijn eveneens positief tot zeer positief over de wijze waarop Haag Wonen haar missie en visie uitdraagt. Haag Wonen laat duidelijk zien waar zij voor staat en naar toe wil. Dit maakt het samenwerken met Haag Wonen makkelijker.

Inpraak, participatie en communicatie scoort 'ruim voldoende'

4.47 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Haag Wonen samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Haag Wonen belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 4-10: oordeel per belanghebbendengroep Inspraak, communicatie, participatie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente	6,0
Overige belanghebbenden	7,4
Oordeel: ruim voldoende	7,2⁵

Bron: EY, 2014

4.48 Op dit onderwerp zijn de meningen duidelijk verdeeld. De gemeente is duidelijk kritischer dan de huurdersvertegenwoordiging en de overige belanghebbenden.

4.49 De huurdersvertegenwoordiging is zeer tevreden over de wijze waarop Haag Wonen inspraak geeft. De huurdersvertegenwoordiging heeft bijvoorbeeld bij het opstellen van het ondernemingsplan van Haag Wonen inspraak gekregen. Ook de jaarstukken worden in-concept al voorgelegd. De bestuurder neemt bovendien ook regelmatig leden van de huurdersvertegenwoordiging mee op werkbezoek naar bijvoorbeeld de Eerste Kamer en de Ouderenpartij. Mede hierdoor hebben zij veel kennis van wat er gebeurt bij Haag Wonen.

4.50 De huurdersvertegenwoordiging vindt dat Haag Wonen ook echt serieus omgaat met de uitgebrachte adviezen. Haag Wonen vraagt altijd tijdig een advies aan de huurdersvertegenwoordiging en verleent ook voldoende tijd om een gedegen advies uit te brengen.

4.51 De gemeente is niet tevreden over de inspraakmogelijkheden die Haag Wonen biedt. Besluiten worden vaak pas achteraf meegedeeld. Vooraf wordt niet om de mening van de gemeente gevraagd.

4.52 Op de terreinen sociaal casemanagement en wijkaanpak is de gemeente wel tevreden over de inspraakmogelijkheden die Haag Wonen biedt. De corporatie staat goed open voor overleg en denkt pro-actief mee.

4.53 De overige belanghebbenden zijn zonder uitzondering zeer te spreken over de wijze waarop Haag Wonen inspraak verleent. Haag Wonen is een betrouwbare partner die meedenkt en gezamenlijk oplossingen probeert te bereiken.

⁵ Het gemiddelde eindcijfer in de tabel is berekend aan de hand van de scores per belanghebbende en niet het gemiddelde per belanghebbendengroep. Doordat er meer scores zijn gegeven door de groep Overige belanghebbenden, tellen deze zwaarder mee in het gemiddelde.

4.54 Haag Wonen communiceert over het algemeen ook duidelijk naar de belanghebbenden. Wel wordt de kanttekening gemaakt dat Haag Wonen nog actiever kan communiceren. De corporatie stelt zich vaak te bescheiden op.

Transparantie beleidskeuzes scoort 'voldoende'

4.55 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Haag Wonen een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Haag Wonen erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 4-11: oordeel per belanghebbendengroep Beleidskeuzes

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente	6,3
Overige belanghebbenden	7,0
Oordeel: voldoende	7,0⁶

Bron: EY, 2014

4.56 De belanghebbenden waarderen dit onderdeel met een voldoende. Ook hier zijn de huurdersvertegenwoordigers het meest tevreden.

4.57 Over alle beleidsterreinen geeft Haag Wonen openheid van zaken aan de raad, ook uit zichzelf. Haag Wonen wil los van de overlegwet overleg met de raad hebben. De corporatie beseft zich dat onder andere de Bewonersraad de ogen en oren van de wijken zijn.

4.58 Op het gebied van nieuwbouw is er echter minder transparantie. Aangezien 'nieuwbouw' geen onderdeel van de Wet op Overleg is zijn corporaties ook niet verplicht om hier transparant in de beleidskeuzes naar de huurdersvertegenwoordiging over te zijn. De wens om dit ook onderdeel te laten uitmaken van de Wet op Overleg is door de huurdersvertegenwoordiging wel bij de parlementaire enquête commissie en Haag Wonen neergelegd.

4.59 De gemeente vindt de transparantie over de beleidskeuzes niet groot. Het is ook erg afhankelijk van de persoon die je treft of er sprake is van transparantie. Vaak is niet meer informatie beschikbaar dan hetgeen in de jaarverslagen te vinden is. De jaarverslagen worden ook niet face-to-face besproken terwijl daar wel behoefte aan is.

4.60 Haag Wonen is volgens de overige belanghebbenden transparant in de gemaakte keuzen. Het is zo goed duidelijk wat Haag Wonen wil bereiken en waarom men dat wil. Ook als iets niet (meer) kan, wordt dit met redenen omkleed aangegeven.

⁶ Het gemiddelde eindcijfer in de tabel is berekend aan de hand van de scores per belanghebbende en niet het gemiddelde per belanghebbendengroep. Doordat er meer scores zijn gegeven door de groep Overige belanghebbenden, tellen deze zwaarder mee in het gemiddelde.

Maken van prestatieafspraken scoort 'voldoende'

4.61 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Haag Wonen zich inspant om prestatieafspraken te maken en in welke mate Haag Wonen de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 4-12: oordeel per belanghebbendengroep Prestatieafspraken

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente	5,7
Overige belanghebbenden	7,4
Oordeel: voldoende	6,9⁷

Bron: EY, 2014

4.62 De belanghebbenden waarderen dit onderdeel met een voldoende. Ook hier zijn de huurdersvertegenwoordigers het meest tevreden. De gemeente is niet tevreden.

4.63 De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat Haag Wonen een goede bereidheid heeft om tot prestatieafspraken te komen. Soms wordt hier ook praktisch mee omgegaan door het vastleggen van op te pakken actiepunten. De punten worden altijd naar behoren afgewerkt.

4.64 Ook op dit onderwerp is de gemeente in de vorm van de wethouder zeer kritisch. Haag Wonen is wel bereid tot het maken van prestatieafspraken, maar komt de prestatieafspraken niet altijd goed na. De afspraken op het gebied van sloop en nieuwbouw zijn voor slechts een kwart behaald. De afspraken over sociaal casemanagement en wijkaanpak worden over het algemeen wel goed nageleefd.

4.65 De overige belanghebbenden geven aan dat Haag Wonen actief is in het maken van prestatieafspraken. Niet in alle gevallen worden geformaliseerde prestatieafspraken gemaakt, maar dan committeert de corporatie zich in de vorm van actiepunten of werkafspraken.

Verantwoording scoort 'voldoende'

4.66 Het onderdeel verantwoording gaat in op de mate waarin Haag Wonen op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties.

⁷ Het gemiddelde eindcijfer in de tabel is berekend aan de hand van de scores per belanghebbende en niet het gemiddelde per belanghebbendengroep. Doordat er meer scores zijn gegeven door de groep Overige belanghebbenden, tellen deze zwaarder mee in het gemiddelde.

Tabel 4-13: oordeel belanghebbendengroep Verantwoording

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,5
Gemeente	6,0
Overige belanghebbenden	6,4
Oordeel: voldoende	6,6

Bron: EY, 2014

4.67 De belanghebbenden waarderen dit onderdeel met een voldoende. Ook hier zijn de huurdersvertegenwoordigers het meest tevreden.

4.68 De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat Haag Wonen via het beleidsoverleg verantwoording aflegt. Dit overleg vindt vier keer per jaar plaats. Ook door het overleg met de RvC wordt de huurdersvertegenwoordiging goed op de hoogte gehouden van de prestaties van Haag Wonen.

4.69 De gemeente is van mening dat Haag Wonen vaak pas verantwoording aflegt als er zich problemen hebben voorgedaan. Als Haag Wonen in een vroegtijdiger stadium zou aangeven dat er problemen (dreigen) te ontstaan, dan kan de gemeente in voorkomende gevallen bijspringen en de problemen wellicht zelfs voorkomen. Een voorbeeld is de vergunningsaanvraag voor de Rivierenbuurt.

4.70 Ten aanzien van de prestaties op het gebied van case management en wijkaanpak legt Haag Wonen goed verantwoording af.

4.71 Op dit onderdeel verschillen de overige belanghebbenden van mening. Een aantal partijen is tevreden en een aantal geven aan dat er ruimte is voor verbetering. Met name in het tonen van de geleverde prestaties naar de BNG kan Haag Wonen verbeteren. In andere gevallen moet de belanghebbende 'erg trekken' aan Haag Wonen. De verantwoording wordt niet automatisch verschaft.

Goede en te verbeteren punten

4.72 De belanghebbenden is ook specifiek gevraagd goede en te verbeteren punten aan te dragen. Hieronder volgen de belangrijkste punten.

Goede punten

4.73 Haag Wonen is open, transparant en helder in de informatieverstrekking. Haag Wonen doet ook heel veel moeite om de huurders inspraak in het beleid te geven. Er is bovendien sprake



van een ruimhartig beleid ten aanzien van het in standhouden van meerdere huurdervertegenwoordigingsorganisaties.

4.74 Haag Wonen is goed in het opzoeken van kleinschaligheid en het beheer van wooncomplexen.

4.75 Haag Wonen is creatief en denkt goed mee op sociaal gebied. Zij heeft ten opzichte van de twee andere grote corporaties in Den Haag een duidelijk socialer gezicht. De corporatie is er voor de mensen die het echt nodig hebben.

4.76 Haag Wonen zoekt veel samenwerking op met maatschappelijke partners zoals scholen en zorg- en welzijnsinstellingen. De corporatie zet zich ook goed in om deze samenwerkingsverbanden draaiend te houden.

Te verbeteren punten

4.77 Met name op het gebied van betaalbaarheid kan Haag Wonen meer initiatief nemen en ook innovatiever en creatiever zijn om de sociale taak goed uit te kunnen voeren. Er zijn bijvoorbeeld op het gebied van beheer experimenten mogelijk waarbij huurders (nog) meer invloed krijgen op het beheer in hun wijk.

4.78 Haag Wonen kan beter inzicht bieden in de nieuwbouwplannen.

4.79 Haag Wonen moet het aantal interne processen en procedures verminderen. Ze moeten meer doen en minder overleggen. Hierdoor wordt men daadkrachtiger. Ook komt het voor dat medewerkers elkaar niet goed op de hoogte stellen van gemaakte afspraken.

4.80 Haag Wonen kan nóg actiever worden om huurachterstanden te voorkomen.

4.81 Haag Wonen zou door de verkoop van woningen meer inkomsten kunnen genereren om zo meer in vastgoed te kunnen investeren. Op deze wijze kan men bijvoorbeeld de herstructurering van Den Haag Zuid West financieren.

Wensen van de belanghebbenden

4.82 De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden ook gevraagd naar een wens. Wat willen de belanghebbenden Haag Wonen meegeven om nog beter samen te werken?

Wensen van de huurdersvertegenwoordigers

4.83 De huurdersvertegenwoordigers vinden het wenselijk dat Haag Wonen meer naar buiten



treedt om duidelijk te maken waar de corporatie mee bezig is. Haag Wonen is te bescheiden en kan zich zelf beter verkopen als een echte sociale huisvester.

4.84 De huurdersvertegenwoordigers geven verder aan dat zij ook graag invloed op de bedrijfsvoering van Haag Wonen zouden willen hebben. Daarom zouden zij graag het adviesrecht uitgebreid willen zien met dat onderwerp.

Wensen van de gemeente

4.85 Haag Wonen moet het vermogen om kansen te ontdekken en te verzilveren beter ontwikkelen. De corporatie laat nu geld en kansen liggen. Bijvoorbeeld in het geval van subsidies op het gebied van verduurzaming en het landelijk energieakkoord.

4.86 Blijf de sociale koers ten aanzien van huurachterstanden en incasso volgen, maar houd de financiële gevolgen van deze koers wel scherp in de gaten.

Wensen van de overige belanghebbenden

4.87 De overige belanghebbenden geven aan dat er geen drastische zaken hoeven te veranderen. De corporatie moet vooral doorgaan met wat het doet en een eigen koers blijven varen zonder gedrag van andere corporaties te kopiëren. De gewoonte van Haag Wonen om 'de wijk in te gaan' moet behouden blijven, ondanks de verminderde financiële mogelijkheden. De aanpak van Haag Wonen past bovendien in de tijdsgeest waarin corporaties een sociaal gezicht moeten hebben en vooral sober en doelmatig werken.

4.88 Wel wordt aangegeven dat Haag Wonen over de hele breedte sneller kan werken, men heeft de neiging teveel te overleggen. Een voorbeeld is de reorganisatie. Deze heeft erg lang geduurd.

4.89 Daarnaast wordt de wens uitgesproken dat er een goede mix wordt aangebracht tussen ervaren en onervaren (jonge) medewerkers. Zeker in het geval van de wijkaanpak is het belangrijk dat medewerkers goed begeleid worden. Investeer daarom in het eigen personeel en houd, zeker in het geval van een lastig onderwerp als Wijkaanpak, de juiste mensen vast.

4.90 Als laatste wordt de wens uitgesproken dat Haag Wonen zich klaarmaakt voor de transities die in de zorg gaan plaatsvinden.

5 Presteren naar vermogen scoort 'ruim voldoende'

5.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Hiermee kan worden geoordeeld over de mate waarin Haag Wonen presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

5.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financiële continuïteit;
 - i Vermogenspositie;
 - ii Kredietwaardigheid;
 - iii Integrale kasstroomsturing;
- b Financieel beheer;
 - i Planning- en controlcyclus;
 - ii Treasury;
- c Doelmatigheid;
- d Vermogensinzet;
 - i Visie;
 - ii Mogelijkheden verruiming vermogen;
 - iii Maximalisatie.

5.03 EY heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt onder meer uit de rapportages van de accountant van Haag Wonen, het WSW, het CFV en de bij EY beschikbare branchekennis.

5.04 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de aangereikte financiële- en niet-financiële informatie.

Eindoordeel Presteren naar vermogen is 'ruim voldoende'

5.05 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore van presteren naar vermogen. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 5-1: eindoordeel Presteren naar vermogen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel	Weging
Financiële continuïteit	Ruim voldoende	7,1	20 %
Financieel beheer	Ruim voldoende	7,5	20 %
Doelmatigheid	Ruim voldoende	7,8	20 %
Vermogensinzet	Voldoende	6,7	40 %
Eindoordeel: ruim voldoende		7,2	100%

Bron: EY, 2014

5.06 EY concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit ruim voldoende is. Haag Wonen beschikt over een financiële positie die de randen van de financiële mogelijkheden heeft bereikt maar waarop goed wordt bijgestuurd. Bij het financieel beheer staat soliditeit voorop. Haag Wonen gaat doelmatig met haar vermogen om.

