

## Visitatierapport Staedion 2012-2015

van Ginkel, D.H.; van Bortel, Gerard; Hoekstra, Joris

**Publication date**

2016

**Document Version**

Final published version

**Citation (APA)**

van Ginkel, D. H., van Bortel, G., & Hoekstra, J. (2016). *Visitatierapport Staedion 2012-2015*. Raeflex.

**Important note**

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).  
Please check the document version above.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

**Takedown policy**

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.  
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.



## Visitatierapport

**Staedion**

**2012-2015**



*Utrecht, 7 oktober 2016*

### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
W.dewater@raeflex.nl  
Www.raeflex.nl

### **Visitatiecommissie**

De heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter)  
De heer drs. ing. G.A. van Bortel (algemeen commissielid)  
De heer dr. J.C.S.M. Hoekstra (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex sinds de start zo'n 300 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Wij werken met een groep van onafhankelijke externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Visitaties waren tussen 2007 en halverwege 2015 verplicht voor leden van Aedes. Sinds de invoering van de nieuwe Woningwet op 1 juli 2015 zijn alle woningcorporaties wettelijk verplicht zich iedere vier jaar te laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau.

In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbeter suggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren Staedion met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte vertrouwen wij erop dat ook de belanghebbenden van Staedion zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water  
Directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>7</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>15</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>17</b>
<b>D Bestuurlijke reactie Staedion</b>	<b>21</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>23</b>
<b>1 Visitatie bij Staedion</b>	<b>25</b>
1.1 Schets Staedion	26
1.2 Werkgebied Staedion	26
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>27</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	27
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	31
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	31
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	43
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	45
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	46
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	46
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>47</b>
3.1 De belanghebbenden van Staedion	47
3.2 Beoordeling belanghebbenden	49
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	50
3.4 Conclusies en motivatie	52
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>61</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	61
4.2 Conclusies en motivatie	62
<b>5 Governance</b>	<b>65</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	65
5.2 Conclusies en motivatie	66
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>79</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>87</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>89</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>91</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>99</b>
<b>Bijlage 7 Checklist Governancecode</b>	<b>101</b>
<b>Bijlage 8 Position paper</b>	<b>109</b>



## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort







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

### A Recensie

#### Terugblik op visitatie 2008-2012

In 2012 is Staedion voor het laatst gevisiteerd. De corporatie scoorde toen ruim voldoende (gemiddeld cijfer 7,1) op alle vijf perspectieven van de maatschappelijke visitatie. De hoogste score werd behaald op het perspectief 'Presteren naar Opgaven' (7,3) terwijl de laagste scores van toepassing waren op de perspectieven 'Presteren volgens Belanghebbenden' (6,9) en 'Governance' (6,9).

De toenmalige visitatiecommissie droeg de volgende verbeterpunten aan:

- benoem tussentijdse mijlpalen en concretiseer doelen;
- ontwikkel een afwegingskader voor maatschappelijke prestaties;
- maak visie op wijkaanpak en leefbaarheid inzichtelijk en maak prestaties zichtbaar;
- ontwikkel een visie op de huisvesting van bijzondere doelgroepen;
- de professionalisering "stevig doorzetten";
- verbeter de communicatie over klachten en onderhoud.

De huidige visitatiecommissie constateert dat Staedion deze aanbevelingen serieus heeft opgepakt en qua besturing duidelijk professioneler is geworden (waarbij ook bedacht dient te worden dat de eisen die op dit gebied aan corporaties worden gesteld hoger zijn geworden). Ook op het gebied van visieontwikkeling en het meten van maatschappelijk rendement heeft de corporatie nieuwe stappen gezet, al is een verdere uitwerking van de visie op onderdelen (bijvoorbeeld op wijkniveau) nog wenselijk. Tot slot zet de corporatie nog duidelijker dan voorheen het klantperspectief centraal. Deze nieuwe oriëntatie van Staedion wordt ook duidelijk herkend door de belanghebbenden. In de rest van deze recensie worden de belangrijkste bevindingen van de visitatiecommissie nader toegelicht en wordt een aantal verbeterpunten voor de toekomst geformuleerd.

## Resultaten visitatie 2012-2015

### De grootste corporatie van Den Haag: noblesse oblige

De focus en positie van Staedion zijn de afgelopen tien jaar sterk veranderd. Waar de corporatie zich voorheen sterk richtte op nieuwbouw en expansie, staan nu de kwaliteit van de bestaande voorraad en de stad Den Haag en directe omgeving centraal. Deze omslag, die in de position paper treffend wordt beschreven en al voor de visitatieperiode is gestart, is tijdens de afgelopen vier jaar verder doorgezet. Inmiddels is Staedion uitgegroeid tot de grootste corporatie van Den Haag, niet alleen in aantallen woningen, maar ook in investeringscapaciteit. Deze nieuwe positie schept hoge verwachtingen bij de belanghebbenden. Staedion is zich hier goed van bewust en neemt binnen de stad Den Haag steeds meer het voortouw. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de overname door Staedion van 3.500 woningen en 5.000 vierkante meter bedrijfsmatig onroerend goed van de noodlijdende Stichting Woonformatie Ypenburg (SWY)<sup>1</sup> in 2013.

### Staedion als professionele en transparante samenwerkingspartner

De belanghebbenden zijn overwegend positief over de samenwerking die ze met Staedion hebben. De corporatie en haar medewerkers worden omschreven als open, transparant en professioneel. Binnen de regio Haaglanden en de stad Den Haag werkt Staedion goed samen met de gemeente(n), de stadsdelen, collega-corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen. De huurdersparticipatie is gedurende de visitatieperiode sterk verbeterd en wordt door Staedion actief ondersteund.

Over het algemeen geven de belanghebbenden aan dat Staedion een duidelijke visie heeft en herkenbare keuzes maakt. Op onderdelen behoeft de visie echter nog nadere uitwerking en specificering. Zo geven sommige wethouders van de regiogemeenten aan behoefte te hebben aan meer bestuurlijk contact met Staedion. Ook wensen zij een duidelijkere visie op hun werkgebied van de corporatie. Eenzelfde signaal wordt afgegeven door de stadsdeeldirecteuren en een enkele belanghebbende uit de zorg- en welzijnssector.

### Na de reorganisatie komt de klant centraal te staan

In de eerste drie jaar van de visitatieperiode lag de nadruk in het beleid van Staedion sterk op het financieel gezond houden van de corporatie. Dit mondde eind 2013/begin 2014 uiteindelijk uit in een reorganisatie. In de nieuwe organisatiestructuur staat vastgoedsturing centraal en is het bestuur uitgebreid met een tweede bestuurder met een sterk financieel profiel. Daarnaast is het aantal vestigingen teruggebracht van zes naar twee en is de personeelsomvang gereduceerd met ongeveer 70 fte.

Het reorganisatieproces is vlot verlopen maar heeft wel tijdelijk een negatief effect gehad op de klanttevredenheid. Inmiddels stelt Staedion alles in het werk om de klanttevredenheid op een hoger niveau te tillen. De nieuwe missie van de corporatie luidt dan ook: "Wij maken een eigen thuis bereikbaar met onze bewoners".

---

<sup>1</sup> SWY was een samenwerkingsverband tussen Vestia, Staedion, Vidomes en Rijswijk Wonen. SWY heeft een groot aantal nieuwe woningen op de VINEX-locatie Ypenburg gerealiseerd.

### **Kernwaarden leven binnen en buiten de organisatie**

In 2014, in het verlengde van het reorganisatieproces, hebben de medewerkers van Staedion in het kader van de nieuwe organisatievisie vier kernwaarden voor de corporatie geformuleerd:

- doe het steeds beter;
- wees betrokken bij elkaar, onze bewoners en onze omgeving;
- denk in oplossingen;
- maak af waaraan je begint.

De visitatiecommissie constateert dat deze kernwaarden sterk leven binnen de organisatie. Ze zijn sturend en zorgen ervoor dat medewerkers makkelijker met elkaar in gesprek komen. Ook buiten Staedion herkent men het veranderingsproces dat de organisatie heeft doorgemaakt en de kernwaarden die hierbij horen. De 'can do'-mentaliteit en de toenemende klantgerichtheid van de medewerkers, niet alleen richting huurders maar ook richting samenwerkingspartners, worden ook door de belanghebbenden gesignaleerd. Sommige belanghebbenden hebben het gevoel dat de corporatie met de reorganisatie echt een nieuwe start heeft gemaakt.

### **Het imago van Staedion**

Aan het begin van de visitatiegesprekken heeft de commissie steeds gevraagd wat voor beelden de verschillende belanghebbenden hebben bij Staedion. De antwoorden hierop zijn samengevat in de onderstaande woordenwol. Duidelijk is dat het imago van Staedion erg positief is. Alleen het begrip 'stroperig', dat betrekking heeft op de besluitvorming van de corporatie, kan als negatief geïnterpreteerd worden.



### **Twee zielen in één borst?**

In haar nieuwe beleid (sinds de reorganisatie van 2013/2014) stelt Staedion het klantperspectief centraal, waarbij het zogenaamde 'thuisgevoel' voor bewoners als overkoepelende doelstelling geldt. Het idee is dat de activiteiten van Staedion zo goed mogelijk moeten aansluiten bij de leefwereld van de bewoners zodat deze zich thuis voelen. Tegelijkertijd stuurt Staedion in haar beleid op een aantal kritische prestatie-indicatoren (KPI's) die gezamenlijk de geformuleerde maatschappelijke doelen en financiële randvoorwaarden van de corporatie dekken. In de praktijk bestaat er een spanningsveld tussen het aansluiten bij de leefwereld van de bewoners en het voldoen aan de KPI's (de zogenaamde systeemwereld). Medewerkers van Staedion vinden het soms lastig om te bepalen waar ze de prioriteit moeten leggen. Dit speelt bijvoorbeeld bij het begrip basiskwaliteit. Het beleid van Staedion is erop gericht om alle woningen een bepaald basiskwaliteitsniveau te geven. De medewerkers weten echter nog onvoldoende hoe dit begrip precies wordt ingevuld. In hoeverre hebben ze de vrijheid om bij het bepalen van de basiskwaliteit rekening te houden met de wensen van de (toekomstige) bewoners? Verder heeft de commissie geconstateerd dat begrippen zoals thuisgevoel en basiskwaliteit veel minder leven bij de huurders dan bij de medewerkers. Hier ligt nog een communicatieopgave.

### **PDCA-cyclus zit goed in elkaar en financiële positie op orde**

De PDCA-cyclus van Staedion zit goed in elkaar. De corporatie beschikt over een uitgewerkt toezichts- en besturingsinstrumentarium dat echter nog niet volledig aan de Governancecode voldoet. De PDCA-cyclus van Staedion wordt jaarlijks geëvalueerd, geactualiseerd en indien nodig verbeterd. Met name op het vlak van risicomanagement heeft Staedion in de visitatieperiode flinke stappen gezet. De raad van commissarissen is rolbewust en heeft een productieve relatie met het bestuur.

Staedion is financieel gezond. Door de investeringsambities terug te brengen en de werkorganisatie te reorganiseren is de financiële positie van de corporatie in de loop van de visitatieperiode duidelijk verbeterd. De vastgoedsturing heeft een centrale positie binnen de organisatie gekregen waardoor financieel en maatschappelijk rendement op een zo optimaal mogelijke wijze met elkaar verenigd kunnen worden.

### **Een professioneel en innovatief beleidsinstrumentarium**

Staedion heeft haar beleidsinstrumentarium in de afgelopen jaren op innovatieve wijze verbeterd. Een goed voorbeeld vormt de BeheerIntensiteitsKaart (BIK). Met de BIK kunnen leefbaarheidsproblemen op buurt- en complexniveau inzichtelijk worden gemaakt. Dit instrument heeft volgens de commissie grote potentie. Door de beheerintensiteit in de tijd te meten en te koppelen aan de vastgoedsturing kunnen vastgoedinvesteringen direct gekoppeld worden aan maatschappelijk rendement. Tevens kan de BIK dienen als communicatie-instrument in de samenwerking binnen Staedion én met externe belanghebbenden.

### **Sterke punten**

- + Een sleutelpositie binnen de stad Den Haag
- + Een sterk ontwikkelde PDCA-cyclus
- + Een goede financiële positie
- + Een innovatief beleidsinstrumentarium

## **Beleidsagenda voor de toekomst**

Na enkele turbulente jaren te hebben doorgemaakt staat Staedion er goed voor. De besturing en de financiële positie zijn grotendeels op orde en de contacten met de belanghebbenden zijn goed. Hiermee zijn alle randvoorwaarden voor het leveren van goede toekomstige maatschappelijke prestaties aanwezig. Dit neemt niet weg dat er op onderdelen zeker nog verdere verbetering mogelijk is.

De commissie doet de volgende suggesties:

- Zoek meer bestuurlijk contact met de regiogemeenten en de stadsdeeldirecteuren.
- Werk nog meer samen met de Haagse collega-corporaties, bijvoorbeeld door informatie over het vastgoedbeleid op stads- en wijkniveau uit te wisselen en waar nodig af te stemmen.
- Relateer de BeheerIntensiteitsKaart (BIK) aan de andere (bijvoorbeeld financiële) aspecten van het corporatiebeleid en deel de resultaten hiervan met collega-corporaties en andere belanghebbenden.
- Investeer verder in het klantperspectief zodat de ambitieuze doelstellingen op dit gebied ook daadwerkelijk behaald kunnen worden.
- Leef de geldende Governancecode volledig na.
- Ontwikkel, op basis van het nieuwe ondernemingsplan, een duidelijke volkshuisvestelijke visie op wijkniveau en treed hierover in overleg met de belanghebbenden.
- Ga met de zorg- en welzijnsorganisaties in gesprek over de toekomstige opgaven voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen.
- Neem de verbeter suggesties van de belanghebbenden (zie hoofdstuk 3) serieus en ga met de belanghebbenden in gesprek over het 'hoe en waarom' van deze suggesties.
- Werk de belangrijke beleidskaders uit het nieuwe ondernemingsplan (basiskwaliteit, thuisgevoel) verder uit, zodat ze voldoende houvast bieden aan medewerkers en bewoners. Betrek de medewerkers en bewoners expliciet bij dit uitwerkingsproces. Communiceer de betekenis van deze beleidskaders ook aan de huurders.

Sommige van deze aanbevelingen zullen voor Staedion niet als een verrassing komen, omdat ze overeenkomen met de uitdagingen voor de toekomst zoals deze in de position paper zijn geformuleerd. Dit laat zien dat Staedion zich goed bewust is van haar eigen verbeterpunten.



## B Scorekaart Staedion

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b> <span style="float: right;"><b>7.4</b></span>									
Prestaties in het licht van de opgaven	7.0	7.0	7.0	7.0	8.0		7.2	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							8.0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b> <span style="float: right;"><b>7.1</b></span>									
Prestaties	6.7	7.2	6.7	6.8	6.9		6.9	50%	
Relatie en communicatie							7.4	25%	
Invloed op beleid							7.2	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b> <span style="float: right;"><b>7.1</b></span>									
Financiële continuïteit							7.0	30%	
Doelmatigheid							6.0	30%	
Vermogensinzet							8.0	40%	
<b>Governance</b> <span style="float: right;"><b>7.1</b></span>									
Besturing	Plan					8.0	7.7	33%	
	Check					8.0			
	Act					7.0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7.0	6.7	33%	
	Toetsingskader					7.0			
	Toepassing Governancecode					6.0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7.0	7.0	33%	
	Openbare verantwoording					7.0			
<b>1</b> Huisvesting van de primaire doelgroep						<b>4</b> (Des)investeringen in vastgoed			
<b>2</b> Huisvesting van bijzondere doelgroepen						<b>5</b> Kwaliteit van wijken en buurten			
<b>3</b> Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						<b>6</b> Overige/andere prestaties			





## C Samenvatting

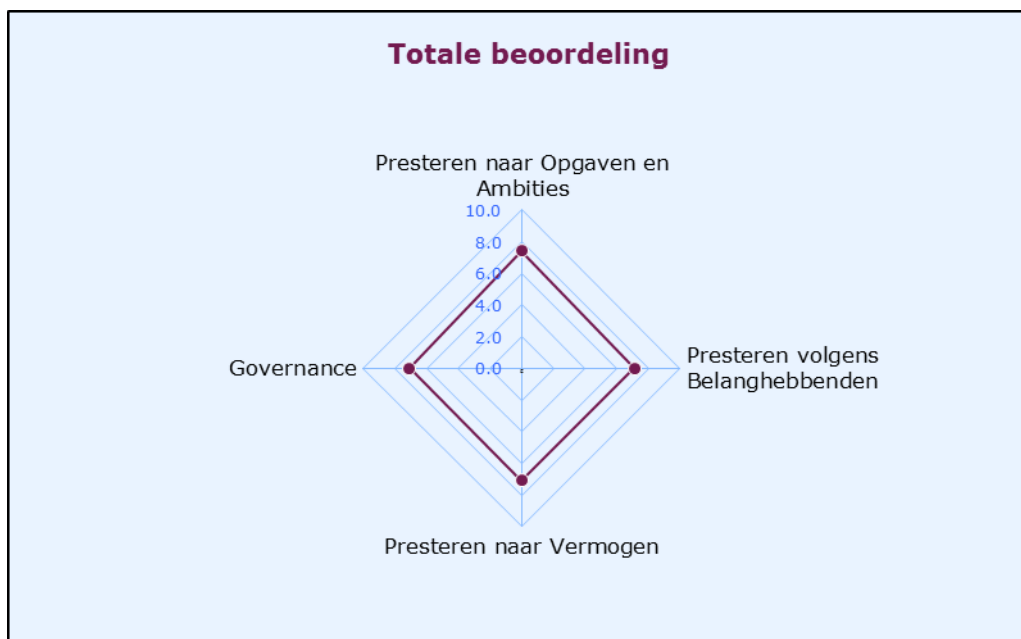
### Visitatie Staedion

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen juni en september 2016.

### Korte schets Staedion

Staedion is opgericht in 1999 en komt voort uit een fusie van drie woningbouwverenigingen. De corporatie beheert ruim 34.300 zelfstandige woningen en ongeveer 1.300 onzelfstandige wooneenheden (cijfers voor ultimo 2015). Het overgrote deel van het woningbezit bevindt zich in de gemeente Den Haag. De belangrijkste belanghebbenden van Staedion zijn de Huurdersvereniging Staedion (HVS), de bewonerscommissies, de gemeente Den Haag en haar stadsdelen, de Haagse collega-corporaties Haag Wonen en Vestia en de zorg- en welzijnsinstellingen waarmee de corporatie samenwerkt. De personeelsformatie van Staedion heeft een omvang van 335 fte (cijfers voor ultimo 2015).

### Beoordelingen Staedion



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7.4
Presteren volgens Belanghebbenden	7.1
Presteren naar Vermogen	7.1
Governance	7.1

De commissie komt tot de conclusie dat Staedion op alle vier de perspectieven van de maatschappelijke visitatie ruim voldoende presteert. Hieronder wordt dit nader toegelicht.

### **Presteren naar Opgaven en Ambities**

7,4

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,4.

Voor wat betreft de huisvesting van de primaire doelgroep worden de afspraken uit de prestatieafspraken nageleefd en soms zelfs overtroffen. In het huurbeleid heeft Staedion in de loop van de visitatieperiode meer aandacht geschonken aan het thema betaalbaarheid. Niettemin liggen de huurprijzen nog steeds op een relatief hoog niveau. Het betrekkelijk hoge aantal huissuitzettingen is een aandachtspunt.

Binnen het kader van de prestatieafspraken en de convenanten heeft Staedion naar vermogen gezorgd voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Op het vlak van ouderen- en studentenhuusvesting heeft Staedion enkele innovatieve nieuwe initiatieven genomen, zoals bijvoorbeeld het Rode Dorp (omzetten van oude arbeiderswoningen in woningen voor studenten).

Ook op het vlak van woningkwaliteit voldoet de corporatie aan de gestelde opgaven. Voor wat betreft de verwijdering van open verbrandingstoestellen heeft Staedion de doelstellingen zelfs overtroffen. Op het vlak van duurzaamheid en dienstverlening zal de corporatie een flinke inspanning moeten leveren om de ambitieuze doelen die voor de nabije toekomst (2020) zijn gesteld te realiseren.

Staedion heeft grotendeels voldaan aan de investeringsopgaven die in de prestatieafspraken zijn afgesproken en haar investeringsbeleid goed aangepast aan de wijzigingen in de context van woningmarkt en financiën.

De commissie beoordeelt de prestaties van Staedion op het vlak van leefbaarheid als goed. De motivatie voor deze positieve beoordeling schuilt in de effectiviteit van het leefbaarheidsbeleid van de corporatie, de toenemende participatie van bewoners in dit beleid, en de positieve invloed van de wijkontwikkelingsmaatschappij (waarin Staedion participeert) op de leefbaarheid in het centrumgebied.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

7,1

De belanghebbenden beoordelen Staedion met een 7,1.

Op alle vijf de prestatievelden worden de maatschappelijke prestaties van de corporatie als ruim voldoende gewaardeerd. Van grote verschillen tussen de verschillende typen belanghebbenden is hierbij geen sprake. Ook over de samenwerkingsrelatie en de invloed op het corporatiebeleid zijn de belanghebbenden overwegend positief. Sommige wethouders van de regiogemeenten geven aan behoefte te hebben aan meer bestuurlijk contact met, en een duidelijkere visie van, Staedion. Eenzelfde signaal wordt afgegeven door de stadsdeeldirecteuren en enkele belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector.

## **Presteren naar Vermogen**

7,1

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 7,1.

Door actief bij te sturen en het werkapparaat te reorganiseren is Staedion erin geslaagd haar financiële positie te verbeteren en haar financiële continuïteit veilig te stellen. Staedion beschikt over een professioneel en innovatief beleidsinstrumentarium (vastgoedsturing, BeheersIntensiteitsKaart), waarmee afwegingen inzake vermogensinzet op een onderbouwde manier gemaakt kunnen worden.

## **Governance**

7,1

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 7,1.

De PDCA-cyclus van Staedion zit goed in elkaar en is van hoog niveau. Door de inzet van een internal auditor wordt deze cyclus periodiek geëvalueerd en waar nodig verbeterd. De raad van commissarissen is rolbewust en heeft een vruchtbare relatie met het bestuur. Op het vlak van bewonersparticipatie heeft Staedion in de visitatieperiode flinke stappen gezet.



## D Bestuurlijke reactie Staedion

### BESTUURLIJKE REACTIE VISITATIE STAEDION, OKTOBER 2016

We hebben met veel belangstelling het visitatierapport gelezen en herkennen het geschetste beeld. We zijn blij met de positieve ontwikkeling die de commissie signaleert, zijn hier trots op en willen daarvoor onze medewerkers complimenteren. Zij hebben de afgelopen jaren veel werk verzet.