5.07 In de navolgende paragrafen volgt een toelichting per onderdeel.

Financiële continuïteit scoort 'ruim voldoende'

5.08 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Haag Wonen haar financiële continuïteit voldoende heeft geborgd. Dit stelt Haag Wonen in staat haar maatschappelijke functie in continuïteit uit te voeren. Tabel 5-2 bevat een samenvatting van de uitkomsten. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 5-2: bevindingen kengetal beoordeling

Onderwerpen financiële continuïteit	Bevinding	Oordeel
Vermogenspositie (oordeel CFV)	Ruim voldoende	7
Kredietwaardigheid (oordeel WSW)	Ruim voldoende	7
Integrale kasstroomsturing	Ruim voldoende	7,2
Oordeel: ruim voldoende		7,1

Bron: EY, 2014

Vermogenspositie scoort 'ruim voldoende'

5.09 Het continuïteitsoordeel over de jaren 2010, 2011 en 2012 is A1. Het CFV geeft met deze hoogst mogelijke kwalificatie aan dat Haag Wonen in staat is haar werkzaamheden en ambities in continuïteit uit te voeren.

5.10 In de brief over het continuïteitsoordeel 2011 is echter wel aangegeven dat het volkshuisvestelijk vermogen rekening houdend met de huurtoeslag heffing lager zou zijn dan de



door het CFV vastgestelde ondergrens.

5.11 Op basis van de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het volkshuisvestelijk vermogen op balansdatum 31 december 2012 (€175 mln) groter is dan het voor Haag Wonen vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming van € 126 mln, hetgeen tot het oordeel 'voldoende solvabiliteit' leidt. Gezien de omvang van het verschil, kent EY het oordeel 'ruim voldoende' toe.

5.12 In de rapportage Corporatie in Perspectief vergelijkt het Centraal Fonds het Volkshuisvestelijk vermogen van Haag Wonen met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Hetzelfde geldt voor het risico in de solvabiliteits- en continuïteitsbeoordeling.

5.13 Op basis van deze rapportage kan geconcludeerd worden dat het verwachte Volkshuisvestelijk vermogen van Haag Wonen in 2015 (€ 5.861 per VHE) onder de referentiegroep ligt (€ 13.481 per VHE).

5.14 In de balansverhouding is eveneens zichtbaar dat Haag Wonen zich aan de randen van haar financiële mogelijkheden bevindt. Daarop is geanticipeerd door middel van de reorganisatie en het ingrijpen in de projectenportefeuille.

5.15 Op basis van het voorgaande kent EY een score 'ruim voldoende' toe aan de vermogenspositie van Haag Wonen.

Kredietwaardigheid scoort 'ruim voldoende'

5.16 Haag Wonen dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen te kunnen voldoen. Als dit het geval is, kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken. In haar schrijven van 4 september 2013 concludeert het WSW dat Haag Wonen onverminderd solvabel en financierbaar is. Haag Wonen kan cumulatief de normatieve aflossing uit haar kasstroom voldoen echter in 2014 en 2015 wordt niet voldaan aan de aflossingsfictie.

5.17 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaar gezet' voor de corporatie. Haag Wonen kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

5.18 Over de prognoseperiode 2013 – 2015 geeft het WSW aan dat van het huidige faciliteringsvolume van € 161,0 miljoen, € 72,7 miljoen wordt benut. Daarnaast heeft het WSW het faciliteringsvolume voor € 34,4 miljoen met claims beklemd. Haag Wonen heeft derhalve nog € 53,9 miljoen vrij beschikbaar faciliteringsvolume.

5.19 Op basis van het voorgaande kent EY het oordeel 'ruim voldoende' toe.

Integrale kasstroomsturing scoort 'ruim voldoende'

5.20 Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde. Deze onderwerpen zijn daarom door EY als aanvulling op het visitatiestelsel beoordeeld bij dit onderdeel. Tabel 5-3 bevat de bevindingen.

Tabel 5-3: oordelen presteren naar Integrale kasstroomsturing

Onderwerpen financiële continuïteit	Bevinding	Oordeel
Sturen op kasstromen	Ruim voldoende aanwezig	7
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Ruim voldoende	7
Rendement op investeringen	Ruim voldoende	7
Sturing op waardeontwikkeling	Haag Wonen waardeert tegen bedrijfswaarde en stuurt voldoende op waarde ontwikkeling	7
Vermogensontwikkeling	De loan to value is 30% en daarmee beter dan de norm van maximaal 50 %	8
Oordeel: ruim voldoende		7,2

Bron: EY, 2014

Sturen op kasstromen scoort 'ruim voldoende'

5.21 Het visitatiestelsel stelt de zichtbare sturing op kasstromen als basis voor de aansturing van de corporatie. Uitgangspunt daarbij is dat de corporatie jaarlijks haar risico's analyseert met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (zoals Europese wetgeving, verhuurdersheffing en btw) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor:

- a de reguliere activiteiten c.q. diensten van algemeen economisch belang (DAEB);
- b de niet – DAEB-activiteiten;
- c grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities);
- d de verbindingen.

5.22 Bij adequate sturing op kasstromen wordt gekeken naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen:

- a operationele kasstromen;
- b portfoliokasstromen;
- c financieringskasstromen.

5.23 Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en

daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

5.24 Uit gesprekken met de directeur bedrijfsvoering, de jaarrekening en de interne rapportages blijkt dat Haag Wonen goed stuurt op een voldoende vrije kasstroom. Hierin heeft Haag Wonen de afgelopen jaren stappen gezet. In 2012 heeft zij een financieel statuut en een investeringsstatuut opgesteld waarin het normenkader voor de beoordeling van de financiële positie en de kasstromen van Haag Wonen is vastgelegd. Hiermee is duidelijk welke instrumenten de corporatie heeft om bij te kunnen sturen.

5.25 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Haag Wonen gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd.

5.26 Om de volatiliteit een plek te geven in het financieel beleid heeft Haag Wonen scenario-analyse toegepast bij het opstellen van haar begroting.

5.27 Haag Wonen hanteert bij haar financiële sturing als eis een positieve vrije kasstroom. Het belang van sturen op kasstromen ziet men duidelijk in bij Haag Wonen. Het wordt goed centraal gesteld bij integrale financiële sturing.

5.28 Per saldo beoordeelt EY het onderdeel Sturen op kasstromen als 'ruim voldoende'.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren 'ruim voldoende'

5.29 Haag Wonen stuurt expliciet op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Het financieel beleid is uitgewerkt in een financieel statuut. De beoordeling van een individueel project in relatie tot de financiële kaders en rendementsdoelstellingen is verwerkt in het investeringsstatuut. Door te sturen op een positieve kasstroom en een goed oordeel van het CFV wordt bovendien ook impliciet gestuurd op resultaat en rendement.

5.30 Haag Wonen is zich bewust dat de financiële positie beperkte mogelijkheden biedt om tegenvallers op te vangen. Om expliciet op resultaat- en rendementsdoelstellingen te sturen, wordt onderscheid gemaakt tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht.

5.31 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Haag Wonen in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. Haag Wonen monitort de ontwikkeling van de kasstromen maandelijks in het liquiditeitsoverzicht. In de begroting is een kasstroomoverzicht voor de komende 10 jaren opgenomen.

5.32 Als norm voor de interest dekkingsratio wordt in het visitatiestelsel een minimum van 1,3 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen ten behoeve van de (interne) financiering van

investeringen. In 2011 en 2012 bedroeg de ICR respectievelijk 1,53 en 1,60. Voor de komende jaren wordt een gemiddelde ICR van 1,89 begroot. Dit onderdeel wordt daarom als 'ruim voldoende' beoordeeld.

5.33 Het direct rendement geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Het kengetal kan dienen als basis voor investeringsbeslissingen, evenals beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan onder meer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen.

5.34 Als vuistregel wordt voor woningcorporaties een exploitatierendement van minimaal circa 3% gehanteerd. In het financieel statuut wordt het direct rendement als één van de financiële sturingskengetallen aangemerkt. Echter in de jaarrekening danwel de tertaalrapportages wordt hier niet over gerapporteerd. De financiële sturing vindt meer plaats op kasstromen dan op rendement. Het direct rendement beoordelen wij daarmee als 'voldoende'.

5.35 Haag Wonen houdt impliciet rekening met rendementsdoelstellingen door bij investeringsbeslissingen de impact op kasstromen op lange termijn te monitoren. Bij beleidskeuzes wordt het meest realistische scenario doorgerekend waarbij de impact op en de risico's voor de financiële positie inzichtelijk worden gemaakt. Deze worden periodiek beoordeeld en besproken. Haag Wonen hanteert als uitgangspunt dat de operationele kasstroom en het resultaat altijd positief moeten zijn. Dat is beleid en dit wordt ook gerealiseerd.

5.36 Ontwikkelingen in de markt zijn voor Haag Wonen niet beïnvloedbaar. Daarmee is het indirecte rendement in beperkte mate te beïnvloeden. Daarom beoordelen wij dit onderdeel als 'ruim voldoende'.

Rendement op investeringen scoort 'ruim voldoende'

5.37 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt vaak gebruik gemaakt van de interne rendementseis. Ook wel de Internal Rate of Return (IRR) genoemd. De IRR is de disconteringsvoet die de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk laat zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf. De IRR is onderdeel van het financieel statuut echter rapportage hierover vindt niet plaats in de jaarrekening danwel de tussentijdse rapportages.

5.38 Haag Wonen heeft de afgelopen jaren haar projectenportefeuille behoorlijk ingekrompen. Thans ligt de focus op het goed onderhouden van de woningen en het doen van duurzaamheidsinvesteringen. Het rendement op deze investeringen wordt gemeten in de huurverhogingen.



5.39 Op grond daarvan beoordeelt EY het onderdeel rendement op investeringen als 'ruim voldoende'.

Waardeontwikkeling scoort 'ruim voldoende'

5.40 Haag Wonen waardeert haar bezit in haar (interne en externe) verantwoording tegen de actuele waarde gebaseerd op de bedrijfswaarde en de marktwaarde in verhuurde staat. In het kader van financiële sturing wordt adequaat ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. Zo maakt zij al enige jaren gebruik van scenarioanalyse bij het opstellen van de begroting. Haag Wonen heeft hiermee voldoende aanknopingspunten voor goede financiële sturing. Haag Wonen scoort naar onze mening 'ruim voldoende' op dit onderdeel.

Vermogensontwikkeling scoort 'goed'

5.41 De beoordeling van het vermogen van Haag Wonen richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie een belangrijke rol.

5.42 Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'Loan to Value' genoemd. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd.

5.43 Op basis van CFV-gegevens bedraagt de loan to value op basis van de WOZ-waarde over de jaren 2010, 2011 en 2012 gemiddeld 30%. Als vuistregel geldt binnen het visitatiestelsel een maximaal acceptabel percentage van 50%. Met deze loan to value bevindt Haag Wonen zich aan ruim onder de norm. Een lagere waarde is bij dit kengetal beter. EY beoordeelt dit aspect daarom als 'goed'.

Financieel beheer scoort 'ruim voldoende'

5.44 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie professioneel plant, checkt dat ze doet wat ze zich financieel voorneemt en bijstelt indien noodzakelijk. Tevens wordt de treasuryfunctie beoordeeld.

5.45 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beheer. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 5-4: oordeel presteren naar Financieel beheer

Onderwerpen financieel beheer	Bevinding	Oordeel
Planning- en controlcyclus	Haag Wonen maakt een transparante vertaling van haar ambities en opgaven naar een meerjarenraming. De accountant heeft aangegeven te kunnen steunen op de P&C-cyclus en AO/IC van Haag Wonen. Haag Wonen rapporteert tijdig en volledig. Haag Wonen heeft een interne accountantsafdeling.	8
Treasury	Haag Wonen heeft een treasurystatuut en een treasuryjaarplan. Men laat zich bijstaan door een externe deskundige.	7
Oordeel: ruim voldoende		7,5

Bron: EY, 2014

Planning en control scoort 'goed'

5.46 Haag Wonen maakt een transparante vertaling van haar ambities en opgaven naar een meerjarenraming.

5.47 In 2013 heeft de accountant van Haag Wonen een goedkeurende verklaring verstrekt bij de jaarrekening. In het kader van de accountantscontrole heeft de accountant zijn bevindingen gerapporteerd in het accountantsverslag en in de managementletter. Ten aanzien van de interne beheersing is gerapporteerd dat deze van zodanig niveau was dat het bijdraagt aan de betrouwbaarheid van de jaarrekening, maar dat er wel slagen te maken zijn. De accountant rapporteert in zijn accountantsverslag bijvoorbeeld dat verbeteringen mogelijk zijn bij het onderhoudsproces.

5.48 Haag Wonen heeft een Interne Audit Afdeling die de werking van de interne beheersingsmaatregelen toetst. De accountant kan gebruik maken van de werkzaamheden van het IAT.

5.49 Dit onderdeel scoort daarom 'goed'.

Treasury scoort 'ruim voldoende'

5.50 De volgende tabel bevat de score van Haag Wonen op het onderdeel Treasury.

Tabel 5-5: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid treasurystatuut	Ja, externe ondersteuning is ingeschakeld.	7
Aanwezigheid jaarplan	Ja	7
Kasstroom en investeringsbehoefte zijn in kaart gebracht	Ja	7
Oordeel: ruim voldoende		7

Bron: EY, 2014

5.51 De treasuryfunctie wordt binnen Haag Wonen deels intern uitgevoerd. Haag Wonen beschikt over een treasurystatuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury functie is voldoende voor de beheersing van de liquiditeit. Het statuut dateert van 21 januari 2013.

5.52 Bij de uitvoering van de treasury activiteiten maakt Haag Wonen gebruik van een extern adviseur. Haag Wonen stelt jaarlijks een jaarplan op voor de uitvoering van de treasuryactiviteiten. Haag Wonen heeft de kasstromen voor de komende tien jaren en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte in beeld gebracht. De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW.

5.53 Wij beoordelen dit onderdeel daarom als 'ruim voldoende'.

Doelmatigheid scoort 'ruim voldoende'

5.54 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. Er wordt beoordeeld of de corporatie efficiënt werkt en actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd. Ook wordt beoordeeld of de corporatie een visie en criteria heeft voor de doelmatigheid in haar organisatie. In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht.