Het is heel waardevol om de oordelen van de commissie en die van onze belanghouders bij elkaar te zien. De belanghouders zijn hier en daar kritischer en leggen elk hun eigen accenten. Dit laatste is bij de achtergronden en de belangen van deze partijen. De bevindingen van de commissie en de opmerkingen van belanghouders, bieden goede aanknopingspunten om een gevolg te geven aan de uitkomsten. Het is fijn om te horen dat we op de goede weg zijn. Voor ons is het de uitdaging om het 'steeds beter te doen'.

De visitatie betrof de periode 2012 tot en met 2015. Dit was voor Staedion een roerige periode, met een koerswijziging en een flinke reorganisatie. De keuzen die we in die tijd hebben gemaakt worden gelukkig herkend en gedeeld. Termen als "een nieuwe start" zijn positief. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat de aandacht voor de klant in de periode van de reorganisatie te wensen over liet. Met een klantvisie in wording pakken we dat nu stevig beet.

#### Leerpunten vorige keer

De visitatie laat zien dat we slagen hebben gemaakt op de leerpunten uit de vorige visitatie. De professionalisering is stevig opgepakt, de visie en maatschappelijke prestaties zijn verder uitgewerkt en het klantperspectief is daarin duidelijk centraal gezet. Daarin kunnen we vervolgstappen zetten. Er is –en dat blijkt ook uit deze visitatie- verdere verbetering nodig van het verankeren van de gewenste maatschappelijke effecten naast de financiële rendementen, van het vertalen van het beleid naar gebiedsniveau en van de communicatie naar onze huurders over klachten en onderhoud.

#### Maatschappelijke prestaties

Het belangrijkste vinden we dat onze maatschappelijke prestaties op alle terreinen een voldoende tot ruim voldoende scoren. Meest kritisch beoordeeld zijn de prestaties op het huisvesten van de primaire doelgroep (betaalbaarheid) en op kwaliteit & duurzaamheid.

Op het gebied van betaalbaarheid hebben we de afgelopen jaren slagen gemaakt met de herijking van het huurbeleid. De commissie constateert dat aandacht nodig blijft vanwege de relatief hoge huren. Dat zien we ook terug in de oordelen van de huurders en weten we ook uit diverse analyses.

We herkennen het oordeel van de gemeente waar het gaat om duurzaamheid. De lat ligt hoog en dat blijft ons streven. In de realisatie botst het echter regelmatig met betaalbaarheid. Bij dit laatste ligt de prioriteit. Dat is ook de prioriteit van de Huurdersvereniging en zo besproken met de gemeente bij het maken van de prestatieafspraken. Het omvangrijke investeringsprogramma voor de komende jaren zal echter zeker tot verbetering van de energieprestaties leiden.

Het is goed te zien dat de inspanningen op het gebied van leefbaarheid worden gewaardeerd. We intensiveren deze inspanningen de komende jaren, uiteraard binnen de wettelijke mogelijkheden.

Wat betreft de dienstverlening hebben we het al gehad over de dip tijdens de reorganisatie. De ambities liggen hoog. Met de klantvisie die nu wordt opgesteld willen we de dienstverlening verder verbeteren. We willen onze betrokkenheid richting de klant vergroten, daar onze cultuur verder op

aanpassen en onze klantprocessen nog beter laten lopen. Weeffouten in de klantprocessen worden opgelost.

Opvallend zijn de hoge verwachtingen van de randgemeenten. Dat verklaart ook de wens om meer bestuurlijk contact bij die gemeenten. Wij zullen ons overleg met de randgemeente intensiveren.

### Presteren naar vermogen

De actieve sturing op verbetering van de financiële positie heeft vruchten af geworpen. Staedion is financieel gezond. Desondanks moeten we ook voor de komende tijd keuzen maken. Het visitatierapport laat zien dat belanghebbenden graag willen weten welke afwegingen we maken en welke prioriteiten we stellen. We gaan dat gesprek aan om de relatie tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit te laten zien en te bespreken.

### Professionalisering

Het is goed te zien dat de verbetering in de sturing op resultaat ook voor de commissie zichtbaar is. De balans tussen de KPI's en het aansluiten bij de leefwereld van de bewoners vergt aandacht. Opdracht is dan ook de KPI's vanuit de beleving van de klant te formuleren en eenduidige KPI's te hanteren voor de klantprocessen.

De professionalisering wordt ook herkend door huurders. Het stelt hen in staat om meer te weten en invloed uit te oefenen. De grote verscheidenheid in benadering van huurders en bewonerscommissies door medewerkers van Staedion vergt extra aandacht.

### Agenda voor verbetering

Zoals gezegd biedt het rapport aanknopingspunten om te verbeteren. We gaan de bevindingen bespreken in de organisatie en met belanghouders om daar handen en voeten aan te geven. Op de agenda staan prominent:

- Versterken klantperspectief in cultuur en processen met als resultaat een betere dienstverlening aan de klant. Het versterken van de verbinding en de samenwerking binnen de organisatie is daar onderdeel van. Eventuele strijdigheden met interne KPI's worden onder de loep genomen.
- We betrekken onze belanghouders nog nadrukkelijker in onze afwegingen en verhelderen accenten per gebied.
- We werken het ondernemingsplan verder uit zodat het meer houvast biedt aan huurders en medewerkers. In het bijzonder op de genoemde onderdelen 'eigen thuis' en 'basiskwaliteit'.

Wij bedanken iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan deze visitatie: de visitatiecommissie, de belanghouders die hebben meegewerkt aan de gesprekken en de medewerkers van Staedion die tijd en energie in de visitatie hebben gestoken. Het heeft ons een mooi rapport opgeleverd met, naast waardering voor het werk van Staedion, een aantal bruikbare lessen.

Den Haag

Datum:

  
11-10-2016

W.M.K. Krzeszewski

Den Haag

Datum:

  
11-10-2016

J.A.P. van Oosten

## Deel 2

### Toelichting op de beoordelingen, per perspectief







## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij Staedion

In maart 2016 heeft Staedion opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen juni 2016 en september 2016. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 20, 22, 23 en 28 juni 2016. Voorafgaand aan de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper toegestuurd aan de belanghebbenden. De visitatiecommissie bestond uit de heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter), de heer dr. ing. G.A. van Bortel en de heer dr. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren wil Staedion de visitatie gebruiken om een beeld te krijgen van de volgende aspecten:

- De doorleefdheid van de kernwaarden bij de medewerkers. In hoeverre kunnen ze deze waarden concreet toepassen in hun werk?
- De herkenbaarheid van de kernwaarden bij de belanghebbende.
- De mening van de belanghebbenden over de klantbenadering van Staedion.
- De mening van de belanghebbenden over de beleidskeuzes die Staedion heeft gemaakt. Zijn deze keuzes voldoende scherp?
- Het imago dat Staedion bij de belanghebbenden heeft.

Op basis van de door Staedion aangeleverde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. Ook heeft de commissie een deel van het bezit van Staedion bezichtigd en is de commissievoorzitter toegehoord geweest bij een door Staedion georganiseerde huurdersbijeenkomst over het thema duurzaamheid. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport dat in concept werd opgeleverd aan Staedion, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De visitatie betreft de periode 2012 tot en met 2015.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

## 1.1 Schets Staedion

Staedion is opgericht in 1999 en komt voort uit een fusie van drie woningbouwverenigingen. De corporatie beheert ruim 34.300 zelfstandige woningen en ongeveer 1.300 onzelfstandige wooneenheden (cijfers voor ultimo 2015). Het overgrote deel van het woningbezit bevindt zich in de gemeente Den Haag (ruim 33.500 zelfstandige woningen en bijna 1.200 onzelfstandige wooneenheden). Daarnaast heeft Staedion in beperkte mate bezit in de gemeenten Delft, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk en Westland. De belangrijkste belanghebbenden van Staedion zijn de Huurdersvereniging Staedion (HVS), de bewonerscommissies, de gemeente Den Haag en haar stadsdelen, de Haagse collega-corporaties Haag Wonen en Vestia en de zorg- en welzijnsinstellingen waarmee Staedion samenwerkt. De personeelsformatie van Staedion heeft een omvang van 335 fte (cijfers voor ultimo 2015). Het bestuur van Staedion bestaat uit twee personen (een bestuursvoorzitter en een bestuurder, tevens directeur Financiën). De directieraad bestaat uit het bestuur en de directeuren Woonservice, Onderhoud & Projecten, Vastgoed en Concernstaf. De Raad van Commissarissen bestaat uit zes leden van wie er twee op voordracht van de huurders zijn benoemd. Eind 2013/begin 2014 heeft Staedion een reorganisatie ondergaan en is de personeelsomvang met ongeveer 70 fte teruggebracht. In het verlengde van de reorganisatie is ook het corporatiebeleid herijkt.

## 1.2 Werkgebied Staedion

Staedion is hoofdzakelijk werkzaam in de gemeente Den Haag. Dit betekent dat het werkgebied van de corporatie als stedelijk te kenschetsen is. Niettemin heeft Staedion ook een substantieel woningbezit in meer sub-urbane uitbreidingswijken zoals bijvoorbeeld Ypenburg. Een belangrijk deel van het Haagse woningbezit van Staedion is gelegen in kwetsbare wijken zoals Transvaal, de Stationsbuurt en de Schilderswijk. De Autoriteit woningcorporaties (Aw), die is ondergebracht bij de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), deelt Staedion in in categorie 3, dat wil zeggen corporaties met een grote herstructureringsopgave. De referentiegroep waarmee Staedion wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie.

## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Staedion in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook regionaal en landelijk voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Staedion eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd, en in hoeverre deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

#### Regio Haaglanden

Staedion maakt deel uit van het samenwerkingsverband Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH). Dit is een samenwerkingsverband van 15 in het Stadsgewest Haaglanden werkzame woningcorporaties. De SVH-corporaties werken samen op het gebied van woonruimteverdeling en beleidsontwikkeling. De negen gemeenten uit het Stadsgewest Haaglanden hebben samen met de SVH regionale prestatieafspraken gemaakt.

#### *Regionale prestatieafspraken 2010 t/m 2014*

Het belangrijkste doel van deze regionale prestatieafspraken is te komen tot een ongedeelde regio waar ook de lagere-inkomensgroepen een passende woning kunnen vinden in het woonmilieu van hun voorkeur. Om dit doel te bereiken zijn de volgende afspraken gemaakt:

- Minimaal 70% van de vrijkomende sociale huurwoningen wordt toegewezen aan de BBSH-doelgroep.
- In de periode 2010 t/m 2014 worden er jaarlijks minimaal 900 sociale huur- en koopwoningen gerealiseerd.
- Tenminste 30% van alle nieuwbouw/vernieuwbouw wordt in de sociale sector gerealiseerd (minimaal 25% sociale huur, per gemeente maximaal 10% sociale koop), waarbij het streven is dat tenminste een derde van de nieuwe sociale huurwoningen een huurprijs onder de aftoppingsgrens heeft.