Tabel 5-6: eindoordeel Presteren naar doelmatigheid

Kengetal	Bevinding	Oordeel
Doelstellingen efficiëntie	Haag Wonen wil een sober en doelmatig beleid voeren. Met als ideaal over vijf jaar goed onderhoud in bezit te hebben met goede energielabels.	8
CiP-indicatoren		
• Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.323, referentie € 1.415. Dit is 6,5% lager dan de referentie	8
• Ontwikkeling netto bedrijfslasten	33,6% afname, referentie 6,4% afname.	9
• Aantal VHE per fte	92, referentie 87. Dit is 5,7% beter.	8
• Personeelskosten per fte	€ 72.599, referentie € 68.586. Dit is bijna 6% hoger.	6
Eindoordeel: ruim voldoende		7,8

Bron: EY, 2014

5.55 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar doelmatigheid is 'ruim voldoende'.

Doelstellingen ten aanzien van efficiëntie scoren 'goed'

5.56 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting om zo efficiënt mogelijk te werken en is er gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Haag Wonen om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

5.57 EY stelt vast dat bij Haag Wonen op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. Dit wordt nog eens onderstreept door de ingezette reorganisatie waarbij efficiency, een verdere inkrimping van het personeelsbestand, centralisatie en het nieuwe werken hoog op de agenda staan.

5.58 EY kent daarom het oordeel 'goed' toe.

Score op Cip-indicatoren is 'goed'

5.59 Bij dit onderdeel wordt een vergelijking gemaakt tussen de kengetallen in de CFV-publicatie Corporatie in Perspectief (CiP) van Haag Wonen en van de referentiegroep. De referentiegroep voor Haag Wonen is Rf04 Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties.

Netto bedrijfslasten per VHE scoort 'goed'

5.60 De netto bedrijfslasten per VHE van Haag Wonen bedragen ultimo 2012 € 1.323. De referentie bedraagt € 1.415. Haag Wonen zit hiermee 6,5% onder het gemiddelde van de referentiecorporaties. De beoordeling is daarom 'goed'.

Ontwikkeling netto bedrijfslasten per VHE scoort 'zeer goed'

5.61 De netto bedrijfslasten per VHE nemen bij Haag Wonen in de periode 2009 – 2012 af met 33,6%. De referentie kent een afname van slechts 6,4%. Hierbij merken wij op dat de bedrijfslasten in 2009 fors hoger lagen dan de referentie (€ 481). De beoordeling is 'zeer goed'.

Aantal VHE per fte scoort 'goed'

5.62 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? Een goede graadmeter voor de efficiëntie van de corporatie is het aantal VHE per fte. Dit kengetal ligt voor Haag Wonen op 92, hetgeen boven het gemiddelde ligt van 87 VHE per fte voor de referentiecorporaties. Een hogere score is bij dit kengetal gunstig. Dit betekent namelijk dat Haag Wonen meer woningen beheert per fte dan de referentie. Dit onderdeel wordt dan ook als 'goed' beoordeeld.

Personeelskosten per fte scoort 'voldoende'

5.63 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. De gemiddelde loonkosten van Haag Wonen per fte bedragen € 72.599 en zijn daarmee 5,9% hoger dan de gemiddelde waarde van € 68.586 bij de referentiecorporaties. De beoordeling is daarom 'voldoende'.

Vermogensinzet scoort 'voldoende'

5.64 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie haar vermogen maximaal inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties en kennis en inzicht heeft in beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.

5.65 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van presteren naar vermogensinzet. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 5-7: oordeel Presteren naar vermogensinzet

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Visie	Haag Wonen heeft een duidelijke visie over de wijze waarop zij haar middelen kan inzetten	7
Mogelijkheden verruiming vermogen	Haag Wonen beschikt over beperkte mogelijkheden haar vermogen te verruimen	6
Maximalisatie	Haag Wonen zet haar vermogen in voldoende mate in voor de lokale en regionale opgaven	7
Oordeel: voldoende		6,7

Bron: EY, 2014

Visie ten aanzien van inzet middelen scoort 'ruim voldoende'

5.66 Het financiële beleid van Haag Wonen is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overtollige middelen. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de maatschappelijke ambities in het werkgebied, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's. Hierbij hanteert de corporatie de uitgangspunten dat de investeringen niet groter mogen zijn dan de opbrengsten uit verkopen ergo dat een positieve kasstroom moet worden gerealiseerd. Rendementseisen zijn niet geformuleerd in het statuut maar worden jaarlijks in de DT brief geformuleerd.

5.67 Het investeringsprogramma wordt getoetst op financiële en maatschappelijke criteria. Financiële criteria in dat kader zijn de impact op de solvabiliteit en de kasstromen.

5.68 Haag Wonen zal de komende jaren meer als beherende dan als ontwikkelende corporatie actief zijn om onder de financiële druk van de leningenportefeuille uit te komen. Aangezien de aandacht hierop is gericht is het lastig om nieuwe maatschappelijke investeringen te doen behoudens verbeteren van de energieprestatie van de woningen.

5.69 Haag Wonen geeft met bovenstaande voldoende invulling aan een visie ten aanzien van maatschappelijke investeringen. De investeringsvoorstellen worden in het DT ingebracht en ook daar wordt gesproken of een voorstel past binnen de visie van Haag Wonen. De eindscore op dit onderwerp is daarom 'ruim voldoende'.

Mogelijkheden tot verruiming vermogen scoren 'voldoende'

5.70 Bij dit onderdeel wordt onderzocht of Haag Wonen mogelijkheden heeft onderzocht om haar vermogen te verruimen. Ook wordt onderzocht of de mogelijkheid tot verruiming aanwezig is.

5.71 Door haar beperkte vermogenspositie heeft Haag Wonen onderzocht of er mogelijkheden zijn haar vermogen te verruimen. De corporatie zet in op huurverhoging door middel van



harmonisatie en het toepassen van inkomens afhankelijke huurverhogingen. De betaalbaarheid is een thema wat nog nader uitgewerkt zal worden.

5.72 Gezien de vermogenspositie heeft Haag Wonen beperkte mogelijkheden het volkshuisvestelijke vermogen te verruimen.

5.73 Het oordeel is daarom 'voldoende'.

Maximalisatie van vermogen scoort 'ruim voldoende'

5.74 Bij dit onderdeel wordt onderzocht of Haag Wonen haar vermogen maximaal inzet voor maatschappelijke prestaties.

5.75 Haag Wonen heeft de randen van wat voor haar mogelijk is bereikt. De Loan to Value op basis van de bedrijfswaarde is in 2013 80%. Dit houdt in dat de corporatie haar bezit met relatief veel leningen heeft gefinancierd. Dit betekent dat de mogelijkheden om projecten uit te voeren beperkt zijn. Haag Wonen heeft hierop reeds enkele jaren geleden geanticipeerd door de projectenportefeuille en de afdeling projectontwikkeling te verminderen. De visitatiecommissie is van mening dat Haag Wonen haar vermogen op voldoende wijze inzet voor de opgaven in de regio en haar bezitsgemeenten. EY kent het oordeel 'ruim voldoende' toe.

6 Presteren naar Governance scoort 'ruim voldoende'

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Haag Wonen presteert op het gebied van governance.

6.02 Het toetsingskader van de visitatie bevat een aantal onderdelen om de beoordeling structuur en inhoud te geven:

- a) Besturing
 - i. Planning (Plan);
 - ii. Monitoring (Check);
 - iii. Bijsturing (Act);
- b) Intern toezicht;
 - i. Het functioneren van de Raad van Commissarissen;
 - ii. Het gebruik van een toetsingskader;
 - iii. Toepassing Governancecode;
- c) Externe legitimering en externe verantwoording.

6.03 EY heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

- a) de Governancecode;
- b) toepassing Governancecode (VTW-checklist);
- c) Bestuurs- en directiereglement;
- d) statuten en andere reglementen;
- e) de agenda's en verslagen (met bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten en de commissies uit deze raad van 2012 tot en met februari 2014;
- f) een interview met de directeur/bestuurder en een interview met de voorzitter en lid (tevens voorzitter van de auditcommissie) van de RvC;
- g) bevindingen uit relevante andere onderdelen van deze visitatie;
- h) documenten van de internetsite van Haag Wonen.

6.04 Wij merken nadrukkelijk op dat wij geen werkzaamheden hebben verricht om de inhoudelijke kwaliteit van de door de RvC genomen beslissingen te toetsen.

Eindoordeel presteren naar governance scoort 'ruim voldoende'

6.05 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven ten aanzien van het presteren naar governance. Het eindoordeel is 'ruim voldoende'. De onderdelen worden verder uitgewerkt in dit hoofdstuk.

Tabel 6-1: eindoordeel Presteren naar governance

Onderwerp	Oordeel
Besturing	7,7
Intern toezicht	7,6
Externe legitimering	8,0
Oordeel: ruim voldoende	7,7

Bron: EY, 2014

Besturing scoort 'ruim voldoende'

6.06 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie professioneel plant, monitort en actief bijstuurt bij afwijkingen.

6.07 Het eindoordeel is 'ruim voldoende' (7,7) op dit onderdeel. In de volgende tabel wordt de opbouw van het oordeel weergegeven. Dit wordt daarna toegelicht.

Tabel 6-2: oordeel Presteren naar besturing

Onderwerp	Oordeel
Planning	7
Monitoring	8
Bijsturing	8
Oordeel: ruim voldoende	7,7

Bron: EY, 2014

Planning scoort 'ruim voldoende'

6.08 Haag Wonen heeft in haar ondernemingsplan 'De kern van ons werk', dat de jaren 2010 tot en met 2013 beslaat, haar doelen vastgelegd en in de meeste gevallen ook in meetbare eenheden benoemd. Ook richting de toekomst heeft Haag Wonen haar actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in een ondernemingsplan. Dit plan "Welkom Thuis", beslaat de jaren 2014 – 2017. De corporatie heeft hiermee de relevante ontwikkelingen, kansen en bedreigingen in concrete plannen ingekaderd en vastgelegd.

6.09 De voorgaande en actuele visie van Haag Wonen zijn gebaseerd op en verbonden met

belangrijke interne en externe strategische documenten. Haag Wonen heeft onder meer een stakeholderbijeenkomst georganiseerd en is verder permanent in verbinding met haar omgeving zoals de gemeente Den Haag, collega-corporaties en professionele stakeholders. Hierna komt dit bij de externe verantwoording nader aan de orde.

6.10 Het ondernemingsplan wordt op adequate wijze vertaald naar meetbare en concrete doelen in jaarplannen, afdelings-plannen en persoonlijke jaarplannen.

Monitoring scoort 'goed'

6.11 De bewaking van de voortgang van de gewenste resultaten vindt plaats door een gestructureerd en helder rapportageproces.

6.12 De managementrapporten beschrijven periodiek de voortgang van de activiteiten en de resultaten daarvan. Tot en met 2012 hanteerde Haag Wonen een systeem van kwartaalrapportages. Vanaf 2013 wordt per vier maanden een zogenoemde tertaalrapportage opgesteld.

6.13 In de rapportages is onder meer een balanced scorecard opgenomen waarin per prestatie-indicator wordt weergegeven wat de norm is, de voortgang/het resultaat in de desbetreffende periode en ook een toelichting met conclusie. Tevens is een apart hoofdstuk opgenomen met de ontwikkelingen van de lopende projecten

6.14 In de tertaalrapportages is verder een volledige set cijfers opgenomen: balans, exploitatie, kastroomoverzicht en toelichtingen. Deze wijze van rapporteren achten wij een positief punt, en een goede basis voor consistente monitoring van de prestaties.

6.15 Voorts zijn de jaarlijkse managementletter en het jaarlijkse accountantsverslag belangrijke externe bronnen om de voortgang te beoordelen van de interne beheersing. Daarnaast zijn ook de rapportages van de externe toezichthouders (CFV en WSW), en de reguliere besprekingen met belanghouders belangrijke bronnen van informatie die Haag Wonen gebruikt.

6.16 De visitatiecommissie is van mening dat Haag Wonen een goede mix van voortgangsinformatie over 'harde' (het wat) en 'zachte' (het hoe) informatie heeft. Hierdoor monitort men goed de voortgang van de resultaten en de wijze waarop deze worden gerealiseerd.

Bijsturing scoort 'goed'

6.17 Haag Wonen toetst voortdurend het realiteitsgehalte van haar doelstellingen door kwalitatief goede periodieke rapportages. Zij neemt daarbij ook haar eigen inspanningen kritisch mee. Een specifiek punt dat ook naar voren komt bij de vragen die Raad van Commissarissen regelmatig stelt. Een voorbeeld daarvan is de permanente verbetering die de raad nastreeft en handen en voeten geeft bij de vervolgacties van de eigen zelfevaluatie.

6.18 De adequate monitoring is onder meer zichtbaar in de eerder dan geplande geactualiseerde meerjarenplanning. Deze is in verband met alle ontwikkelingen naar voren gehaald.

6.19 Een ander positief punt is het bijsturen rond het thema verbindingen. Haag Wonen had een beperkt aantal verbindingen, maar bij de gewijzigde marktomstandigheden is besloten hiervoor een andere strategie te volgen.

6.20 Ook op dit punt is de Raad van Commissarissen actief betrokken. Er worden regelmatig specifieke activiteiten georganiseerd voor en door de raad om juist ook de (geactualiseerde) strategie te bespreken, en/of gelegenheid te bieden om de praktische uitwerking van de strategie zelf waar te nemen.

6.21 Deze punten laten zien dat Haag Wonen indien noodzakelijk adequaat bijstuurt. Het oordeel is 'goed'.

Intern toezicht scoort 'ruim voldoende'

6.22 Bij dit onderdeel worden de uitgangspunten van het functioneren van de RvC, het gehanteerde toetsingskader van de RvC en de mate waarin de Governancecode wordt nageleefd, getoetst.

6.23 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op bovenstaande oordelen. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 6-3: eindoordeel Presteren intern toezicht

Onderwerp	Oordeel
Functioneren RvC	8
Actueel toetsingskader	7
Naleving Governancecode	8
Eindoordeel: ruim voldoende	7,6

Bron: EY, 2014

Functioneren RvC scoort 'goed'

6.24 Bij dit onderdeel wordt de samenstelling van de RvC, de rolopvatting als toezichthouder en de mate en wijze van zelfreflectie onder de loep genomen.

Tabel 6-4: eindoordeel Functioneren RvC

Onderwerp	Oordeel
Samenstelling	7
Rolopvatting	8
Zelfreflectie	8
Eindoordeel: goed	7,7

Bron: EY, 2014

Samenstelling scoort 'ruim voldoende'

6.25 De samenstelling van de RvC is evenwichtig, gelet op de volkshuisvestelijke taak van Haag Wonen en de verschillende expertises die nodig zijn om toezicht te kunnen uitoefenen. De RvC bestaat uit zes personen. Er is een rooster van aftreden opgenomen in het jaarverslag en op de website. Op de website is ook de profielschets voor de leden van de RvC opgenomen.