#### *Regionale Prestatieafspraken 2015 tot en met 2018*

Hoewel het Stadsgewest Haaglanden per 1 januari 2015 is opgegaan in de metropoolregio Rotterdam-Den Haag hebben de betrokken partijen ervoor gekozen om de samenwerking op volkshuisvestingsgebied voort te zetten. Daarom zijn er opnieuw regionale prestatieafspraken gemaakt. Ook in deze nieuwe regionale prestatieafspraken is de doelstelling nog steeds om te komen tot een ongedeelde regio. Daarnaast is er speciale aandacht voor het thema betaalbaarheid en voor het bedienen van de lokale zorgvraag. De belangrijkste kwantitatieve afspraken op het vlak van de woningvoorraad en de woonruimteverdeling zijn:

- Corporaties houden bij vrijkomen regionaal minimaal 70% van de sociale huurwoningen die voor sociale huur bestemd blijven betaalbaar. (huurprijs < tweede aftoppingsgrens)
- Corporaties houden bij vrijkomen regionaal minimaal 85% van de zelfstandige woningen die voor verhuur bestemd blijven "sociaal". (huurprijs < liberaliseringsgrens)

- In de werkingsperiode van de regionale prestatieafspraken mogen er maximaal 10.000 sociale huurwoningen worden verkocht (aan zittende huurders of bij leegkomen).

Tevens bevatten de nieuwe regionale prestatieafspraken diverse procesafspraken en inspanningsverplichtingen op het gebied van woonlasten en duurzaamheid en in het sociaal domein.

#### *Status van de regionale prestatieafspraken*

De regionale prestatieafspraken zijn kaderstellend voor de gemeentelijke prestatieafspraken, hoewel afwijkingen op basis van lokale situatie mogelijk zijn.

### **Prestatieafspraken met de gemeente Den Haag<sup>2</sup>**

#### *Prestatieafspraken 2010 t/m 2014*

De Haagse woningcorporaties Haag Wonen, Staedion en Vestia maken al sinds 1994 prestatieafspraken met de gemeente Den Haag. Voor deze visitatie zijn met name de prestatieafspraken 2010 t/m 2014 relevant. Deze afspraken, die aansluiten op de Woonvisie Den Haag 2009-2020, zijn behoorlijk gedetailleerd en betreffen de volgende zeven inhoudelijke terreinen:

1. passend huisvesten van de doelgroepen
2. huisvesting van bijzondere doelgroepen
3. bestaande voorraad
4. woningproductie
5. duurzaamheid
6. leefbaarheid en veiligheid
7. herstructurering

In paragraaf 2.2 worden de belangrijkste elementen uit deze prestatieafspraken nader toegelicht en worden de prestaties van Staedion getoetst aan wat er in de prestatieafspraken is afgesproken. Voor wat betreft de thema's woonruimteverdeling en nieuwbouw sluiten de gemeentelijke prestatieafspraken 2010 t/m 2014 naadloos aan bij de eerder genoemde regionale prestatieafspraken 2010 t/m 2014.

#### *Bilaterale prestatieafspraken Staedion - Den Haag 2010 t/m 2014*

In aanvulling op de gemeentelijke prestatieafspraken zijn er voor de periode 2010 t/m 2014 ook nog bilaterale prestatieafspraken gemaakt tussen Staedion en de gemeente Den Haag. Deze afspraken hebben onder meer betrekking op de woningproductie, de verkoop van woningen en de vervanging van open verbrandingstoestellen (geisers).

---

<sup>2</sup> Omdat het bezit van Staedion zich voor het overgrote deel in de gemeente Den Haag bevindt worden de prestatieafspraken met de andere gemeenten waar Staedion bezit heeft in deze visitatie buiten beschouwing gelaten. Er is overigens wel gesproken met wethouders en/of ambtenaren van deze gemeenten (zie ook hoofdstuk 3).

### *Prestatieafspraken 2015 t/m 2018*

Eind 2015 zijn er nieuwe prestatieafspraken tussen de gemeente Den Haag en de woningcorporaties Staedion, Vestia en Haag Wonen vastgesteld. De basis voor deze nieuwe afspraken vormt de volkshuisvestelijke Agenda van de gemeente Den Haag (Betaalbaar Wonen, een zaak van algemeen belang) en de biedingen die de drie grote Haagse corporaties hierop hebben gedaan. Vooruitlopend op de nieuwe Woningwet, hebben ook de huurdersorganisaties een rol gekregen bij het opstellen van de nieuwe prestatieafspraken. De nieuwe prestatieafspraken zijn aangepast aan de nieuwe beleidscontext voor woningcorporaties (nieuwe Woningwet, Verhuurdersheffing) en dekken wederom een groot aantal beleidsterreinen. Voor wat betreft de kernvoorraad en de nieuwbouwproductie bestaat er een verschil tussen de prestatieafspraken en de volkshuisvestelijke opgave zoals de gemeente Den Haag deze in haar volkshuisvestelijke agenda heeft vastgelegd. Dit is voor de gemeente Den Haag aanleiding geweest om het WSW te vragen een oordeel uit te spreken over de financiële mogelijkheden van de drie grote Haagse corporaties in relatie tot de prestatieafspraken. De uitkomsten van deze zogenaamde volkshuisvestelijke toets zouden aanleiding kunnen zijn voor een wijziging van de prestatieafspraken. Het WSW, dat in eerste instantie werd gevraagd, zag het niet als haar taak om een dergelijk onderzoek te verrichten waardoor onderzoeksbureau Ortec uiteindelijk de genoemde toets heeft uitgevoerd. Uit het onderzoek kwam naar voren dat wat er in de prestatieafspraken is vastgelegd realistisch is. Derhalve zijn de prestatieafspraken niet aangepast.

### **Convenanten<sup>3</sup>**

Staedion heeft met haar belanghebbenden verschillende convenanten en samenwerkingsovereenkomsten opgesteld. Hieronder volgt overzicht van de convenanten zoals Staedion die in het kader van deze visitatie heeft aangeleverd:

- Samenwerkingsovereenkomst tussen Stichting Staedion, Stichting Bureau Jeugdzorg Haaglanden en Stichting Anton Constandse tot het realiseren van huisvesting voor zelfstandig begeleid wonen (vanaf 2014, gericht op het verschaffen van huisvesting aan dakloze jongeren of jongvolwassenen).
- Samenwerkingsovereenkomst tussen Stichting Staedion, Stichting Landelijke Instelling voor Maatschappelijke ondersteuning en Rehabilitatie (Limor) en Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (Leger des Heils) tot het realiseren van huisvesting in het kader van Housing First Den Haag (vanaf eind 2011, gericht op daklozen met een meervoudige problematiek).
- Samenwerkingsovereenkomst tussen Staedion en Stichting Ipse De Bruggen tot het realiseren van zelfstandig begeleid wonen (vanaf 2011, gericht op jongeren vanaf 18 jaar met een verstandelijke beperking).
- Samenwerkingsovereenkomst tussen Staedion en Reclassering Nederland Regio Den Haag, Reclassering Leger des Heils Regio Den Haag en Stichting Exodus Den Haag tot realiseren van huisvesting voor zelfstandig begeleid wonen (vanaf 2011, gericht op mensen die met het strafrecht in aanraking zijn gekomen).

---

<sup>3</sup> De data die in de tekst worden genoemd hebben betrekking op de laatste versie van de convenanten. Van veel convenanten bestaan echter al eerdere versies.

- Samenwerkingsovereenkomst tussen Staedion en Stichting Limor tot het realiseren van huisvesting voor zelfstandig begeleid wonen (vanaf 2011, gericht op langdurig zorgafhankelijken).
- Sociaal Statuut Den Haag bij actiegebiedaanwijzing. Dit statuut is ondertekend door Staedion, Vestia en Haag Wonen en geldt vanaf 2012. In het statuut worden de rechten van huurders bij herstructureringsplannen vastgelegd.
- Convenant vermindering huisuitzetting als gevolg van huurschuld tussen corporaties (Vestia, Staedion en Haag Wonen) en gemeente Den Haag (vanaf 2010, gericht op het verminderen van huisuitzettingen als gevolg van huurschulden).
- Convenant Informatie-uitwisseling Integrale Aanpak van Hennepkwekerijen Regio Haaglanden (vanaf 2012, gemeenten, politie, verhuurders, OM, parket, netbeheerders).
- Convenant Signaleringsoverleggen Den Haag (woningcorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen, politie, gemeentelijke diensten). Dit convenant probeert te komen tot een sluitend hulpverleningstraject voor de aanpak van cliënten met een hoog risicoprofiel.
- Samenwerkingsconvenant bestrijding onrechtmatig gebruik van corporatiewoningen (vanaf 2012, Vestia, Staedion, Haag Wonen, Arcade en gemeente Den Haag).
- Convenant Sociale Wijkzorgteams Den Haag (gemeente Den Haag, zorg- en welzijnsinstellingen, woningcorporaties, vanaf 2015). De sociale wijkzorgteams hebben tot doel om te komen tot een integraal dienstverleningsmodel voor Haagse burgers met multiproblematiek.
- Samenwerkingsovereenkomst tussen Staedion, Parnassia en Stichting Anton Constandse (voorheen RIBW) voor begeleid wonen voor langdurig zorgafhankelijken (vanaf 2002).

### **Afspraken met betrekking tot energiebesparing in de huursector**

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van de woningcorporaties. Minister Spies, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambities en doelstellingen vast in het geactualiseerde Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving dat ze op 28 juni 2012 ondertekenden. Aedes tekende ook twee deelconvenanten: het Convenant Energiebesparing Corporatiesector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw. Als de convenanten worden uitgevoerd, hebben de 2,4 miljoen corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Dat komt neer op een energiebesparing tussen 2008 en 2021 van 33%.

### **Beoordelingskader**

Het belangrijkste beoordelingskader voor de maatschappelijke prestaties van Staedion zijn de prestatieafspraken voor de periode 2010 tot en met 2014 (zowel regionaal, gemeentelijk als bilateraal), die drie jaar van de vierjarige visitatieperiode beslaan. De prestatieafspraken 2015 tot en met 2018 beslaan alleen het laatste jaar van de visitatieperiode waardoor het nog te vroeg is om formeel te toetsen of Staedion aan deze afspraken voldoet. Wel is de visitatiecommissie voor zover mogelijk nagegaan of de prestaties die Staedion in 2015 heeft geleverd in lijn zijn met wat er in de meest recente prestatieafspraken is vastgelegd.

De belangrijkste maatschappelijke prestaties van Staedion worden weergegeven in de prestatietabel die te vinden is in bijlage 5 van dit rapport.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7.2</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7.0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7.0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7.0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7.0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8.0		

## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,2. Dit betekent dat Staedion aan haar volkshuisvestelijke opgaven voldoet en de maatschappelijke prestaties van de corporatie als ruim voldoende kunnen worden omschreven. In de rest van deze paragraaf wordt deze beoordeling per prestatieveld nader toegelicht. Hierbij wordt steeds onderscheid gemaakt naar opgaven, prestaties en beoordeling.



## Huisvesting van de primaire doelgroep

### Opgaven

De belangrijkste opgaven op het vlak van huisvesting van de primaire doelgroep hebben betrekking op de woningtoewijzing en de omvang van de kernvoorraad.

### Nationaal

De nationale regelgeving schreef gedurende de visitatieperiode voor dat tenminste 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen moet worden toegewezen aan huishoudens die behoren tot de doelgroep van de woningcorporaties.

### Regionale prestatieafspraken en prestatieafspraken met Den Haag 2010 t/m 2014

- Minimaal 70% van de vrijkomende voorraad tot de huurprijsgrens moet aan de BBSH-doelgroep worden verhuurd (regionaal en lokaal afgesproken).
- De slaagkans van de BBSH-doelgroep op een sociale huurwoning moet minstens gelijk zijn aan de slaagkans van lage middeninkomens, die weer minstens gelijk moet zijn aan de slaagkans voor de overige inkomens (regionaal en lokaal afgesproken).
- De slaagkans van grote huishoudens (vier of meer kinderen) in Den Haag moet gelijk zijn aan de gemiddelde slaagkans voor alle woningzoekenden (lokaal afgesproken).
- De sociale huurwoningenvoorraad van Staedion bedraagt in 2015 31.100 woningen (lokaal afgesproken).
- In de wijk Mariahoeve vindt een experiment plaats met woningtoewijzing op basis van leefstijlen.
- Het is van groot maatschappelijk belang om huisuitzetting te voorkomen. Daarom werken de gemeente Den Haag en de woningcorporaties samen in projecten en convenanten die dit tot doel hebben.