6.26 De profielschets voor leden van de RvC is passend gezien de activiteiten van Haag Wonen. De samenstelling van de RvC is grotendeels overeenkomstig de profielschets. In de afgelopen jaren, de visitatieperiode, zijn een aantal leden vervangen en een aantal leden herbenoemd. Door externe werving met professionele ondersteuning heeft de Raad van Commissarissen gezocht naar kandidaten buiten de haar bekende kring.

6.27 De visitatiecommissie heeft uit de verslagen van de RvC, en de bespreking met twee leden opgemaakt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden en kritische vragen kunnen worden gesteld. Uit de verslagen en bijlagen blijkt ook dat er voldoende met elkaar de discussie wordt aangegaan. Bij het onderdeel 'zelfreflectie' gaan wij hier nog nader op in.

Rolopvatting scoort 'goed'

6.28 Uit de beoordeling van de notulen en het interview met de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen komt naar voren dat de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, haar rollen adequaat invult en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid bewaart. De relatie tussen de RvC en directeur-bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.

6.29 De RvC laat in haar functioneren en documentatie zien op actieve en gedegen wijze de toezichtrol in te vullen. De RvC geeft in de evaluatie en opvolging daarvan zelf mede structuur aan

de informatie die ze wenst voor het eigen functioneren en zoekt daarbij een goede balans tussen interne en externe informatie.

6.30 Zoals ook op andere plaatsen in dit hoofdstuk weergegeven is er periodiek contact met OR, huurdersrepresentatie (twee organen bij Haag Wonen), en MT-leden (periodiek in en buiten vergaderingen), controller (iedere vergadering) en ook de accountant (meerdere keren per jaar).

6.31 Uit de stukken van de jaarlijkse beoordeling blijkt ook de adequate invulling van de werkgeversrol.

6.32 Uit het geheel van de indrukken tijdens de visitatie komt de conclusie naar voren dat de huidige RvC een goede cultuur en omgangsvormen heeft gerealiseerd waardoor een open, goede maar wel zakelijke sfeer bestaat.

6.33 De visitatiecommissie heeft verder vastgesteld dat hetgeen hiervoor is beschreven in formele zin op goede en heldere wijze is vastgelegd in een duidelijke taakomschrijving voor de leden van de RvC. Hierdoor bestaat een duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder en RvC. Dit is ook vastgelegd in de reglementen van de RvC en de commissies uit de raad. Deze stukken zijn allen op de website van Haag Wonen gepubliceerd.

Zelfreflectie scoort 'goed'

6.34 Het oordeel wordt onderstaand toegelicht.

6.35 Jaarlijks vindt binnen de RvC zelfreflectie op het functioneren plaats, waarvan ook periodiek jaar met externe ondersteuning. Daarnaast is er jaarlijks, in het kader van de beoordeling van de directeur-bestuurder, ook aandacht voor de input van de directeur-bestuurder over de relatie met de RvC.

6.36 Zowel in 2012/2013 als begin 2014 heeft de Raad van Commissarissen een intensieve zelfevaluatie laten uitvoeren met externe ondersteuning. Bij de eerste hiervan lag de nadruk met name op wat tegenwoordig 'boardroom dynamics' heet. De in 2014 uitgevoerde zelfevaluatie was hier deels een vervolg op en had daarnaast een sterke focus op het verder verbeteren van het toezichtskader.

6.37 De combinatie van de doorlopen evaluatieprocessen betreft een brede terugblik op het eigen functioneren zowel als groep als individueel, de verbeterpunten, de informatievoorziening, de onderscheiden rollen van de raad en ook de relatie met de directeur-bestuurder. Een aandachtspunt bij de informatievoorziening betreft het synchroon laten lopen van de ontwikkelingen in de P&C-cyclus van de organisatie en eigenstandige invulling van de informatievoorziening door de RvC.

6.38 Het feit dat de zelfevaluatie heeft plaatsgevonden wordt ook toegelicht in de jaarverslagging 2013 van de raad. De berichtgeving hierover is nogal summier. De RvC is wellicht iets te bescheidenheid over de zeer adequate wijze waarop ze invulling heeft gegeven aan de zelfreflectie.

Toetsingskader scoort 'ruim voldoende'

6.39 Haag Wonen beschouwt het geheel van het periodiek herziene ondernemingsplan en de uitwerking daarvan in jaarplannen als het toetsingskader voor haar handelen. De gekozen strategie is vervolgens consistent verwerkt in onder meer:

- De portefeuillestrategie tot 2025
- De meerjarenbegroting
- Het jaarplan
- Wijkbeleidsplannen
- Het treasurystatuut
- Het risicobeheersingssysteem
- Het belanghebbendenmanagement
- De prestatieafspraken met de gemeente Den Haag

In onder meer hoofdstuk 2 van de jaarrekening 2013 wordt hier ook aandacht aan gegeven.

6.40 Het toetsingskader is nog niet als zodanig geëxpliciteerd door de Raad van Commissarissen, maar de Raad bewaakt de voortgang aan de hand van de kwartaal- en tertaalrapportages.

6.41 Blijkens de notulen van de beraadslagingen van de Raad van Commissarissen is het toetsingskader geen expliciet onderdeel van de vergaderingen. De rapportages worden wel meer in detail besproken binnen de auditcommissie, waarbij overigens ook altijd de directeur bedrijfsvoering aanwezig is.

6.42 Door de in de genoemde rapportages opgenomen normeringen hanteert de RvC een duidelijk kader bij de invulling van haar toezichtsrol. Toch leeft binnen de RvC de wens het toezichtskader door te ontwikkelen. Op dit moment geeft de RvC daar invulling aan. Wij merken hierbij op dat in de onderliggende analyse die de RvC heeft laten opstellen ter aanvulling nog een scherpere verbinding kan worden opgenomen met het bestaande tertaalformat.

6.43 Eén van de actiepunten van de RvC is om bij de beoordeling van de directeur-bestuurder het toetsingskader ook explicieter te koppelen aan prestatieafspraken met de bestuurder.

6.44 De visitatiecommissie is van mening dat er in het geheel van de (strategie)documenten een normering ('kader') is vastgelegd, die heel behoorlijk geoperationaliseerd is in de vorm van de tertaalrapportages. Een tweede positief punt betreft de ruime aandacht voor het verder verbeteren

van het toezichtskader vanaf 2014 door de raad met als attentiepunt de synchronisatie met de bestaande rapportages.

Toepassing Governancecode scoort 'goed'

6.45 In deze paragraaf wordt beoordeeld of Haag Wonen de Governancecode juist toepast en worden eventuele afwijkingen daarop getoetst.

6.46 De RvC van Haag Wonen onderschrijft de landelijk gehanteerde Governancecode, de klokkenluidersregeling en de integriteitscode van Haag Wonen. De leden van de RvC zijn uiteraard individueel verantwoordelijk voor de naleving.

6.47 Naar aanleiding van een specifieke casus hebben de RvC en het bestuur een breder en preventief onderzoek ingezet naar de 'integriteitscultuur' bij Haag Wonen. Hieruit zijn geen specifieke bevindingen naar voren gekomen. De raad en het bestuur geven op deze wijze gezamenlijk een positief signaal naar de organisatie over het belang van dit onderwerp.

6.48 Haag Wonen volgt de wijziging in wet- en regelgeving op gestructureerde wijze. Wijzigingen en ook voorgenomen wijzigingen worden behandeld in multidisciplinaire teams 'beleid', 'financiën' en juridische zaken samen. Recente voorbeelden hiervan zijn (aanpassing van) het investeringsstatuut, het treasury statuut en de WNT. Indien nodig worden externe deskundigen ingeschakeld.

6.49 Voor zover in de visitatie aan de orde gekomen hebben wij vastgesteld dat de desbetreffende punten worden nageleefd door Haag Wonen. In het jaarverslag worden afwijkingen adequaat toegelicht.

Externe legitimering scoort 'goed'

6.50 Bij dit onderdeel wordt getoetst of Haag Wonen voldoet aan de vereisten die de Governancecode en de Overlegwet stellen aan de wijze waarop belanghebbenden het beleid van de corporatie kunnen beïnvloeden.

6.51 Het eindoordeel is 'goed'. Het oordeel wordt onderstaand toegelicht.

Tabel 6-5: oordeel Externe legitimatie

Onderwerp	Oordeel
Externe legitimering	8
Eindoordeel: goed	8

Bron: EY, 2014

6.52 Haag Wonen heeft een bewonersraad en een huurdersvereniging die samen de huurders representeren. Verder heeft Haag Wonen een 'politieke commissie' waarin ze samen met huurders de actuele politieke zaken bespreekt en vooral ook probeert de huurders zelf in gesprek te brengen met politieke bestuurders. Gelet op het belang van goed functionerende huurders-vertegenwoordiging heeft Haag Wonen ondersteuning georganiseerd voor beide huurdersrepresentaties.

6.53 De input van de huurders komt terug in de interne strategiedag van Haag Wonen. Naast deze input vanuit de huurders naar Haag Wonen neemt Haag Wonen de informatievoorziening naar de huurders serieus. Middels een stakeholdersbijeenkomst is ook bij het herziene ondernemingsplan concrete input gegeven door bewoners.

6.54 Een voorbeeld van de wijze waarop wordt samengewerkt tussen Haag Wonen en de huurders is het gesprek over de gevolgen van de financiële beperkingen van de corporatie voor de huurders. Concreet is er gesprek geweest over te plegen onderhoud en de onderverdeling van 'moeten' en 'willen'. De eerste is een soort van formeel minimum, en de tweede is een keuze hoe beschikbare middelen in te zetten zodat bewoners meepraten over het 'willen'. Deze systematiek zit nu ook in de begroting. Deze manier van samenwerking heeft daarbij tot gevolg dat ondanks lagere uitgaven voor onderhoud de tevredenheid bij bewoners is toegenomen.

6.55 Bij de keuzes rond bezuinigen heeft Haag Wonen niet bezuinigt op het woonbedrijf. Juist bij deze afdeling is er het dagelijkse contact met de huurders. Haag Wonen investeert juist ook in het opleidingsniveau van de medewerkers wijkbeheer. Gebleken is dat de combinatie van fysieke aanwezigheid en sociaal contact leidt tot goede en door huurders gewaardeerde contacten.



A: Onafhankelijkheidsverklaringen EY

Onafhankelijkheidsverklaring bureau

EY Accountants LLP verklaart hierbij dat de visitatie van Haag Wonen in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. EY Accountants LLP heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft EY Accountants LLP geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal EY Accountants LLP geen enkele zakelijke relatie met Haag Wonen hebben.

Drs. W. van Olst
Partner

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'W. van Olst', written over a light blue horizontal line.

Arnhem, 22 april 2014



B: Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs W. van Olst

Wichert van Olst verklaart hierbij dat de visitatie van Haag Wonen in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wichert van Olst heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wichert van Olst geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wichert van Olst geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Haag Wonen hebben.

Drs W. van Olst
Partner

A blue ink signature of Drs W. van Olst, consisting of a stylized 'W' and 'O'.

Arnhem, 22 juni 2014

Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs M. Nieland

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Haag Wonen in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Haag Wonen hebben.

Drs M. Nieland
Senior manager

A blue ink signature of Drs M. Nieland, consisting of a stylized 'M' and 'N'.

Rotterdam, 22 juni 2014



Onafhankelijkheidsverklaring van de heer L.M. Klaassen MSc

Leon Klaassen verklaart hierbij dat de visitatie van Haag Wonen in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Leon Klaassen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Leon Klaassen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Leon Klaassen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Haag Wonen hebben.

L.M. Klaassen MSc
Senior advisor

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L.M. Klaassen', written over a horizontal line.

Rotterdam, 22 juni 2014

Onafhankelijkheidsverklaring van mevrouw G.P. (Margriet) Zonneveld-Hoogland

Margriet Zonneveld-Hoogland verklaart hierbij dat de visitatie van Haag Wonen in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Margriet Zonneveld-Hoogland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Margriet Zonneveld-Hoogland geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Margriet Zonneveld-Hoogland geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Haag Wonen hebben.

G.P. Zonneveld-Hoogland
Senior Manager

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'G.P. Zonneveld', written over a horizontal line.

Rotterdam, 22 juni 2014



Onafhankelijkheidsverklaring van de heer H.A. (Hans) Dijkstra

Hans Dijkstra verklaart hierbij dat de visitatie van Haag Wonen in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Hans Dijkstra heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Hans Dijkstra geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Hans Dijkstra geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Haag Wonen hebben.

H.A. Dijkstra
Senior Manager

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'H' and 'D' connected by a long, sweeping horizontal line.