### Regionale en lokale (gemeente Den Haag) prestatieafspraken 2015 t/m 2018

- Corporaties houden bij vrijkomen minimaal 70% van de sociale huurwoningen die voor sociale huur bestemd blijven betaalbaar (huurprijs < tweede aftoppingsgrens) (regionaal en lokaal afgesproken).
- Corporaties houden bij vrijkomen regionaal minimaal 85% van de zelfstandige woningen die voor verhuur bestemd blijven "sociaal" (huurprijs < liberaliseringsgrens) (regionaal afgesproken).
- De kernvoorraad van Staedion bestaat eind 2018 uit 31.100 woningen (lokaal afgesproken).
- De goedkope huurwoningenvoorraad van Staedion bestaat uit tenminste 5.400 woningen (lokaal afgesproken).
- De samenwerking tussen de gemeente Den Haag en de woningcorporaties voor wat betreft het terugdringen van huisuitzettingen wordt voortgezet waarbij de nadruk nog meer dan voorheen ligt op preventie (hiertoe zullen twee pilotprojecten worden ontwikkeld).

*Prestaties: woningtoewijzing en kernvoorraad*

Tabel 2.1 (zie ook bijlage 5) laat zien dat de afspraken die zijn gemaakt op het vlak van woningtoewijzing en kernvoorraad in alle relevante jaren van de visitatieperiode door Staedion worden gehaald of zelfs overtroffen.

Met uitzondering van 2013 zijn ook de doelstellingen op het vlak van de slaagkansen voor de verschillende inkomensgroepen behaald. De doelstellingen voor wat betreft de slaagkansen van grote gezinnen zijn niet behaald. Voor deze huishoudens is het nog steeds beduidend lastiger om een geschikte woning te vinden dan voor de gemiddelde woningzoekende (zie tabel 2.2). Niettemin is Staedion er wel in geslaagd om een steeds groter deel van de vrijkomende grote woningen toe te wijzen aan grote gezinnen (zie tabel 2.1). De norm van 75% die de corporatie zich wat dit betreft gesteld heeft is in 2014 en 2015 gehaald.

In 2012 en 2013 zijn in de wijk Mariahoeve woningen toegewezen op basis van leefstijlen. Dit experiment is beëindigd omdat de kosten hiervan niet op bleken te wegen tegen de minimale effecten in de verbetering van de leefbaarheid.

**Tabel 2.1      Percentage woningtoewijzingen aan specifieke doelgroepen en omvang kernvoorraad en goedkope voorraad, Staedion, 2012 t/m 2015**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Norm</b>
% Verhuringen aan corporatiedoelgroep	91%	90%	93%	96%	>90%
% verhuringen aan BBSH-doelgroep	74%	73%	70%	78%	>70%
% nieuwe verhuringen beneden de liberalisatiegrens	Prestatieafspraken 2015 e.v.			92%	>85%
Waarvan verhuringen tot aan de 2 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	Prestatieafspraken 2015 e.v.			72%	>70%
% verhuringen van grote woningen aan grote gezinnen	38%	73%	81%	79%	75%
Aantal verhuringen aan statushouders	Niet gemeten	7	23	241	Wisselt jaarlijks
Aantal plekken voor arbeidsmigranten	83	110	261	232	1.500 voor de drie corporaties tussen 2010 en 2015
Kernvoorraad Den Haag			31.178	31.203	31.100
Goedkope voorraad Den Haag	6.636	5.680	5.400	5.813	5.400

Bron: prestatietabel (bijlage 5), jaarverslagen Staedion

**Tabel 2.2 Slaagkansen van verschillende typen woningzoekenden, gemeente Den Haag, 2012 t/m 2014**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Minima	12%	14%	10%
BBSH-doelgroep	11%	13%	10%
Middeninkomens	10%	15%	10%
Grote huishoudens	6%	9%	6%
Alle woningzoekenden	11%	13%	11%

Bron: Eindevaluatie prestatieafspraken 2010-2015

*Prestaties: huurniveaus en huisuitzettingen*

De prestatieafspraken bevatten geen opgaven die direct betrekking hebben op de huurprijzen. De commissie constateert dat de huurprijzen bij Staedion op een relatief hoog niveau liggen. In 2014 lag de gemiddelde huurprijs van de sociale huurwoningen op 80,9% van de maximaal redelijke huur, tegenover 72,5% voor de referentiecorporaties en 70,1% als landelijk gemiddelde (Corporatie in Perspectief, verslagjaar 2014). In 2015 heeft Staedion een nieuw streefhuurbeleid vastgesteld waarbij de streefhuren naar beneden zijn bijgesteld. De streefhuren van de sociale huurwoningen bedragen in 2015 gemiddeld 87% van de maximaal redelijke huur (was voorheen 100%). Niet alleen in het streefhuurbeleid maar ook in de jaarlijkse huurverhoging heeft Staedion sinds 2015 meer oog voor de betaalbaarheid. In 2015 bedroeg de jaarlijkse huurverhoging voor de doelgroep van het corporatiebeleid 1,5%, terwijl het toegestane huurverhogingspercentage voor deze groep 2,5% was.

Volgens cijfers van Aedes (Aedes, Feiten en Cijfers) kennen grote corporaties (> 25.000 woningen) jaarlijks gemiddeld 3,1 huisuitzettingen per 1000 woningen. Bij Staedion zijn er jaarlijks gemiddeld meer dan 6 huisuitzettingen per 1000 woningen (berekend op basis van informatie uit bijlage 5). De oorzaak voor het relatief hoge aantal huisuitzettingen bij Staedion (hangt het samen met specifiek beleid van de corporatie of met de kenmerken van het huurderbestand?) heeft de commissie niet kunnen achterhalen. Volgens de gemeente en de welzijnsinstellingen die de commissie in de visitatiegesprekken heeft gesproken participeert Staedion op actieve wijze in de projecten die tot doel hebben het aantal huisuitzettingen terug te dringen. Eind 2015 heeft Staedion haar incassostrategie herijkt en is besloten (nog) meer preventief te werk te gaan, om zo het aantal ontruiming en huisuitzettingen te kunnen verminderen. Met de gemeente Den Haag zijn prestatieafspraken gemaakt over een meer preventieve aanpak, waarmee een reductie van de schuldenproblematiek wordt beoogd.

*Prestaties: huisvesting van statushouders*

De huisvesting van asielzoekers en statushouders is één van de belangrijkste volkshuisvestelijke opgaven van deze tijd. Staedion stelt zich actief op in het voldoen aan deze opgave. In 2015 heeft de corporatie in totaal 232 statushouders gehuisvest (zie tabel 2.1). Gezien de grote druk op de woningmarkt vindt Staedion het wenselijk om een deel van de statushouders buiten de reguliere sociale huurwoningenvoorraad te huisvesten. Daarom heeft de corporatie zich in 2015 actief ingespannen om bijvoorbeeld een verzorgingshuis (Wenkebach), een leegstaande school (Van Swindenschool) en een voormalig kantoorpand (Stadszijde) geschikt te maken voor de huisvesting van statushouders.

### *Beoordeling*

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Staedion op dit prestatieveld met het cijfer 7. De commissie constateert dat Staedion de afspraken uit de prestatieafspraken naleeft en soms zelfs overtreft. Daarnaast is de corporatie erg actief in de huisvesting van statushouders. In het huurbeleid heeft de corporatie in de loop van de visitatieperiode meer aandacht geschonken aan het thema betaalbaarheid. Niettemin liggen de huurprijzen bij Staedion nog steeds op een relatief hoog niveau. Het betrekkelijk hoge aantal huisuitzettingen is een aandachtspunt.

## **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

### *Opgaven*

De opgaven ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen worden voor een belangrijk deel vastgelegd in bilaterale convenanten tussen Staedion en de zorg- en welzijnsinstellingen (zie ook paragraaf 2.1); de zogenaamde convenantwoningen. Daarnaast bevatten ook de lokale prestatieafspraken nog een aantal opgaven op dit terrein.

### Prestatieafspraken 2010 t/m 2014 (lokaal)

- Wanneer een initiatiefnemer zich meldt voor een groepswonenproject onderzoeken de corporaties in overleg de mogelijkheden.
- Tussen 2010 en 2015 streven partijen ernaar om huisvesting te bieden te bieden aan tenminste 1.500 arbeidsmigranten.

De regionale en lokale prestatieafspraken 2015 t/m 2018 bevatten geen meetbare doelstellingen op het vlak van huisvesting van bijzondere doelgroepen die in deze visitatie al geëvalueerd kunnen worden.

### *Prestaties: convenantwoningen, groepswonen en arbeidsmigranten*

Uit de gesprekken met de zorg- en welzijnspartijen heeft de commissie opgemaakt dat Staedion voldoet aan wat er in de convenanten is afgesproken. Gezien de grote vraag ernaar zouden sommige zorg- en welzijnspartijen wel graag zien dat het aantal convenantwoningen in de toekomst verhoogd wordt.

Op het vlak van groepswonen zijn er in de afgelopen jaren in Den Haag nauwelijks nieuwe projecten bijgekomen. Gebleken is dat de eisen en wensen van de woningcorporaties enerzijds, en de woongroep anderzijds, vaak te veel uiteenlopen (Eindevaluatie prestatieafspraken 2010-2015). Staedion faciliteert wel reeds bestaande groepswoonprojecten zoals bijvoorbeeld het groepswonen voor ouderen in het complex Wateringse Hof. Uit een gesprek dat de visitatiecommissie heeft gevoerd met een vertegenwoordiger van de bewonerscommissie van dit complex (zie ook hoofdstuk 3 en bijlage 4) is gebleken dat dit op een goede wijze gebeurt.

De doelstelling om tussen 2010 en 2015 in totaal 1.500 arbeidsmigranten te huisvesten is voor de gemeente Den Haag als geheel niet gehaald. In totaal zijn er in genoemde periode ongeveer 500 arbeidsmigranten door de Haagse woningcorporaties gehuisvest, met name kamergewijs in de bestaande woningvoorraad (Eindevaluatie prestatieafspraken 2010-2015). Tabel 2.1 laat zien dat Staedion een zeer substantiële bijdrage heeft geleverd aan het huisvesten van deze 500 arbeidsmigranten. Volgens Staedion wordt de huisvesting van arbeidsmigranten onder andere bemoeilijkt door de regelgeving, met name met betrekking tot de inkomenstoetsing (jaarverslag Staedion, 2013).

#### *Prestaties: ouderen en studentenhuisvesting*

In de prestatieafspraken en convenanten zijn geen kwantitatieve doelstellingen opgenomen voor wat betreft de huisvesting van ouderen met een zorgbehoefte en studenten. Beide beleidsterreinen zijn echter wel sterk in beweging.