Rotterdam, 22 juni 2014



C: CV's visitatoren

Personalia

drs. W. van Olst RA (1966)

Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Universiteit van Amsterdam, Bedrijfseconomie

Ervaring

September 2009 - heden	Ernst & Young Accountants LLP Voorzitter branchegroep Woningcorporaties
Januari 2000 - heden	Ernst & Young Accountants LLP Partner in auditpraktijk
September 1989 – December 2010	Ernst & Young Accountants LLP Van assistent tot senior manager

Selectie referenties sector Woningcorporaties

Voorzitter branchegroep Woningcorporaties

- Eindverantwoordelijk voor strategie en beleid van Ernst & Young in woningcorporatiesector
- Vertegenwoordiger van Ernst & Young in de woningcorporatiesector en bij de brancheorganisaties
- Auteur van visiedocument woningcorporaties 2020

Partner in de auditpraktijk

- Eindverantwoordelijk voor vele jaarrekeningcontroles van woningcorporaties
- Eindverantwoordelijk voor vele adviesopdrachten bij woningcorporaties



Personalia

drs. M. Nieland RA (1968)

Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Vrije Universiteit Bedrijfseconomie

Ervaring

September 2012 - heden	Ernst & Young, Senior Manager
April 2011 – maart 2012	Deloitte Real Estate Advisory, Senior Manager
Juni 1998 – maart 2011	PricewaterhouseCoopers, Advisory N.V., Principal Manager

Selectie referenties sector Woningcorporaties

Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties (2005 – heden)

- Namens PwC vanaf 2005 tot april 2011 en namens EY sinds 2012 betrokken en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het visitatiestelsel (in samenwerking met SEV, Aedes en vanaf 2009 de SWWN)
- Projectleider bij alle door EY uitgevoerde visitaties
- Projectleider bij alle door PwC tot maart 2011 uitgevoerde visitaties
- Meer dan 350 gesprekken gevoerd met belanghebbenden (gemeenten, huurders, zorg- en welzijn, onderwijs)

WoonBench (2005 – 2011)

- Programmamanager WoonBench (2008 – maart 2011)
- Deelprojectleider Financiële bouwsteen (2005 – 2009)

Strategie en organisatieontwikkeling

- Mede-auteur 'Visiedocument woningcorporaties 2020'
- Diverse corporaties

Doelmatigheid / formatiebenchmarking

- Diverse corporaties

Fusiebegeleiding en haalbaarheidsonderzoeken fusie

- Diverse corporaties



Personalia

L.M. Klaassen MSc (1985)

Opleiding

- Universiteit Leiden, Master of Science, Management van de publieke sector
- Universiteit Leiden, Bachelor of Science, Bestuurskunde / Economie

Ervaring

september 2013 - heden	Ernst & Young, Senior Adviseur
januari 2009 - augustus 2013	Haute Equipe , Medior Financieel Adviseur
oktober 2012 - augustus 2013	Gemeente Rotterdam, Interne Auditor

Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Procesmanagement bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Subsidie- en project management bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Financiële en niet-financiële audits bij woningcorporaties en andere publieke instellingen
- Financiële en operationele besturing bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Planning- en Control functie bij diverse corporaties en andere publieke instellingen

Personalia

H. A. Dijkstra (1970)

Ervaring

September 2010 - heden	Ernst & Young, Senior Manager
April 2006 – augustus 2010	PricewaterhouseCoopers, Advisory N.V., Principal Manager
Juni 1994 – maart 2006	KPMG, controleleider

- Governance, met als aandachtsgebied de effectiviteit van intern toezicht, bestuur en informatievoorziening
- Algemeen, besturing, beheersing en intern toezicht
- Inrichting informatievoorziening van organisatie naar bestuur en van bestuur naar raad van toezicht en externe belanghebbenden
- Kennisoverdracht en 'knowledge management'
- Ervaring opgedaan bij woningcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen
- Ruime ervaring als trainer. Met name trainer/facilitator van bijeenkomsten gericht op kennisoverdracht en kennisdeling tussen deelnemers
- Ervaring als auteur van diverse publicaties, onder meer over informatievoorziening
- Actief als adviseur van bestuurders en toezichthouders rond governance, waaronder begeleiding van een tiental zelfevaluaties van raden van toezicht.

Typische rollen

- Sparringpartner/adviseur raad van bestuur en raad van toezicht
- Trainer en facilitator van bijeenkomsten, zoals round tables/zelfevaluaties
- Lid Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ
- Auteur/lid redactiecommissie diverse governancepublicaties (bij drie van de vier Big4 accountantskantoren), waaronder de publicatie integriteit bij woningcorporaties (VTW en Aedes), 'Toolkit Toezicht'serie Nationaal Register
- Auteur 'Goed bestuur in de egoïsteneconomie'

Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Visitaties bij diverse corporaties (governance-deel)
- Controlerend accountant twee woningcorporaties
- Adviseur bij zelfevaluatie RvC corporaties



Personalia

G.P. Zonneveld – Hoogland (1979)

Opleiding

- NIVRA Nijenrode, praktijkopleiding Registeraccountant
- Vrije Universiteit Amsterdam, post doctoraal Accountancy
- HEAO Alkmaar, Bachelor Accountancy

Ervaring

Oktober 2010 - heden	EY, Senior Manager Audit
January 2006 – September 2010	EY , Manager Audit
September 2001 – December 2005	EY, Assistant accountant

Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Jaarrekeningcontrole bij diverse corporaties
- Jaarrekeningcontrole bij diverse familiebedrijven in de bouw- en onroerend goed sector
- Due diligence onderzoeken bij zowel woningcorporaties als profit instellingen
- Advisering over inrichting financiële functie
- Beoordelen meerjarenramingen en de financiële vertaling van beleidsplannen

D: Overzicht gebruikte brondocumenten

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de belangrijkste tijdens de visitatie gebruikte documenten.

Presteren naar ambities
Kwartaalrapportage derde kwartaal 2011
Kwartaalrapportage tweede kwartaal 2012
Kwartaalrapportage derde kwartaal 2012
Tertiaalrapportage tweede tertaal 2013
Wijkopdracht 2013 DTO
Ondernemingsplan 2010-2014
DT notitie Strategisch Beleidskader Huurbeleid 25/03/2013
Brief d.d. 10/09/2012 "adressenlijst Haag Wonen van te verkopen bezit"
Projectenoverzichten BMO prestatieafspraken 2010-2014
Antwoord College van B&W gemeente Den Haag op brief Haag Wonen van 10/09/2012
Projectplan moeten en willen
Strategisch Beleidskader Huurbeleid Haag Wonen 2012
USP Bewonersscans 2010-2013
DT Brieven 2010-2013
Duurzaamheid Actualisatie Beleidskader 2012 en verder
Schema proces woonfraude
Kleurenwaaier / kleurbestek Haag Wonen
Convenant leerlingbouwplaatsen
Presteren naar opgaven
Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015
Tussenstand prestatieafspraken 2010-2015 gemeente Den Haag en Haag Wonen
Regionale prestatie afspraken 2010-2014
Aanbodrapportage per corporatie 2013
Memo ten behoeve van het BO 15/10/2012
Voorraadrapportages corporatie 2010-2013
Portefeuillestrategie
Handboek Woonoverlast
Verkeer- en vervoersplan Brede School Rivierenbuurt
Verslagen Haags Platform Woonoverlast
Plan van Aanpak gemeente sociale monitor complexen
Leerlingen doen ervaring op bij nieuwbouwproject Tasmanhof
Notitie ter voorbereiding aanjaagteam 01/10/2012
Eerste bevindingen inzet Middelenmix en keuzes ten aanzien van projecten van Haag Wonen



Presteren naar vermogen
Jaarstukken Haag Wonen 2010-2013
Begrotingen 2010-2013
Brieven WSW inzake kredietwaardigheid en faciliteringsvolume
Corpodata dVi
Corporatie in perspectief (analyse, samenvatting en toelichting)
Accountantsverslagen
Oordeelbrieven CFV en WSW 2010-2013
Treasurystatuut
Presteren naar governance
Gedragscodex Raad van Commissarissen
Integriteitscode
Verslagen van RvC-vergaderingen 2009-2013



E: Overzicht interne gesprekken

Met de volgende functionarissen van Haag Wonen en de RvC is in het kader van de visitatie een gesprek gehouden.

Naam	Functie
Mevrouw K. van Dreven	Directeur Bestuurder
De heer B. Moesbergen	Directeur Vastgoed-strategie
Mevrouw R. Koppen	Directeur Bedrijfsvoering
Mevrouw E. van der Schans	Manager Wonen en Wijken
De heer J. Wevers	Manager Klant en Kwaliteit
Mevrouw J. Gödecke	Manager P&O
De heer mr. J.E. Bauer	Voorzitter RvC
De heer mr. M. van der Kallen	Lid RvC en Voorzitter auditcommissie

F: Overzicht externe gesprekken

Met de volgende belanghebbenden is in het kader van de visitatie een gesprek gehouden.

Belanghebbendengroep	Organisatie	Gesprekspartner	Functie
Huurdervertegenwoordigers	Bewonersraad Haag Wonen	Mevrouw I. Stapper	Voorzitter
		De heer T. Scherpenzeel	Vice-voorzitter
		De heer T. Stikkelman	Penningmeester
		De heer Van der Vecht	Secretaris
	Huurlersvereniging Haag Wonen	De heer R. Klein	Voorzitter
		Mevrouw N. Aalbrecht	Secretaris
Gemeente Den Haag	Den Haag	De heer Norder	Wethouder
		De heer W. ten Voorde	Senior beleidsadviseur
	Sociaal Casemanagement	Mevrouw M. Veninga	Beleidsmedewerker
		De heer F. Jansen	Beleidsmedewerker
	Wijkaanpak	Mevrouw T. Hooiveld	Programmadirecteur Wijkaanpak
Collega-corporaties	Staedion	De heer W. Stikkelman	Manager Strategie
	Vestia	Mevrouw G. Jansen	Directeur
		De heer H. Schenkel	Manager
Zorg- en welzijn	Kessler Stichting	Mevrouw A. van Paassen	Begeleider
	Zebra Welzijn	De heer E. Grootscholten	Team-manager
Overig	BNG	De heer F. Reynaers	Adviseur
	Politie	De heer H. Visser	Wijkagent
	Haagse Hogeschool	De heer V. Smit	Lector



G: Toetsing Ambities

Onderdeel	Opgave / Ambitie	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Prestatie
Huisvesting van primaire doelgroep	Minimaal 90% van de totale vrijkomende woningen (bestaand en nieuwbouw) met een kalehuurprijs tot de huurprijsgrens verhuren aan huishoudens met een verzamelinkomen tot aan de in de Europaregeling gestelde inkomensnorm.	2011-2014	Begroting 2011, 2012, 2013	Jaarverslagen 2011 - 2013	7	Ruim voldoende	In 2011 heeft Haag Wonen 92,9% (1.153 van 1.241) van de vrijgekomen woningen met een netto huur tot € 652,52 aan huurders verhuurd met een inkomen tot € 33.614. In 2012 heeft Haag Wonen 94% van haar woningen verhuurd aan mensen met een jaarinkomen lager dan € 34.085. In 2013 zijn door Haag Wonen 1.446 van de 1.551 verhuuringen toegewezen aan huurders met een inkomen tot € 34.229, dat is 93%.
Huisvesting van primaire doelgroep	Van de nieuwbouwwoningen tot de aftoppingsgrens verhuurt Haag Wonen minimaal 90% aan de BBSH-doelgroep.	2011-2014	Begroting 2011, 2012, 2013	Jaarverslagen 2011 - 2013	5	Onvoldoende	Haag Wonen heeft in 2011 68% van de nieuwbouwwoningen verhuurd aan de BBSH doelgroep. In 2012 kregen tien betaalbare nieuwbouwwoningen met een huur tot € 561,98 per maand een nieuwe huurder. Zes van deze woningen werden verhuurd aan mensen die met hun inkomen binnen de BBSH-doelgroep vallen. Dat is dus 60%. Doordat deze nieuwbouwwoningen toegankelijk waren voor zowel mensen die met hun inkomen binnen de BBSH-doelgroep vallen als mensen met een inkomen hierboven, heeft Haag Wonen de norm van 90% niet gerealiseerd. In 2013 verhuurde Haag Wonen 71 betaalbare nieuwbouw woningen met een huurprijs tot € 574,35. Daarvan werden 49 woningen toegewezen aan de BBSH-doelgroep. Dat is 69%.
Huisvesting van primaire doelgroep	Haag wonen voert een harde (maar eerlijke), duidelijke en zichtbare aanpak van woonfraude en spant zich in om woonfraude te voorkomen. Doelstelling voor 2011 is 150 dossiers, voor 2012 is 250 dossiers.	2011-2012	Begroting 2011, 2012	Jaarverslagen 2011 en 2012	8	Goed	In 92 zaken die Haag Wonen in 2011 onderzocht heeft zij geen fraude kunnen constateren. In 140 van de behandelde meldingen was wel iets aan de hand (totaal 232 zaken). In 62% van de zaken ging het om het doorverhuren of onderhuren van de woning. In zo'n 20% van de gevallen ging het om kamerverhuur, in 15% om hennep of drugs. Relatief vindt Haag Wonen meer woonfraude zaken in Moerwijk en Morgenstond, en minder in Nieuw-Waldeck. Al met al resulteerde het woonfraudeonderzoek in 48 ontruimingen, 20 herstelde woonsituaties en voor de rest in opgezegde woningen. In 2012 heeft ze 211 woonfraudedossiers kunnen sluiten. Bij 84 dossiers bleek er geen sprake te zijn van woonfraude. Bij 52 zaken kwam de rechter er aan te pas. 110 woningen kwamen vrij nadat er sprake bleek te zijn van woonfraude. Deze woningen konden vervolgens weer rechtmatig worden bewoond.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Uitvoeren van de primaire of klantprocessen volgens gestelde normen. Er zijn onder andere doelstellingen geformuleerd voor de processen telefonische bereikbaarheid, balie bezoek en afrekening van servicekosten voor 1 juli van het betreffende jaar.	2010-2014	Begroting 2010, 2011, 2012, 2013	Jaarverslagen 2010 - 2013, Kwartaalrapportage tweede kwartaal 2012	6	Voldoende	Haag Wonen heeft in 2010 92% van de servicekosten afgerekend voor 1 juli 2010 (de ambitie was 97%), in 2011 94% (de ambitie was 95%) en in 2012 95% (de ambitie was 95%). Voor wat betreft de telefonische bereikbaarheid werd in 2011 85% van de telefonische oproepen binnen 30 seconden opgenomen (de ambitie was 90%). 74% van de telefonische oproepen werd in 2013 binnen 30 seconden opgenomen (de ambitie was 80%) – in 2012 was dit nog 62% (de ambitie was 80%). 87% van de bezoekers aan de balie, wachtte in 2013 minder dan 10 minuten voordat ze aan de beurt waren (de ambitie was 90%). Ook hier boekte Haag Wonen een beter resultaat dan het voorgaande jaar 2012, toen bedroeg het percentage 69% (de ambitie was 90%).
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Vanaf 2012 verbetert het dienstenaanbod en de dienstverlening in samenspraak met de klanten. Score tevredenheid over dienstverlening is gelijk aan of hoger dan 7.	2012-2014	Begroting 2012	Jaarverslagen 2010 - 2013	7	Ruim voldoende	In 2010 en in 2011 gaven de bewoners de dienstverlening van Haag Wonen gemiddeld een 6,9. in 2012 werden door Haag Wonen de hoogste klanttevredenheidscijfers sinds 2005 gehaald. Op alle onderdelen werd gelijk of hoger dan de corporatie benchmark gescoord. De huurders gaven Haag Wonen in 2013 een 7,2 voor haar dienstverlening. Haag Wonen heeft in 2013 vooral geïnvesteerd in de bereikbaarheid, snelheid en deskundigheid. Met als resultaat dat ze telefonisch goed bereikbaar is, het tempo van verhuur en onderhoud is verhoogd en de deskundigheid van haar medewerkers is verbeterd door coaching en training. Dankzij het kwaliteitsmanagementsysteem kon Haag Wonen vanaf dit jaar de snelheid in processen nauwkeurig in de gaten houden. Ook de beleving van de klant heeft ze telkens getoetst (klanttevredenheid). Op deze manier is Haag Wonen beter in staat snel bij te sturen om het niveau van de dienstverlening continu op peil te houden.