Staedion heeft in 2013 twee complexen met zorgwoningen gerealiseerd (zie bijlage 5 voor meer details). Het beleid ten aanzien van de vijf verzorgingshuizen die Staedion bezit is in 2015, na jarenlange onderhandelingen met zorgaanbieder Florence, herijkt. Uitgangspunten van het nieuwe beleid zijn scheiden van wonen en zorg, zo gewoon mogelijk wonen, courant en flexibel vastgoed en een heldere rolverdeling tussen partijen. Verder probeert Staedion de bestaande seniorenwoningen zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor ouderen, onder meer door het inzetten van een verhuurmakelaar en het aanbieden (door zorginstellingen) van een facultatief dienstenpakket.

Voor wat betreft de studentenhuisvesting springt vooral het Rode Dorp (tussen Hoefkade en station Holland Spoor in Den Haag) in het oog. Staedion heeft hier 126 arbeiderswoningen omgebouwd tot 189 studentenwoningen, waarbij het historische karakter van het buurtje behouden is gebleven en de buitenruimte geschikt is gemaakt voor studenten. De commissie heeft dit project bezocht en stelt vast dat het een waardevolle bijdrage levert aan het gevarieerder maken van de wijk rondom station Hollands Spoor.

#### *Beoordeling*

De commissie beoordeelt de prestaties van Staedion op dit prestatieveld met het cijfer 7. Binnen het kader van de prestatieafspraken en de convenanten heeft de corporatie voldaan aan de gestelde opgaven. Op het vlak van ouderen- en studentenhuisvesting heeft de Staedion enkele geslaagde nieuwe initiatieven genomen.

## **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

#### *Opgaven*

De opgaven op het gebied van woningkwaliteit en woningbeheer zijn met name vastgelegd in de regionale en lokale prestatieafspraken.

#### Regionale prestatieafspraken 2010 t/m 2014

De corporaties voelen zich gehouden aan de landelijke afspraken die tussen Rijk en Aedes zijn gemaakt over duurzaamheidsmaatregelen.

#### Lokale prestatieafspraken 2010 t/m 2014

- De corporaties geven hun huurdersorganisaties inzicht in hun voornemens m.b.t. planmatig onderhoud, stellen een sociaal plan op voor de bewoners van complexen die gesloopt worden en geven huurders van complexen waarvan het onderhoud wordt uitgesteld zo snel mogelijk duidelijkheid over het voorgenomen onderhoud in de komende jaren.
- De corporaties voeren een actief duurzaamheidsbeleid en putten uit verschillende mogelijkheden en instrumenten.
- Bij ingrijpende woningverbetering streven de corporaties naar een stijging van minimaal twee stappen in het energielabel of naar label B.

#### Bilaterale lokale prestatieafspraken 2010 t/m 2014

Staedion streeft naar een versnelling van de vervanging van open verbrandingstoestellen (geisers) en zal extra inspanningen doen om alle open verbrandingstoestellen in haar bezit versneld te vervangen. Voor de duur van de prestatieafspraken komt dit neer op het vervangen van circa 2.500 open verbrandingstoestellen.

#### Lokale prestatieafspraken 2015 t/m 2018

- Alle open verbrandingstoestellen worden voor 2019 vervangen door een aansluiting op centrale verwarming of stadsverwarming.

De overige afspraken betreffende woningkwaliteit en duurzaamheid uit de regionale en lokale prestatieafspraken 2015 t/m 2018 kunnen op dit moment nog niet worden getoetst. Het is nog te vroeg om deze afspraken te kunnen evalueren.

#### *Prestaties: woningkwaliteit*

De onderhoudsuitgaven van Staedion liggen iets boven het landelijk gemiddelde (zie tabel 2.3). De meeste huurders zijn tevreden over het onderhoud aan hun woning (zie ook tabel 2.5). Voor wat betreft de communicatie met bewoners bij onderhouds- en renovatieprojecten stelt de Eindevaluatie prestatieafspraken 2010 t/m 2014: "In de periode van de prestatieafspraken heeft Staedion verbeteringsmaatregelen genomen in beleid, proces en planning van onderhoudsmaatregelen waaronder onder andere extra aandacht voor het onderhoudsniveau van uitgestelde sloopcomplexen. Hierdoor is Staedion steeds beter in staat om problemen bij uitgestelde sloop/nieuwbouw te voorkomen. Sinds enige tijd werkt Staedion in de onderhoudsplanning gestructureerd op basis van een te realiseren basiskwaliteitsniveau voor alle complexen". Op basis van deze zinnsneden concludeert de commissie dat Staedion aan de gestelde opgave (lokale prestatieafspraken 2010 t/m 2014, bullet 1) heeft voldaan.

Staedion heeft in de visitatieperiode grote voortgang geboekt bij het vervangen van open verbrandingstoestellen (zie tabel 2.3). In 2017 zullen alle open verbrandingstoestellen zijn vervangen. Dit betekent dat Staedion de opgaven op dit terrein uit de lokale prestatieafspraken (lokaal bilateraal 2010 t/m 2014, lokaal 2015 t/m 2018) heeft overtroffen.

**Tabel 2.3 Onderhoudsuitgaven van Staedion (voor 2014 vergeleken met het gemiddelde voor de gehele corporatiesector) en het aantal open verbrandingstoestellen dat jaarlijks is vervangen, 2012 t/m 2015**

	2012 (CiP)	2013 (CiP)	2014 (CiP)	2015 (jaar- verslag) <sup>4</sup>	Gem. sector 2014 (CiP)
Kosten niet planmatig onderhoud per woning per jaar in €	589	437	588	589	487
Kosten planmatig onderhoud per woning per jaar in €	962	917	773	858	797
Aantal vervangen open verbrandingstoestellen	515	1.495	1.247	1.405	n.v.t.

Bron: CiP verslagjaar 2012, 2013 en 2014 (2012 t/m 2014), jaarverslag Staedion 2015 (2015)

*Prestaties: duurzaamheid*

De duurzaamheidsprestaties van een woningcorporatie kunnen worden gemeten aan de hand van zogenaamde energielabels. Tabel 2.4 geeft de ontwikkeling van de energielabels binnen het woningbezit van Staedion in de visitatieperiode weer. Duidelijk is dat de woningen van Staedion steeds energiezuiniger worden. Niettemin vraagt de commissie zich af of de doelstelling van gemiddeld energielabel B in 2021 (landelijk energieconvenant, regionale prestatieafspraken) haalbaar zal zijn. De commissie baseert deze twijfel op het feit dat de energielabelverdeling van het woningbezit van Staedion in 2014 ongeveer overeenkomt met de landelijke energielabelverdeling. Bij ongewijzigd beleid zal de doelstelling van gemiddeld energielabel B in 2021 landelijk echter niet worden gehaald, zo blijkt uit de Aedes corporatiemonitor energie 2015. Staedion houdt niettemin toch vast aan deze doelstelling getuige haar duurzaamheidsvisie 2016<sup>5</sup>, waarin de genoemde ambitie opnieuw wordt uitgesproken. Dit betekent dat de corporatie de komende jaren fors extra zal moeten investeren in verduurzaming.

In haar duurzaamheidsbeleid maakt Staedion gebruik van verschillende instrumenten zoals zonnepanelen, slimme meters, warmte-koude opslag en duurzaam materiaalgebruik. Hiermee wordt voldaan aan de lokale prestatieafspraken 2010 t/m 2014 (tweede bullet). Volgens de eindevaluatie prestatieafspraken 2010-2015 hebben de corporaties tijdens de looptijd van deze afspraken ingezet op het verbeteren van de energetische prestaties van hun woningbestand door bij ingrijpende woningverbetering te streven naar een stijging van minimaal twee labelstappen of naar label B. Staedion heeft hierbij gemiddeld minder labelstappen per jaar gezet (1.751) dan Haag Wonen (2.394) en Vestia (2.265), zo blijkt uit deze eindevaluatie.

<sup>4</sup> Cijfers uit Corporatie in Perspectief (CiP) zijn nog niet beschikbaar voor 2015.

<sup>5</sup> Wat dit betreft is de duurzaamheidsvisie ambitieuzer dan het ondernemingsplan 2016 tot 2020 waarin nog wordt uitgegaan van gemiddeld energielabel C in 2020. Mede als gevolg van de verbeterde financiële positie heeft Staedion haar duurzaamheidsambities recent opgeschroefd.

**Tabel 2.4 Verdeling van energielabels over het woningbezit van Staedion in de visitatieperiode, voor 2014 vergeleken met het landelijke beeld**

	2012	2013	2014	2014 landelijk	2015	2012- 2015
A-label	5%	7%	8%	8,2%	8%	+3%
B-label	7%	12%	14%	15,2%	19%	+12%
C-label	35%	33%	32%	28,2%	29%	-6%
D-label	28%	26%	23%	22,4%	23%	-5%
E-label	14%	13%	12%	11,4%	12%	-2%
F-label	8%	7%	7%	5,6%	7%	-1%
G-label	4%	3%	2%	3,8%	2%	-2%
Totaal	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	0%

Bron: prestatietabel (bijlage 5), Corporatie in Perspectief verslagjaar 2014 (landelijke cijfers)

*Prestaties: kwaliteit dienstverlening*

De kwaliteit van de dienstverlening vormt geen onderdeel van de prestatieafspraken. Staedion heeft echter wel eigen doelstellingen op dit gebied. Tabel 2.5 geeft inzicht in de tevredenheid van de huurders van Staedion in de visitatieperiode. Duidelijk is dat de cijfers wat fluctueren (mede door wijzigingen in de vraagstelling), maar wel steeds voldoende tot ruim voldoende zijn. Vanaf 2013 werkt Staedion met een zogenaamde KlantContactMonitor (KCM) waarmee de klantcontacten en de klanttevredenheid zeer frequent op digitale wijze worden gemeten. Uit de visitatiegesprekken heeft de commissie opgemaakt dat de kwaliteit van de dienstverlening met name tijdens de reorganisatie eind 2013/begin 2014 onder druk is komen te staan. De corporatie was toen enige tijd telefonisch slecht bereikbaar. Hier heeft Staedion op geanticipeerd door een *flexpool* voor klantcontactmedewerkers in te stellen. In de laatste twee kolommen van tabel 2.5 worden de dienstverleningscijfers van Staedion vergeleken met het gemiddelde voor de sector (voor 2014) en de eigen norm die Staedion zich gesteld heeft (voor 2015). Hieruit komt een wisselend beeld naar voren.

Voor de nabije toekomst heeft Staedion hoge ambities op het vlak van klanttevredenheid. Het ondernemingsplan 2016-2020 stelt dat Staedion in 2020 tenminste een 8 moet scoren op de verschillende dienstverleningsaspecten. Het percentage bewoners dat zich 'thuis' voelt moet dan 100% bedragen (in 2015 was dit 87%, zie tabel 2.5).



**Tabel 2.5 Tevredenheid van huurders over een aantal dienstverleningsaspecten van Staedion in de visitatieperiode, vergeleken met het gemiddelde voor de sector (2014) en de eigen norm (2015)**

	2012	2013	2014	2015	Gem. 2014	Eigen norm 2015
Tevredenheid nieuwe huurder	7,3	7,1	7,3	7,7	7,3	-
Tevredenheid vertrekkende huurder	7,4	7,3	7,9	6,6	7,2	-
Tevredenheid klantencontact	6,9	7,2	6,8	6,8	-	7,0
Tevredenheid afhandeling reparatieverzoek	7,3	7,0	7,8	7,1	7,4	
Tevredenheid huurders over dagelijks onderhoud	-	7,8	7,7	7,6	-	7,5
Percentage bewoners dat zich 'thuis' voelt	-	81%	84%	87%	-	85%

Bron: prestatietabel Staedion, jaarverslag Staedion 2015

#### Beoordeling

De commissie beoordeelt de prestaties van Staedion op dit prestatieveld met het cijfer 7. Op het vlak van woningkwaliteit voldoet de corporatie aan de gestelde opgaven. Voor wat betreft de verwijdering van open verbrandingstoestellen zijn de opgaven zelfs overtroffen. Op het vlak van duurzaamheid zal de corporatie nog een flinke inspanning moeten leveren om de ambitieuze doelen die voor de nabij toekomst zijn gesteld te kunnen realiseren. De dienstverlening van Staedion was tijdens de visitatieperiode ruim voldoende (gemiddeld cijfer rond de 7).

## (Des)investeren in vastgoed

#### Opgaven

De belangrijkste investeringsopgaven voor Staedion in de visitatieperiode zijn vastgelegd in de lokale prestatieafspraken (zowel algemeen als bilateraal).

#### Lokale prestatieafspraken 2010 t/m 2014 (algemeen)

- Partijen erkennen een wederzijdse verantwoordelijkheid voor de herstructurering in Transvaal en Zuidwest en de versterking van kwetsbare wijken.

#### Bilaterale lokale prestatieafspraken 2010 t/m 2014

- De meest concrete investeringsopgaven zijn te vinden in de bilaterale prestatieafspraken tussen de gemeente Den Haag en Staedion voor de periode 2010 t/m 2014. Tabel 2.6 laat zien wat er is afgesproken (minimale aantallen) en zet daar ook de realisaties tegenover.
- In gezamenlijkheid, maar binnen de grenzen van de redelijkheid, zal gezocht worden naar investeringsmogelijkheden om toch tot een acceptabele afronding van de herstructureringsopgave binnen Transvaal en het Rode Dorp te komen.

### Lokale prestatieafspraken 2015 t/m 2018

- Staedion realiseert gemiddeld minimaal 100 sociale huurwoningen per jaar. Als de financiële positie dit toelaat en er locaties beschikbaar zijn, streeft Staedion ernaar dit te verhogen naar 150 sociale huurwoningen per jaar. De gemeente en Staedion gaan daarover al in 2015 in gesprek.

**Tabel 2.6      Investeringsopgaven en gerealiseerde investeringen in de periode 2010 t/m 2014**

	<b>Opgave</b>	<b>Gerealiseerd</b>
Nieuwbouw van woningen	943	931 (99%)
Nieuwbouw van goedkope huurwoningen	366	326 (89%)
Ingrijpende woningverbetering	943	1467 (179%)
Verkoop van woningen	Maximaal 1.200	495
Sloop van woningen	Niet gedefinieerd	168 woningen

*Bron: Eindevaluatie prestatieafspraken 2010-2015, prestatietabel, jaarverslag Staedion 2011*

#### *Prestaties: nieuwbouw en ingrijpende woningverbetering*

Staedion is erin geslaagd om de nieuwbouwopgave uit de prestatieafspraken 2010 t/m 2014 grotendeels (89% en 99%) te realiseren. De woningverbeteringsopgave uit deze afspraken is zelfs ruimschoots overtroffen (179%). Tegen de achtergrond van de economische crisis is dit een knappe prestatie. De nieuwbouwdoelstelling voor 2015 (minimaal 100 woningen) heeft Staedion niet gehaald. In 2015 heeft de corporatie 34 nieuwe woningen gerealiseerd (zie de prestatietabel in bijlage 5). Inmiddels is Staedion wel weer enkele relatief grote nieuwbouwprojecten gestart waardoor deze doelstelling in de toekomst mogelijk wel gerealiseerd zal worden.

#### *Prestaties: woningverkoop en maatschappelijk vastgoed*

Op het vlak van woningverkoop is Staedion ruimschoots binnen het gestelde maximum van 1.200 woningen gebleven. Als gevolg van de toegenomen druk op de sociale huurvoorraad in Den Haag heeft Staedion de verkoop van sociale huurwoningen medio 2015 volledig stopgezet.

Investerings- en maatschappelijk vastgoed zijn geen onderdeel van de prestatieafspraken. Het bedrijfs- en maatschappelijk vastgoed van Staedion is voornamelijk gekoppeld aan het woningbezit van de corporatie (bijvoorbeeld winkelpinten). Eind 2015 beschikte Staedion over 709 eenheden bedrijfs- en maatschappelijk vastgoed. Het uitgangspunt van de corporatie is dat dit vastgoed moet bijdragen aan de sociale kwaliteit van de buurt. Dat vergt een specifieke invulling en kan betekenen dat een deel wordt afgestoten (solitaire panden), of wordt omgebouwd tot sociale huurwoningen. De commissie vindt dit een verstandige benadering.

#### *Prestaties: sloop en herstructurering*

Voorheen bestonden er ambitieuze herstructureringsplannen voor de wijk Transvaal en voor stadsdeel Zuidwest, waarbij werd uitgegaan van sloop en vervangende nieuwbouw op relatief grote schaal. De gewijzigde woningmarktsituatie (meer vraag naar goedkopere woningen) en de verminderde financiële spankracht van de woningcorporaties (o.a. als gevolg van de Verhuurdersheffing) hebben tot een herijking van deze plannen geleid.

Er zal in de toekomst veel minder sprake zijn van sloop en veel meer van woningrenovatie. De cijfers uit tabel 2.6 en de prestatietabel (teruglopende sloop, relatief veel investeringen in woningrenovatie) weerspiegelen deze trend. De herstructurering van het Rode Dorp is overigens wel binnen de visitatieperiode afgerond. Per saldo concludeert de commissie dat Staedion heeft voldaan aan de gestelde opgaven op het vlak van sloop en herstructurering. Binnen de mogelijkheden die de corporatie had heeft men een goede balans gevonden tussen het voldoen aan de aangegane verplichtingen enerzijds, en het afstemmen van het investeringsbeleid op de nieuwe financiële en woningmarktcontext anderzijds.

#### *Oordeel*

De commissie waardeert de prestaties van Staedion op dit onderdeel met het cijfer 7. De corporatie heeft grotendeels voldaan aan de investeringsopgaven die in de prestatieafspraken zijn afgesproken. Ook heeft zij, in overleg met haar belanghebbenden, haar investeringsbeleid goed aangepast aan de wijzigingen in de woningmarktsituatie en de financiële context.<sup>6</sup>

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

#### *Opgaven*

Op het vlak van de kwaliteit van wijken en buurten (leefbaarheidsbeleid in brede zin) bevatten de prestatieafspraken vooral procesafspraken en geen concreet meetbare doelstellingen. Daarom zullen de prestaties op dit terrein primair beoordeeld worden vanuit het eigen beleid van Staedion.

#### *Prestaties*

In vergelijking met andere corporaties geeft Staedion relatief weinig uit aan leefbaarheidsbeleid (zie de prestatietabel in bijlage 5). De corporatie probeert zo goed mogelijk te meten wat de effecten zijn van haar beleidsinspanningen. Sinds 2014 wordt hierbij gebruik gemaakt van een zogenaamde BeheerIntensiteitsKaart (BIK). Op basis van objectieve kenmerken, bevindingen van bewoners en oordelen van corporatiemedewerkers krijgen buurten en complexen een leefbaarheidsscore toegekend. Bij complexen met een lage leefbaarheidsscore wordt het leefbaarheidsbeleid vervolgens geïntensiveerd. Het streven van Staedion is om in 2020 geen complexen meer te hebben met een lage waardering voor de leefbaarheid. Binnen het leefbaarheidsbeleid van Staedion spelen de woonconsultanten, de sociaal complexbeheerders en de huismeesters een belangrijke rol. Uit de gevoerde visitatiegesprekken heeft de commissie opgemaakt dat de werkzaamheden van deze functionarissen zeer worden gewaardeerd door de belanghebbenden. In de binnenstad van Den Haag werkt Staedion met de gemeente samen in een WijkOntwikkelingsMaatschappij (WOM). De WOM koopt oude panden op en verbetert deze. De WOM heeft 300 panden in bezit en levert als zodanig een belangrijke bijdrage aan het leefbaar houden van de Haagse binnenstad.

---

<sup>6</sup> Omdat het hierbij vooral ging om aanpassingen in het investeringsbeleid op de meer lange termijn, hadden de genoemde aanpassingen geen effect op de prestatieafspraken zoals die van kracht waren tijdens de visitatieperiode.

Tot slot kenmerkt het leefbaarheidsbeleid van Staedion zich door een toenemende participatie van bewoners. In 2015 heeft de corporatie een prijsvraag gehouden waarbij bewoners en bewonersconsulenten ideeën voor leefbaarheidsprojecten konden indienen (hiervoor was het resterende budget van de Raad van Advies, in totaal € 464.000 beschikbaar). Voor deze prijsvraag zijn 140 voorstellen ingediend waarvan er 70 zijn gehonoreerd. Daarnaast experimenteert Staedion met zelfbeheer voor bewoners en participatie van huurders in VVE's.

#### *Oordeel*

De commissie beoordeelt de prestaties van Staedion op dit prestatieveld met het cijfer 8. De motivatie voor deze positieve beoordeling schuilt in de effectiviteit van het leefbaarheidsbeleid van Staedion. Bij gebrek aan SMART geformuleerde leefbaarheidsdoelen in de prestatieafspraken gebruikt Staedion de BeheerIntensiteitsKaart (BIK) om zelf haar leefbaarheidsdoelen te formuleren. Vervolgens is het leefbaarheidsbeleid van de corporatie er expliciet op gericht om deze doelen te realiseren (e.g. de leefbaarheid van de complexen en wijken met een relatief slechte leefbaarheidsscore te verbeteren), en wordt de voortgang op de gestelde doelstellingen ook gemonitord (wederom m.b.v. de BIK). Het uiteindelijke einddoel is om ervoor te zorgen dat er geen complexen met een lage leefbaarheidswaardering meer zijn. Staedion heeft inmiddels belangrijke stappen gezet in de richting van dit einddoel. Ook de participatie van Staedion in de WOM, en de positieve effecten die de WOM heeft op de leefbaarheid in het centrumgebied, ziet de commissie als een belangrijke onderbouwing voor het overtreffen van de opgaven door Staedion. Hetzelfde geldt voor de toenemende participatie van bewoners in het leefbaarheidsbeleid.

## **2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven**

### **Bedrijfsstrategie 2010-2020<sup>7</sup>**

Tijdens de visitatieperiode waren er twee verschillende beleidsplannen van kracht. In de bedrijfsstrategie 2010-2020 '2020 begint vandaag' focust Staedion zich meer dan voorheen op de rol die ze in de gemeente Den Haag wenst te spelen. Staedion ziet daarbij als de belangrijkste rol het huisvesten van mensen die betaalbaar moeten wonen. Kwaliteit en duurzaamheid zijn hierbij belangrijke speerpunten. Staedion heeft haar ambities daarbij verdeeld over vier aandachtsgebieden:

#### *Levendige stad*

Staedion investeert in wijken die voor een brede groep mensen aantrekkelijk zijn. Daarbij ziet Staedion als een kerntaak het huisvesten van de primaire doelgroep. Aandacht voor de kwaliteit van de woningen en de leefbaarheid in de wijken is daarbij van belang. Staedion werkt vanuit een klantgerichte focus, waarbij het verbeteren van de klanttevredenheid centraal staat.

---

<sup>7</sup> De beschrijving van de bedrijfsstrategie 2010-2020 is afkomstig uit het vorige visitatierapport.

### *Duurzaamheid*

De verwachting van Staedion is dat het energiegebruik van de woning de komende jaren grotendeels de woonlasten gaat bepalen. Om op lange termijn woningen betaalbaar te houden, wil Staedion het energieverbruik van woningen zoveel mogelijk terugdringen. Stadion wil investeren in de verbetering van het bestaande bezit, energiezuinige nieuwbouw en duurzame energievoorzieningen.