Kwaliteit woningen en woningbeheer	In 2010 doorgaan met het bedrijfsbrede project strategisch voorraadbeleid. Alle afdelingen zetten voldoende capaciteit in zodat eind 2011 voor 100% van de voorraad complexbeheerplannen beschikbaar zijn. Complexen worden beheerd volgens de beheerplannen.	2010-2011	Begroting 2010 en 2011	Jaarverslagen 2010 - 2013, Tertaalrapportage tweede tertaal 2013	6	Voldoende	Hoe Haag Wonen bestaande en nieuwe woningen inzet in de stad, binnen de wijken, voor de bewoners, heet het strategisch voorraadbeleid. Doorvertaald in de woningportefeuillestrategie, in een plan voor elke wijk (de wijkstrategie) en voor elk complex: het complexbeheerplan. Een complexbeheerplan van Haag Wonen geeft duidelijkheid voor alle partijen: bewoners, gemeente en Haag Wonen zelf weten wat de stand van zaken is rond een complex. Met een complexbeheerplan in de hand, heeft Haag Wonen bij een wooncomplex een duidelijk toekomstplan, waarover ze met de huurder kan communiceren. Daarnaast bieden complexbeheerplannen bewonerscommissies een duidelijke basis om met Haag Wonen over het beheer van het complex te overleggen. In 2010 zijn door Haag Wonen vooral de complexen voorzien van een beheerplan waar dringend iets moest gebeuren. In 2010 is 15% van de complexen voorzien van een beheerplan. 155 van de 235 complexen met meer dan 25 woningen had eind 2011 een complexbeheerplan (66%). Per 31 december 2012 heeft Haag
Kwaliteit wijken en buurten	Maatschappelijk vastgoed en bedrijfsnonroerend goed meer inzetten ten dienste van de opgave in de wijken. MVG en BOG worden in 2012 geïnventariseerd (duidelijk inzicht in rendement en verhuur vanuit vastgoed en maatschappelijk denken) en hierop wordt bijgestuurd (verkoop tenzij ander besluit binnen afwegingskader wordt gemaakt).	2012-2014	Begroting 2012 en 2013	Jaarverslag 2013, Derde kwartaalrapportage 2012, Tweede tertaalrapportage 2013	7	Ruim voldoende	Haag Wonen heeft reeds in 2012 besloten haar bedrijfsnonroerend en maatschappelijk onroerend goed in principe te verkopen. Bedrijfsnonroerend goed is namelijk geen kerntaak van Haag Wonen. Ze doet dat nauwkeurig: het vastgoed gaat niet in de uitverkoop. Er wordt alleen verkocht wanneer de opbrengst hoger is dan de huurinkomsten (7% op BOG, respectievelijk 5% op MVG). Haag Wonen maakt uitzonderingen voor bezit dat een bijdrage levert aan de volkshuisvestelijke doelstellingen in het complex of de buurt en waarvan deze doelstellingen niet door andere partijen kan worden gerealiseerd. Van het BOG zijn in 2013 de Marcellisstraat, Ammunitehaven en de Wagenstraat verkocht. Bij het MVG is in 2013 de Thuishaven verkocht. Daarnaast lopen er enkele gesprekken
Kwaliteit wijken en buurten	Vanaf 2011 wordt gestreefd dat in elk complex of buurt contacten onderhouden worden met een representatieve vertegenwoordiging (bewonerscommissie of in een meer informele vorm), zodat een structurele bewonersbetrokkenheid mogelijk is; passend bij wat er speelt in het complex of de buurt. Norm hiervoor is minimaal 33% van de complexen.	2011	Begroting 2011	Jaarverslag 2011	6	Voldoende	Van de 235 complexen van Haag Wonen met meer dan 25 woningen hadden eind 2011 70 complexen (30%) een bewonersvertegenwoordiging. Vooral in complexen die worden opgeknapt of gesloopt of die zijn nieuwgebouwd, willen bewoners graag meepraten. Bewonerscommissies en panels komen hier relatief eenvoudiger van de grond. Op andere plekken in de stad is het starten van bewonersvertegenwoordiging – met name een bewonerscommissie – lastiger.
Kwaliteit wijken en buurten	Het aantal huurders met problematische betalingsachterstanden neemt af en het aantal huissluitzettingen wordt verminderd. Doelstelling is huurachterstanden maximaal 2,75% van de te ontvangen huursom en aantal huissluitzettingen op het aantal van 2010 houden.	2010-2012	Begroting 2010, 2011 en 2012	Jaarverslag 2010, 2011 en 2012	6	Voldoende	In 2010 heeft Haag Wonen 60 huurders uit huis gezet wegens huurachterstand (37 uitzettingen minder dan in 2009) en de huurachterstand in 2010 bedroeg 2,64%. In 2011 hebben er 57 huissluitzettingen plaatsgevonden en bedroeg de totale huurachterstand 2,9% als gevolg van de crisis. In 2012 zijn voor het eerst weer het aantal huissluitzettingen vanwege betalingsachterstand gestegen, van 57 in 2011 naar 64 in 2012. Ook het percentage huurachterstand is weer opgelopen naar 3,32%.
Kwaliteit wijken en buurten	Leveren van een bijdrage aan de sociale stijging van bewoners in de wijken door slimme verbindingen aan te gaan met partijen die de visie op samenleven en sociale stijging delen met Haag Wonen. Vooral inzet op initiatieven rondom wonen. Bijdragen aan initiatieven rondom werken / leren / vrije tijd.	2012	Begroting 2012	Jaarverslag 2010, Kwartaalrapportage derde kwartaal 2012	7	Ruim voldoende	Met vijf Gebiedsregisseurs zet Haag Wonen extra in op gebiedsgericht werken. Gebiedsregisseurs hangen als het ware boven de wijk waardoor ze een goed beeld krijgen van het reilen en zeilen. Ze onderhouden belangrijke contacten met de maatschappelijke partners en overleggen met hen wat de wijk nodig heeft. Voor het jaar 2012 heeft Haag Wonen zich specifiek ten doel gesteld om het netwerk van maatschappelijke samenwerkingspartners in kaart te brengen. De status hiervan aan het eind van het derde kwartaal in 2012 is dat de netwerken bekend zijn en periodiek bezocht worden. Het in kaart brengen is echter nog niet geheel afgerond. Daarnaast had Haag Wonen voor 2012 de ambitie om waar mogelijk werkzaamheden uit de leefbaarheidsbegroting op te dragen aan leerwerkbedrijven. Waar mogelijk worden werkzaamheden opgedragen aan Clean River. Dit is een project bedoeld voor de cliënten van dagbestedingsproject 'De Haagse Zaak' en van Opvang Voorziening voor Harddruggebruikers (OVHG) t Zieken van Parnassia. Elke dag gaan vier deelnemers in herkenbare kleding van Clean River per bakfiets de wijk in met bezems, emmers en een dwel om de buurt schoon te maken. Naast het feit dat ze nuttig bezig zijn wordt hiermee het gebruik van drugs verminderd, aangezien de verslaafden tijdens het werk niet mogen gebruiken.

Kwaliteit wijken en buurten	In elke buurt is de directe woonomgeving ten minste schoon, heel en veilig (norm is op alle drie onderdelen minimaal een 6). De klanten merken dat hun leefbaarheidklachten serieus worden genomen. Leefbaarheidklachten eenduidig en actief aanpakken.	2011-2012	Begroting 2011, 2012	Jaarverslagen 2011 en 2012	8	Goed	In mei 2011 spraken huurders zich met de bewonersscan van USP uit over Haag Wonen. Onder meer over hoe zij wonen en over de dienstverlening van Haag Wonen. Haag Wonen scoorde in de test een 6,2 voor de schoonheid en netheid van de wijk. Op overlast en veiligheid scoort Haag Wonen gemiddeld een 7,1. Haag Wonen heeft in 2011 extra aandacht besteed aan het schoon maken en houden van wijken, complexen en portieken. Eén van de initiatieven waarmee Haag Wonen met haar bewoners werkten aan een schone wijk was op 26 november 2011: de eerste Buurtleefbaarheidsdag in tien straten in het Zeeheldenkwartier. In 2011 maakte Haag Wonen veel woningen veiliger. In totaal 625 woningen kregen het Politiekeurmerk Veilig Wonen. Deze woningen kregen extra goede sloten en inbraakbeveiliging. Vaak blijkt georganiseerde schoonmaak tegen betaling de beste oplossing. Haag Wonen benaderde in 2012 bewoners veelvuldig om te praten over het schoonhouden van gemeenschappelijke ruimte. In het complex aan de Jacob Catsstraat in de Schilderswijk zijn 77 portieken. In 2012 heeft Haag Wonen samen met de bewonerscommissie via een eigentijdse aanpak ervoor gezorgd dat er al in 47 portieken een schoonmaakprogramma is. Het schoonmaakprogramma is een compleet wekelijks programma waar de klanten € 12 per maand voor betalen. Door een goede samenwerking met het schoonmaakbedrijf ontvangt Haag Wonen positieve reacties en wordt de (enkele) klacht snel opgelost. In Moerwijk en Morgenstond kiezen steeds meer bewoners voor betaalde schoonmaakprogramma's. In 2012 zorgde Haag Wonen er wederom voor dat haar buurten en wijken weer een beetje veiliger werden. Ze nam fysieke maatregelen zoals het aanbrengen van Politiekeurmerk Veilig Wonen (in 2012 zijn er in totaal 481 woningen en 132 bergingen van PKVW voorzien), medewerkers houden de directe woonomgeving in de gaten en Haag Wonen zorgt ervoor dat zij zo min mogelijk leegstaande onbeheerde panden heeft.
Kwaliteit wijken en buurten	Vanaf begin 2011 heeft Haag Wonen voor alle wijken een wijkopdracht. Die bestaat uit een wijkprofiel (gebiedsgerichte uitwerking van het ondernemingsplan) en een wijkstrategie (doorvertaling van de portefeuillestrategie). In 2012 worden de wijkopdrachten herijkt.	2011-2012	Begroting 2011, 2012	Jaarverslag 2011, Wijkopdracht 2013 DTO, Ondernemingsplan 2010-2014 (3. wijkopdracht)	7	Ruim voldoende	Elke wijk vraagt – door zijn eigenheid aan bewoners, woningen, voorzieningen en geschiedenis – om een specifiek op die wijk afgestemde aanpak. Die wijkspecifieke aanpak heeft Haag Wonen vastgelegd in wijkopdrachten. In die opdrachten staat bijvoorbeeld welke sociale problemen in een wijk prioriteit hebben (het wijkprofiel), maar ook welke complexen zij opknapt en op welke plekken ze nieuwe woningen bouwt (de wijkstrategie: het vastgoed van Haag Wonen in de wijk). In 2010 heeft Haag Wonen tegelijkertijd met het ondernemingsplan 2010-2014 de wijkopdracht 2011 vastgesteld. In het DT van 15 mei 2012 is de wijkopdracht 2013 (inclusief wijkstrategie) van alle wijken waar Haag Wonen woningbezit heeft vastgesteld (ook Centrum).
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Leegstandderiving onder de vastgestelde normen houden (<1,25% sociale woningen, <10% BOG, <12,5% commercieel).	2013	Begroting 2013	Jaarverslag 2013	8	Goed	De leegstand van woningen van Haag Wonen heeft zij met 1,17% in 2013 goed weten te beperken. Het interne proces is versneld. En er zijn goede afspraken met aannemers gemaakt over de tijd die werk aan de woning in beslag neemt nadat een huurder is vertrokken en voordat de nieuwe huurder de woning kan betrekken. Ook vrije sectorhuurwoningen werden sneller verhuurd (leegstand 6,26%). Hier is Haag Wonen zeer alert geweest op marktprijzen en werkt ze volgens doordachte marketingstrategieën. De leegstand van het bedrijfsnonroerend goed bleef iets boven de norm (10,78%). Dat valt te verklaren door opgeleverd bedrijfsnonroerend goed in nieuwbouwcomplexen, die niet aansluitend op de oplevering wordt verhuurd.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Halverwege 2012 een goed onderbouwd en goed uitlegbaar strategisch huurbeleid hebben, waarbij ingezet wordt op bewust verdienen waar het kan om bewust geld te laten liggen waar het moet. Het strategische huurbeleid vormt de basis van de huurbeleidsplannen per wijk die op hun beurt de basis vormen voor de complexbeheerplannen. Eind 2012 zijn er 5 vastgestelde huurbeleidsplannen, te beginnen met de wijken met de meeste verdien capaciteit (Nieuw Waldeck, Wateringse Veld, Zeeheldenkwartier, Schilderswijk West en Rivierenbuurt).	2012	Projectplan herziening streefhuurbeleid	Jaarverslag 2012 en DT notitie Strategisch Beleidskader Huurbeleid 25/03/2013	6	Voldoende	Op 21 augustus 2012 is het Strategisch Beleidskader Huurbeleid vastgesteld. In dit beleidskader is door Haag Wonen ingezet op "bewust verdienen waar het kan om geld te laten liggen waar het moet". Het doel is een huurbeleid met een zo mogelijk hogere opbrengst dan het tot dan toe huidige huurbeleid, maar in ieder geval niet lager. Tegelijkertijd herstelt Haag Wonen ongewenste verschuivingen tussen huurprijscategorieën, oude afspraken en ontbrekende streefhuurpercentages die in de loop der tijd het streefhuurbeleid zijn gaan vertroebelen. Door het maken van wijkhuurbeleidsplannen optimaliseert Haag Wonen de huurinkomsten van de wooncomplexen, waardoor ze beter renderen. Dit doet ze door per wijk de bestaande huren te toetsen op: marktgerichtheid, gewenste opbouw van de huren volgens de portefeuillestrategie, verhuurbaarheid en betaalbaarheid. Waar het op basis van deze drie criteria mogelijk is om de streefhuren te verhogen, zal Haag Wonen dat doen. In 2012 heeft ze voor de wijken Nieuw Waldeck, Wateringse Veld, Zeeheldenkwartier en Schilderswijk-West een wijkhuurbeleidsplan opgesteld. De geraamde jaarlijkse extra huuroopbrengst is ruim € 100.000.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Jaarlijks met een maximum van 60 woningen van de totale vrijkomende bestaande voorraad aan maatschappelijke opvang of crisisopvang verhuren indien woonbegeleiding gegarandeerd is.	2010-2014	Begroting 2010, 2011, 2012, 2013	Jaarverslagen 2010 - 2013, Kwartaalrapportage derde kwartaal 2011	7	Ruim voldoende	In 2010 heeft Haag Wonen 21 woningen verhuurd via maatschappelijke organisaties die begeleid zelfstandig wonen aanbieden. In 2011 zijn er tot en met het derde kwartaal 24 woningen van de bestaande woningvoorraad aan sociaal kwetsbaren en (zwerf)jongeren geleverd (met een prognose van 39 woningen voor geheel 2011). In 2012 bedraagt dit aantal 40 woningen en in 2013 zijn dit 32 woningen. Haag Wonen heeft opgemerkt dat door de onzekere (financiële) situatie waarin de maatschappelijke organisaties waarmee Haag Wonen samenwerkt verkeren, zij veel minder aanvragen krijgt dan verwacht. Haag Wonen is en blijft met de instellingen in gesprek om hen zo goed mogelijk van dienst te zijn.
(Des-) investeren in vastgoed	Verkoopvoorstel van complexen wordt beleidsmatig onderbouwd, waarbij het verkoopvoornemen wordt geplaatst in het perspectief van de voorraad op stedelijk en gebiedsniveau.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Brief dd 10/09/2012 "adressenlijst Haag Wonen van te verkopen bezit"	7	Ruim voldoende	Haag Wonen heeft in september 2012 een uitgebreide brief naar het College van B&W van de gemeente Den Haag gestuurd met een beleidsmatige onderbouwing van de verkoopuitbreiding van woningen, waarbij instemming van de gemeente wordt gevraagd met de door Haag Wonen meegestuurde adressenlijst van te verkopen bezit.
(Des-) investeren in vastgoed	Twee keer per jaar een ingevulde woningbouwprogrammeringslijst aanleveren bij de gemeente met daarin de projecten die de komende vijf jaren worden gestart en opgeleverd, de planning en het te realiseren programma.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Projectenoverzicht BMO prestatieafspraken 2010-2014 (6x)	7	Ruim voldoende	Haag Wonen heeft in 2011, 2012 en 2013 twee keer in het jaar een woningbouwprogrammeringslijst aangeleverd. Hierop staan alle nieuwbouw en woningverbetering projecten vermeld, aantallen- en soort woningen (sociaal, markt etcetera) en de status daarvan.
(Des-) investeren in vastgoed	Alleen woningen met toekomstwaarde verkopen (geen woningen met F of G label, uitzonderingen: kluswoningen, verspreid bezit, complexen waarvoor langer dan 15 jaar in eigen beheer het groot onderhoud wordt gedaan).	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Antwoord College van B&W gemeente Den Haag op brief Haag Wonen van 10/09/2012	7	Ruim voldoende	Op 10 september 2012 heeft Haag Wonen een brief gestuurd aan de gemeente Den Haag waarin zij een onderbouwing geeft voor de verkoopuitbreiding van Haag Wonen. Haag Wonen heeft hierin aangegeven waarom zij extra woningen wil verkopen, om welke woningen het gaat en op grond van welke volkshuisvestelijke gronden zij dit wil doen. In de reactie op deze brief van 24 januari 2013 geeft het college van B&W van de gemeente aan het van belang te achten dat de te verkopen woningen voldoende energiezuinig zijn: "Uitgangspunt in de prestatieafspraken tussen de gemeente en Haag Wonen, Staedion en Vestia is dat er geen woningen met een F of G label worden verkocht." Het college besluit haar reactie op de brief van Haag Wonen met een instemming van het voornemen om de verkoopportefeuille uit te breiden met de woningen die beschreven worden in de bijlage bij de verkoopbrief.
Kwaliteit wijken en buurten	Als werkgever erkennen een maatschappelijke taakstelling te hebben en deze naar buiten toe uitdragen. Het gaat hierbij zowel om betrokkenheid en ontwikkeling van de eigen medewerkers als om maatschappelijke prestaties in de buiten wereld die niet direct verband houden met de primaire volkshuisvestelijke taak.	2012-2014	Begroting 2012	Jaarverslag 2012	8	Goed	Haag Wonen is partner in de stichting ADO Den Haag in de Maatschappij. De middelen van deze stichting worden ingezet binnen maatschappelijk relevante projecten in Den Haag. Onder de noemer Haag Wonen Moves You organiseert Haag Wonen in de zomer diverse activiteiten voor de jeugdige gezinsleden van haar huurders. Ze zoekt daarbij actief samenwerking in de wijk met bijvoorbeeld sportverenigingen en scholen. Kinderen tot 12 jaar krijgen de gelegenheid om hun talenten te ontdekken in bijvoorbeeld voetbal, basketbal, streetdance en tekenen. In de maanden september en oktober van 2012 is een medewerkersonderzoek uitgevoerd onder de medewerkers van Haag Wonen. Dit onderzoek bestond uit twee onderdelen; een onderdeel over werkbeleving en een onderdeel over fysieke belasting en gezondheid. De respons was 91%. Het algemene beeld voor Haag Wonen is positief. Op arbeidstevredenheid scoort Haag Wonen een 7,4 (benchmark Nederlands bedrijfsleven: 6,9). Ruim 29% van de medewerkers is bevogen (benchmark 20%). Haag Wonen heeft in 2012 meer geïnvesteerd in de vorming en opleiding van haar medewerkers. Naast de ontwikkeling van een training Huurrecht, Schrijfwijz (correspondentie) en het introductieprogramma is er een op maat gesneden Management Development traject ontwikkeld dat in september 2012 van start is gegaan. Leidinggevenden worden getraind om verandertrajecten te begeleiden en resultaatgericht te sturen op de doelen van Haag Wonen. Trainingen als Huurrecht en Schrijfwijz biedt Haag Wonen digitaal aan via de e-learning omgeving Haag Wonen Academy. Op deze manier kan zij een grotere groep medewerkers opleiden tegen lagere kosten per persoon.

H: Toetsing Opgaven

Onderdeel	Opgave / Ambitie	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Prestatie
Huisvesting van primaire doelgroep	Minimaal 70% van de vrijkomende voorraad tot de huurprijsgrens wordt aan de BBSH doelgroep verhuurd (minimaal 60% in eenzijdige wijken).	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslagen 2010 - 2013	8	Goed	In het jaar 2010 is 75% van de vrijgekomen sociale huurwoningen tot aan de huurprijsgrens door Haag Wonen verhuurd aan de BBSH doelgroep, in het jaar 2011 76% en in de jaren 2012 en 2013 77%.
Huisvesting van primaire doelgroep	Slaagkans voor de BBSH doelgroep op een sociale huurwoning moet minimaal gelijk zijn aan die van lage middeninkomens, die weer minstens gelijk moet zijn aan de overige inkomens.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Aanbodrapportage per corporatie 2013	5	Onvoldoende	Op slaagkansen per doelgroep wordt op gemeentelijk niveau gerapporteerd in de aanbodrapportage van SVH. Tot en met het vierde kwartaal van 2013 verhouden de percentage slaagkansen van Haag Wonen zich als volgt: de slaagkans van minima bedraagt 10,3%, de slaagkans van de overige BBSH doelgroep bedraagt 10,6%, de slaagkans van de lage middeninkomens bedraagt 11,7% en de slaagkans van de hogere inkomens bedraagt 18,8%.
Huisvesting van primaire doelgroep	Minimaal 85% van de sociale nieuwbouw wordt toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot en met de lage middeninkomensgrens en daarvan minimaal 30% tot en met de BBSH doelgroep grens.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslagen 2010 - 2013	7	Ruim voldoende	In het jaar 2010 is 94% van de sociale nieuwbouw woningen verhuurd aan mensen met een laag tot lager middeninkomen. In het jaar 2011 is dit percentage 90%, in het jaar 2012 96% en in het jaar 2013 91%. De prestaties die zich op dit vlak alleen toespitsen op de BBSH doelgroep zijn wisselender van aard. In 2010 werd 16% van de nieuwbouwwoningen een thuis voor huurders met een laag inkomen. In 2011 is dit percentage 49% (als gevolg van extra aandacht hiervoor in 2010), in 2012 13% en in 2013 wordt hier niet over gerapporteerd. Dit komt doordat Haag Wonen over het algemeen meestal woningen bouwt met een huurprijs die buiten het bereik van de BBSH doelgroep liggen.
Huisvesting van primaire doelgroep	Slaagkans van grote huishoudens (4 of meer kinderen) in Den Haag moet gelijk zijn aan de gemiddelde slaagkans van alle woningzoekenden.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Aanbodrapportage per corporatie 2013	5	Onvoldoende	Op slaagkansen van grote huishoudens wordt op gemeentelijk niveau gerapporteerd in de aanbodrapportage van SVH. Tot en met het vierde kwartaal van 2013 verhouden de percentage slaagkansen van Haag Wonen zich als volgt: de slaagkans van alle type huishoudens (1 t/m 6+ personen) bedraagt gemiddeld 9,9%. De slaagkans van kleine huishoudens (1 t/m 3 personen) bedraagt gemiddeld 10,1% en de slaagkans van grote huishoudens (4 t/m 6+ personen) bedraagt gemiddeld 8,2%.
Huisvesting van primaire doelgroep	Tegengaan van scheefwonen en het bevorderen van de doorstroming in de sociale voorraad vooral bij schaarse woningen beneden de huurprijsgrens.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslag 2011 en Memo ten behoeve van het BO 15/10/2012	7	Ruim voldoende	In het jaar 2011 kregen gezinnen met een laag middeninkomen bij Haag Wonen voorrang, mits ze een betaalbare woning ervoor verlieten. De betaalbare woningen, die verhuurbaar zijn met huurtoeslag, zijn daarna weer beschikbaar gekomen voor huishoudens met een laag inkomen. Daarnaast werd 18 januari 2012 de "Haagse verhuisdoos" gelanceerd als een initiatief van de gemeente Den Haag, Vestia, Stedion en Haag Wonen, Rabobank Den Haag en omgeving, NVM Haaglanden en Stichting Promotie Wonen Den Haag. Samen wilden zij verhuizen in Den Haag aantrekkelijker maken door een aantal tijdelijke, gerichte maatregelen. Met deze tijdelijke maatregelen richtte de Haagse verhuisdoos zich op het bevorderen van doorstroming onder scheefwoners in schaarse sociale huurwoningen. Daarnaast stond in de aanpak ook het vrijspelen van grote sociale huurwoningen voor gezinnen centraal. Hiermee werd de Haagse verhuisdoos de uitwerking van het in december 2011 door corporaties en gemeente gestarte experiment doorstroming en scheefwonen. De Haagse verhuisdoos kende een looptijd van 1 januari tot 1 juli 2012. Het gezamenlijk experiment doorstroming en scheefwonen van corporaties en gemeente kende een looptijd tot 1 juli 2013 (of zolang het budget van gemeentelijke doorstroomberegelingen toereikend was).

Huisvesting van primaire doelgroep	Kernvoorraad sociale huurwoningen op peil houden (proportioneel op basis van opgave voor geheel Den Haag van 75.000 woningen).	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Voorraadrapportage corporatie 2010-2013 en portefeuillestrategie	8	Goed	Het aandeel van Haag Wonen binnen de totale kernvoorraad voor geheel Den Haag bedraagt 28,6%. Dat komt neer op 20.700 woningen. Per 1 januari 2010 had Haag Wonen 22.961 woningen in het bezit, per 1 januari 2011 22.845 woningen, per 1 januari 2012 22.693 woningen en per 1 januari 2013 22.571 woningen. Daarnaast heeft Haag Wonen in 2012 een portefeuillestrategie voor de woningvoorraad ontwikkeld. De portefeuillestrategie zet de koers uit voor de kwantitatieve en kwalitatieve ambities voor de sociale woningvoorraad van Haag Wonen tot 2025.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Woningen worden goed onderhouden en beheerd, dit geldt vooral voor woningen waarvoor een sloopbesluit is uitgesteld of afgesteld.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslagen 2010 - 2013	8	Goed	Haag Wonen maakt onderscheid tussen het onderhoud dat juridisch verplicht is en onderhoud dat ze wil uitvoeren. 89% van het onderhoud is juridisch verplicht. Voor de overige 11% maakt Haag Wonen een zorgvuldige afweging. Die afweging wordt gebaseerd op de noodzaak van de uitstraling van woningen, de duurzaamheid of met het vergroten van de bewonerstevredenheid. Het onderhoud vindt op drie manieren plaats: dagelijks, planmatig en groot. In 2011 werd het groot onderhoud van de Drapeniersgaarde (Moervijk) en de Delftselaan (Schilderswijk) opgeleverd. In 2012 (tot eind 2013) is Haag Wonen gestart met het groot onderhoud van in totaal 819 woningen. Het gaat om de projecten Isabellaland, Jacob Catsstraat en Braamstraat. In 2013 kreeg 20% van het woningbezit een planmatige of grote onderhoudsbeurt.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Actief duurzaamheidsbeleid voeren met een divers aanbod aan mogelijkheden en instrumenten.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslagen 2010 - 2013	8	Goed	Op basis van het ondernemingsplan is door Haag Wonen in 2010 een praktisch beleidskader gemaakt: 'Duurzaamheid, Beleid en inzet Haag Wonen 2011 en verder'. Dit kader is geactualiseerd in 2012. Haag Wonen heeft in 2010 gewerkt aan duurzame woningen. Zo verving Haag Wonen bij 485 woningen de geisers. En plaatsten daar bijvoorbeeld boilers, een aansluiting op de stadsverwarming of cv-combiketels voor terug. Haag Wonen gaf in 2011 voorlichting aan huurders in flyers, het nieuwe bewonersblad de WIJkrant en op internet. Haag Wonen droeg zelf ook bij aan duurzame woningen. Bij groot onderhoudsprojecten deed zij ook werkzaamheden die de zogenoemde 'energetische waarde' (hoe energiezuinig is een woning) ten goede kwam. Een compleet overzicht van energielabels had ze als eerste corporatie rond op 1 november 2011. In 2012 hebben zijn er twee duurzaamheidsprojecten uitgevoerd. De woningen in het complex Uitgeeststraat zijn energiezuiniger gemaakt en bij het complex Albert Schweitzerlaan zijn er zonnepanelen geplaatst. Bij het complex Uitgeeststraat is er dubbel glas geplaatst, gecombineerd met spouwisolatie en het aanbrengen van betere ventilatieroosters. Het energielabel van de woningen is gestegen van E naar C. In het project Isabellaland, waar een verbeterplan is uitgevoerd, zijn de woningen verduurzaamd en het woongebouw heeft een facelift ondergaan.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Bij ingrijpende woningverbetering (A en B) streven naar een stijging van minimaal twee stappen in het energielabel of naar label B.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslag 2013	8	Goed	In 2012 is Haag Wonen gestart met het groot onderhoud van in totaal 819 woningen. Het gaat om de projecten Isabellaland, Jacob Catsstraat en Braamstraat. In 2013 zijn deze projecten opgeleverd. De woningen in het project Isabellaland zijn in energielabel gestegen van E/F/G naar C, de woningen in het project Jacob Catsstraat in energielabel van E naar C en de woningen in het project Braamstraat van F/G naar B/C.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Garanderen van voldoende woningen voor begeleid wonen waarbij de begeleiding goed is georganiseerd.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslagen 2010 - 2013	8 Goed	Haag Wonen stelt jaarlijks woningen beschikbaar aan maatschappelijke partners. Zij verzorgen of begeleiden de bewoners van deze woningen. Het gaat om begeleid zelfstandig wonen en onzelfstandig wonen. Convenanten zijn afgesloten met Stichting Luna, de Kessler Stichting, het Leger des Heils, Impegno, Stichting Anton Constandse en Steinmetz de Compaan. Voor begeleid wonen volgens deze convenanten verhuurde Haag Wonen 322 woningen per 31 december 2010, 315 woningen per 31 december 2011, 369 woningen per 31 december 2012 en 376 woningen per 31 december 2013. De aanpak van Haag Wonen sluit aan bij 'Den Haag Onder Dak'. Dit is een vlag waaronder de gemeente Den Haag samen met de Haagse woningcorporaties afspraken maakt over de huisvesting van bijzondere doelgroepen.
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Het convenant Woningaanpassingen blijft van kracht op de procedure rond de (technische) aanpassing van woningen.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslag 2010	6 Voldoende	In 2010 heeft Haag Wonen 613 individuele woningen aangepast voor gehandicapte bewoners. Daarbij deed ze kleine aanpassingen zoals verhoogde toiletputten, beugels en douchestoeltjes. Maar ook grotere aanpassingen als deurautomaten en trapliften. Bewoners konden hiervoor tevens een vergoeding krijgen via de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. De Haagse woningcorporaties Haag Wonen, Vestia en Staedion hebben met de gemeente afspraken gemaakt om de meer standaard, kleine aanpassingen zo snel mogelijk te doen. De aanpassingen in 379 van 613 woningen vielen onder de standaard aanpak. De overgrote meerderheid van de aanpassingen (69%) heeft Haag Wonen binnen tien werkdagen uitgevoerd (de norm was 80%).
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	Huisvesting bieden aan arbeidsmigranten (ontwikkelen voorzieningen) en deze goed sociaal beheren. Tot 2015 streven partijen ernaar om huisvesting te bieden aan tenminste 1.500 arbeidsmigranten.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslag 2013 en Tussenbericht prestatieafspraken 2010-2015	6 Voldoende	Op regioniveau is afgesproken dat de corporaties in Den Haag zich inzetten voor het realiseren van 1.500 woningen voor arbeidsmigranten in de periode 2010 tot 2014. Voor Haag Wonen zijn dat 500 eenheden. Eind 2013 zouden dus in verhouding 400 eenheden gerealiseerd moeten zijn. Dit blijkt in de praktijk moeilijk te realiseren: in 2013 waren er 175 arbeidsmigrantenhuurders bij Haag Wonen. Reden voor achterblijven: de vraag vanuit arbeidsmigranten naar corporatiewoningen wordt mede beïnvloed door initiatieven van buiten de corporatiesector. Naast corporaties pakken ook partijen uit de markt de vraag naar passende huisvesting voor arbeidsmigranten op. In het najaar van 2012 is een regionaal aanpakteam arbeidsmigranten opgericht, waarin onder andere de directeur-bestuurder van Haag Wonen zitting heeft genomen.
(Des-) investeren in vastgoed	Het verkopen van minimaal 80 en maximaal 300 bestaande woningen per jaar.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslagen 2010 - 2013	7 Ruim voldoende	Uit de bestaande bouw zijn door Haag Wonen in 2010 64 woningen regulier verkocht, in 2011 141 woningen, in 2012 64 woningen en in 2013 85 woningen.
(Des-) investeren in vastgoed	Realiseren van voldoende goedkope (sociale) woningen in Den Haag waarvan minimaal 2/3 nieuwbouw en maximaal 1/3 ingrijpende woningverbeteringen A.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslagen 2010 - 2013	6 Voldoende	Haag Wonen heeft in het jaar 2010 166 sociale nieuwbouwwoningen opgeleverd en is voor 56 sociale woningen de nieuwbouw gestart. In 2011 zijn 125 woningen opgeleverd en is er geen nieuwbouw gestart. In 2012 zijn er geen woningen opgeleverd en is er geen nieuwbouw gestart. In 2013 zijn er 91 nieuwe sociale huurwoningen opgeleverd en is er geen nieuwbouw gestart. In de Sleepnetstraat in Scheveningen en het complex City Sijthoff aan de Gedempte Burgwal in het centrum heeft Haag Wonen in 2010 de opknappwerkzaamheden afgerond. In 2011 werd het succesvol en efficiënt verlopen groot onderhoud van de Drapeniersgaarde (Moerwijk) en de Delftselaan (Schilderswijk) opgeleverd. In 2012 is Haag Wonen gestart met het groot onderhoud (woningverbetering) van in totaal 819 woningen. Het gaat om de projecten Isabellaland, Jacob Catsstraat en Braamstraat. In 2013 hebben zijn deze projecten opgeleverd.

(Des-) investeren in vastgoed	Herstructurering in Transvaal (Bouwlust/Vrederust, Morgenstond en Moerwijk) en Zuidwest en de versterking van kwetsbare wijken (Rivierenbuurt en Mariahoeve).	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslagen 2010 - 2013	8 Goed	Haag Wonen heeft diverse projecten in de krachtwijken uitgevoerd en is daar ook groot onderhoud, renovatie en nieuwbouwprojecten gestart. Bijvoorbeeld de grootschalige onderhoudsprojecten in de Jacob Catsstraat (Schilderswijk) en Isabellaland (Mariahoeve) in het jaar 2012. In 2010 heeft Haag Wonen voor alle wijken waar zij bezit heeft in Den Haag een wijkprofiel opgesteld. Een wijkprofiel geeft een overzicht van de omvang van het bezit van Haag Wonen in die wijk, de vernieuwingsopgave, de ontwikkeling en een globaal inspanningsniveau dat Haag Wonen ziet in die wijk wat betreft huisvesting van de doelgroep, de fysieke en sociale staat. Haag Wonen heeft de afgelopen jaren ingezet op schoon, heel en veilig. In de Schilderswijk heeft Haag Wonen in het jaar 2013 daarom drie acties 'leegtrekken portieken' gedaan, waarbij 200 portieken zijn aangepakt. Op woningniveau zorgt Haag Wonen voor ingrepen aan de hand van Politiekeurmerk Veilig Wonen, de medewerkers houden de directe woonomgeving in de gaten en in 2013 is met succes de leegstand van woningen en andere panden zo laag mogelijk gehouden.
Kwaliteit wijken en buurten	Samenwerking met de gemeente en andere corporaties in het project vermindering huissuitzettingen.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslag 2011 en 2013	7 Ruim voldoende	De Haagse corporaties en de gemeente hebben in 2011 convenantafspraken gemaakt om huissuitzettingen te voorkomen. Dit convenant had een duur van 2 jaar met daarna, na evaluatie, de mogelijkheid om deze stilzwijgend te verlengen. Begin 2012 ging de aanpak met gebundelde krachten van start: via verschillende partijen boden de corporaties meer hulp op maat: met cursussen om een administratie te voeren, indicaties van de financiële situatie van huurders en hulp van sociaal casemanagers bij Den Haag Op Maat. In 2013 is er gestart met het opstellen van nieuwe samenwerkingsafspraken/procedures.
Kwaliteit wijken en buurten	Overlastgevers in corporatiecomplexen systematisch aanpakken en de overlast verminderen.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslagen 2010 - 2013 en Handboek Woonoverlast	9 Zeer goed	In 2010 is Haag Wonen gestart met een 'Handboek Woonoverlast'. Hierin staat hoe de medewerkers overlast op eenzelfde adequate manier samen met partners en bewoners kunnen aanpakken. Het is de bedoeling om te leren van elkaar en anderen welke methodes succesvol zijn. In 2011 heeft Haag Wonen dit handboek afgerond en vanaf 2012 is de corporatie hiermee gaan werken. Dit levert een heldere werkwijze en duidelijke communicatie naar bewoners op. Sinds 2011 registreert Haag Wonen klachten en afhandeling nauwkeurig. Op die manier kan er precies worden gezien waar welke problematiek voorkomt en de goede aanpak worden gestart voor de betreffende soort overlast in een bepaalde wijk of binnen een bepaald complex. Dit helpt Haag Wonen ook om in (uiterste) gevallen contracten met overlastgevers via de rechter te laten ontbinden. Het aantal overlastmeldingen in 2010 is 10% verminderd ten opzichte van 2009, er waren 678 meldingen in 2011, 525 meldingen in 2012 en 444 meldingen in 2013.
Kwaliteit wijken en buurten	Voor bouwplannen waarbij de huidige parkeerdruk <80% is mag in de nieuwe situatie op straat geparkeerd worden, >80% wordt parkeren op straat alleen toegestaan wanneer de parkeerbehoefte kleiner wordt door de ontwikkeling.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Verkeer- en vervoersplan Brede School Rivierenbuurt	7 Ruim voldoende	Over het onderwerp parkeerbeleid is in de brondocumenten van Haag Wonen weinig te vinden. Haag Wonen heeft de afgelopen jaren echter weinig tot geen nieuwbouw plannen ontwikkeld en is in die zin ook niet gehouden geweest aan de afspraken die zij met de gemeente heeft gemaakt omtrent de parkeerdruk na realisatie van nieuwbouw projecten. Haag Wonen is wel betrokken geweest bij de ontwikkeling van de brede school in de Rivierenbuurt. De BBS Rivierenbuurt in ontwikkeling wil een actief beleid voeren in het ontmoedigen van het gebruik van de auto voor het woon-werkverkeer en het wegbrengen- en ophalen van kinderen. Redenen voor dit beleid zijn onder andere: parkeerdruk problematiek rondom het nieuwe centrum, veiligheidsaspecten, gezondheid en milieuoverwegingen. Haag Wonen ondersteunt dit beleid en heeft toegezegd op het moment van oplevering 12 parkeerplekken voor verhuur in de parkeergarage van de SDU ter beschikking te zullen hebben voor verhuur aan de medewerkers van de brede buurtschool Rivierenbuurt en Zebra Welzijn.

Kwaliteit wijken en buurten	Jaarlijks een overzicht per stadsdeel aanleveren van de geplande aanpak van portieken, galerijen en de directe woonomgeving.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Verslagen Haags Platform Woonoverlast en PvA gemeente sociale monitor complexen	7	Ruim voldoende	In 2011 is het Haags Platform Woonoverlast opgericht waar gemeente, politie, corporaties en zorginstellingen gezamenlijk drie maal per jaar initiatieven rondom woonoverlast bespreken. Daarnaast heeft Haag Wonen in 2013 een plan van aanpak gemaakt, gericht aan de gemeente Den Haag, voor de sociale monitoring van wooncomplexen. Het idee is dat Haag Wonen graag vroegtijdig sociale problemen in een wijk wil signaleren. Zij hoort veel van haar toezichhouders en beheerconsulenten. Hun signalen wil Haag Wonen combineren met een stoplichtensysteem voor haar complexen. Op die manier kan ze objectiever sociale problemen signaleren en vervolgens beter bepalen waar Haag Wonen haar middelen inzet. Het signaleren wil zij doen aan de hand van een aantal indicatoren. Een aantal op basis van de eigen administratie, maar ook een aantal indicatoren op basis van gegevens van de gemeente. Deze indicatoren geven een complex geen cijfer of rangorde, maar geven visueel een beeld hoe het met een complex gaat.
Kwaliteit wijken en buurten	Betrokkenheid bij de tien buurtkamers behouden blijven (deels financieren vaste huisvestinglasten).	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslag 2010	7	Ruim voldoende	Aan de 's-Gravenzandelaan, het Teniersplantsoen en de Frans Halsstraat (Schilderswijk) en aan de Vrederustlaan (Vrederust) en de Grovestinsstraat (Moervijk) staan buurtkamers. Een buurtkamer is een woning die Haag Wonen beschikbaar stelt aan maatschappelijke partners om er contact te leggen met buurtbewoners. Zij houden er spreekuren. Bewoners leggen er hun vragen en problemen voor aan de wijkagent, een medewerker van Boog of een toezichthouder en beheerconsulent van Haag Wonen. Ook in 2010 bezochten veel mensen de buurtkamers, zeker daar waar werd gewerkt aan hun woning of de wijk. Haag Wonen probeert samen met andere partijen voor zoveel mogelijk bewoners dé vraagbaak in de wijk te zijn.
Kwaliteit wijken en buurten	Inzet en financiering van Bemiddeling en Mediation waarmee conflicten tussen bewoners op portiek- en buurtniveau bemiddeld kunnen worden.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Jaarverslag 2011 en Handboek Woonoverlast	7	Ruim voldoende	Haag Wonen draagt jaarlijks € 22.000 bij ten behoeve van bemiddeling en mediation. In het Handboek Woonoverlast van Haag Wonen uit 2011 staat beschreven hoe zij hiermee omgaat. Hierin staat beschreven in welke gevallen Haag Wonen burencollicten doorverwijst naar de partner, bijvoorbeeld als een van beide partijen niet open staat voor bemiddeling, en op welke wijze. Hierbij is het belangrijk dat Haag Wonen de regie houdt, dus regelmatig (1x per maand) informeert hoe de stand van zaken is. Haag Wonen meldt aan de melder dat de zaak uit handen is gegeven. Hierin vraagt de beheerconsulent ook aan de melder dat mocht de overlast niet afnemen, hij contact opneemt met Haag Wonen.
Kwaliteit wijken en buurten	Inspanning om het convenant Leerling bouwplaatsen te vernieuwen (70% van de nieuwbouw, renovatie en groot onderhoud projecten) en uit te breiden naar andere disciplines in de bouw, zoals schilderwerk.	2010-2014	Prestatieafspraken Den Haag 2010-2015	Leerlingen doen ervaring op bij nieuwbouwproject Tasmanhof	8	Goed	Sinds 2006 heeft Haag Wonen met de gemeente, aannemers en opleidingsinstituten afspraken gemaakt over het aantal leerlingbouwplaatsen. Ook de andere Haagse corporaties doen hieraan mee. In 2013 ondertekende directeur/bestuurder Karin van Dreven namens Haag Wonen een overeenkomst op dit terrein. Daarin staat dat tot 2015 ten minste zeventig procent van alle bouwprojecten worden uitgevoerd als leerlingbouwplaats. Voor Haag Wonen is het standaard om bij nieuwbouw- en grote onderhoudsprojecten leerlingen de kans te geven praktijkervaring op te doen. Haag Wonen gaat dus voor 100 procent.

I: Prestatiespinnenwebben

Onderstaand zijn de prestatiespinnenwebben van de visitatie van Haag Wonen opgenomen.