### *Van kwantiteit naar kwaliteit*

Staedion schrijft in de bedrijfsstrategie 2010-2020 dat in de voorliggende jaren de nadruk van de gemeente Den Haag en de corporaties die actief zijn binnen deze gemeente te veel op kwantiteit lag. De markt liet dit ook toe. De stagnatie van de woningmarkt vraagt, volgens Staedion, om een andere aanpak. Hierbij verschuift de focus naar binnenstedelijk ontwikkelen, renoveren en onderhouden. Staedion wil hierbij doelgericht investeren en desinvesteren. Als gevolg van de marktomstandigheden kiest Staedion ervoor de productie te temperen en binnen het beleid te kiezen voor de herstructureringswijken. Daarmee wil Staedion invulling geven aan de aanwezige afspraken met betrekking tot de krachtwijken. Naast sloop en nieuwbouw wil Staedion de komende jaren middels onderhoud en woningverbetering de exploitatieduur van het bestaande bezit verlengen.

De bedrijfsstrategie 2010-2020 richt zich dus vooral op het handhaven en verbeteren van het bestaande bezit. Daarnaast wil Staedion kwaliteit toevoegen in de wijken waarin de corporatie actief is. De beleidsvisie van Staedion verschuift hiermee van realiseren van kwantiteit richting het bieden van kwaliteit.

### *Meer met minder*

De huurders staan bij Staedion voorop. Staedion wil huurders een betaalbare woning bieden. Staedion geeft hierbij aan dat de uitvoeringsorganisatie kostenefficiënt te werk moet gaan. De afgelopen jaren was een flinke stijging van de bedrijfslasten zichtbaar. Staedion wil de bedrijfslasten structureel met 5 miljoen euro per jaar verlagen. Hierbij geeft Staedion aan dat dit niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van de bedrijfsvoering.

## **Herijking van het corporatiebeleid vanaf 2014**

Vanaf 2014 heeft Staedion haar beleid op een aantal punten herijkt. Dit was noodzakelijk als gevolg van het gewijzigde rijksbeleid en de interne reorganisatie die de corporatie heeft ondergaan. Voor de tweede helft van de visitatieperiode (2014 en 2015) is dit herijkte beleid vastgelegd in de nieuwe organisatievisie (uit 2014) en het bedrijfsjaarplan 2015. Voor de periode vanaf 2016 is het Ondernemingsplan Staedion 2016 tot 2020 getiteld "Wij maken een eigen thuis bereikbaar met onze bewoners" opgesteld.

Dit nieuwe ondernemingsplan bevat de volgende maatschappelijke doelstellingen:

### *Met onze bewoners*

- in 2020 voelen al onze bewoners zich thuis;
- bewoners zijn tevreden over onze dienstverlening: waardering tenminste een 8 in 2020;
- bewoners waarderen de keuzevrijheid en invloed met tenminste een 7 in 2020;
- we bieden ruimte voor zelfbeheer.

#### *Betaalbaar wonen*

- onze woningen zijn betaalbaar voor onze bewoners;
- in 2020 sturen we op woonlasten (rekening houdend met energiegcomponent);
- slechts een bescheiden rol voor middeninkomens.

#### *Kwaliteit: basis op orde, veilig en gezond*

- al onze woningen op basiskwaliteit; in de periode 2015 tot 2020 brengen we minimaal 3.200 woningen op basiskwaliteit;
- op termijn geen F & G energielabels meer: reductie van 10% naar 4% in de periode tot 2020.

#### *Onze support voor wonen met zorg*

- ontwikkelen van minimaal drie nieuwe woonzorgconcepten;
- voldoende woningen beschikbaar voor mensen met behoefte aan zorg of begeleiding;
- het aanbod bewonerssupport door ons én onze partners: passend en in voldoende mate.

#### *Gewaardeerde woonomgeving*

- geen complexen meer met een lage waardering (rood of oranje) conform de BeheerIntensiteitsKaart (dit instrument maakt op buurtniveau de behoefte op gebied van leefbaarheid inzichtelijk);
- onze bewoners zijn tevreden met de woonomgeving;
- kansen benutten om verdere segregatie tegen te gaan.

In vergelijking met de vorige ondernemingsvisie is het nieuwe ondernemingsplan nog meer gericht op de wensen en de leefwereld van de bewoners (thuisgevoel), en op het bevorderen van bewonersparticipatie. Daarnaast ligt er een sterkere nadruk op betaalbaarheid en wordt er expliciet gezinspeeld op de ontwikkeling van innovatieve concepten.

## **2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven**

De commissie beoordeelt de ambities in relatie tot de opgaven met een 8.

## 2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie de volgende pluspunten:

- De goede wijze waarop wijzigingen in de externe context worden vertaald in nieuw beleid. Hoewel de bedrijfsstrategie 2010-2020 in principe tot en met 2019 zou lopen is dit plan al vanaf 2014 vervangen door nieuw beleid. Hiermee doet Staedion recht aan de gewijzigde maatschappelijke en woningmarkt context waarin betaalbaarheid een belangrijk thema is geworden.
- De hoge ambities die Staedion zichzelf stelt. Dit geldt met name voor het ondernemingsplan 2016 tot 2020 waarin de corporatie onder meer streeft naar 100% zich thuis voelende bewoners, een waardering van tenminste 8 voor de dienstverlening en een acceptabele leefbaarheidsscore in al haar wooncomplexen in 2020. Bij de genoemde aspecten (thuisgevoel bewoners, kwaliteit dienstverlening, leefbaarheid complexen) zijn er geen genormeerde opgaven maar geldt: hoe meer of hoe hoger, hoe beter. Oftewel: hoe hoger de ambities zijn, hoe beter er aan de maatschappelijke opgaven wordt voldaan.
- De consistente wijze waarop de doelen uit het ondernemingsplan worden vertaald in zogenaamde kritische prestatie-indicatoren. Hierdoor kan de voortgang op de verschillende beleidsdoelstellingen goed worden gemonitord.

## 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,4. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75%) en Ambities in relatie tot de opgaven (25%).

Presteren naar Opgaven en Ambities		
	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven	7.2	75%
Ambities in relatie tot de opgaven	8.0	25%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7.4</b>	

## 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de maatschappelijke prestaties van Staedion. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen worden meegewogen.

De belangrijkste belanghebbenden van woningcorporaties zijn huurders, de gemeente, collega-corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen.

In de visitatiegesprekken is met de belanghebbenden van Staedion gesproken over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Hierbij is aan hen gevraagd om hun oordeel uit te drukken in een rapportcijfer tussen de 1 en 10. De interne partijen die zijn gesproken, zoals het bestuur, een afvaardiging van het personeel, de directieraad, de internal auditor en de RvC, hebben geen rapportcijfers gegeven.

Een volledig overzicht van de geïnterviewde personen is te vinden in bijlage 4.

### 3.1 De belanghebbenden van Staedion

Staedion werkt samen met een groot aantal belanghebbenden.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de belanghebbenden die de commissie tijdens de visitatiegesprekken heeft gesproken (zie ook bijlage 4).

#### Huurdersvertegenwoordigers

##### *Huurdersvereniging*

De Huurdersvereniging Staedion (HVS) bestaat sinds 2012 en behartigt de belangen van de huurders van de corporatie. De vereniging bestaat uit een bestuur en uit leden en houdt twee keer per jaar een Algemene Ledenvergadering. Bewonerscommissies kunnen zich bij de HVS aansluiten. Tijdens de visitatiegesprekken heeft de commissie gesproken met de voorzitter, de secretaris en een bestuurslid van de vereniging (zie bijlage 4).

##### *Bewonerscommissies*

Staedion beschikt over ongeveer 70 bewonerscommissies en contactgroepen (contactgroepen vertegenwoordigen huurders op complexniveau maar hebben niet de wettelijke rechten en plichten van bewonerscommissies). De bewonerscommissies krijgen jaarlijks een budget van € 350 van Staedion voor het uitvoeren van hun activiteiten. Van de bewonerscommissies en contactgroepen van Staedion zijn er ongeveer 50 ook lid van de HVS. Tijdens de visitatiegesprekken heeft de commissie gesproken met vertegenwoordigers van vijf bewonerscommissies (zie bijlage 4).



## **Gemeente(n)**

### *Gemeente Den Haag*

De gemeente Den Haag is de belangrijkste gemeentelijke samenwerkingspartner van Staedion. De commissie heeft gesproken met de wethouder Stadsontwikkeling, Wonen, Duurzaamheid en Cultuur en twee ambtenaren van de gemeente Den Haag (zie bijlage 4).

### *Stadsdeeldirecteuren*

De gemeente Den Haag bestaat uit acht stadsdelen die elk worden geleid door een stadsdeeldirecteur. De commissie heeft gesproken met drie directeuren van stadsdelen waar Staedion veel bezit heeft (Centrum, Escamp en Laak).

### *Andere gemeenten*

Behalve in de gemeente Den Haag heeft Staedion ook woningbezit in de gemeenten Delft, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk en Westland. De commissie heeft telefonische interviews gehouden met vertegenwoordigers (wethouders en/of ambtenaren) van elk van deze gemeenten.

## **Zorginstellingen**

Staedion werkt samen met verschillende zorgpartijen. Tijdens de visitatiegesprekken is gesproken met vertegenwoordigers van de volgende organisaties (zie ook bijlage 4):

- Florence Den Haag: een zorginstelling die actief is in de gemeente Den Haag en omgeving. Florence biedt zowel intramurale als ook extramurale zorg en huurt zorgvastgoed van Staedion.
- Stichting Anton Constandse: biedt geestelijke gezondheidszorg aan cliënten met een psychische aandoening. De Stichting Anton Constandse is actief in de regio Den Haag en biedt beschermd wonen en ambulante begeleiding.
- Centrum voor Jeugd en Gezin Den Haag: biedt zorg en ondersteuning aan kinderen, jongeren en hun ouders. De commissie heeft gesproken met de stedelijk manager Sociale Wijkzorgteams. Deze teams, waarin verschillende maatschappelijke partijen samenwerken, richten zich op het ondersteunen van kwetsbare volwassenen.

## **Welzijnsinstellingen**

Ook op welzijnsgebied heeft Staedion diverse samenwerkingspartners.

De commissie heeft gesproken met de volgende twee partijen (zie ook bijlage 4):

- Goodwillwerk Leger des Heils regio Den Haag: verricht welzijnswerk vanuit een christelijke identiteit.
- Ipse De Bruggen: biedt zorg aan verstandelijk en meervoudig gehandicapten.

## **Woningcorporaties**

Behalve Staedion zijn er binnen de gemeente Den Haag nog twee grote woningcorporaties actief:

- Haag Wonen: bezit ruim 22.000 woningen in de gemeente Den Haag.
- Vestia: bezit in totaal bijna 80.000 woningen waarvan er ruim 17.000 in de gemeente Den Haag gelegen zijn.

Tijdens de visitatiegesprekken heeft de commissie gesproken met de directeur-bestuurder van Haag Wonen en een manager Strategie en Beleid van Vestia (zie bijlage 4).

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden

### Onderzoeksaanpak

Tijdens de visitatiegesprekken en de telefonische interviews heeft de visitatiecommissie aan alle externe belanghebbenden gevraagd om hun oordeel (uitgedrukt in een rapportcijfer van 1 tot 10) te geven op drie terreinen. Dit betreft:

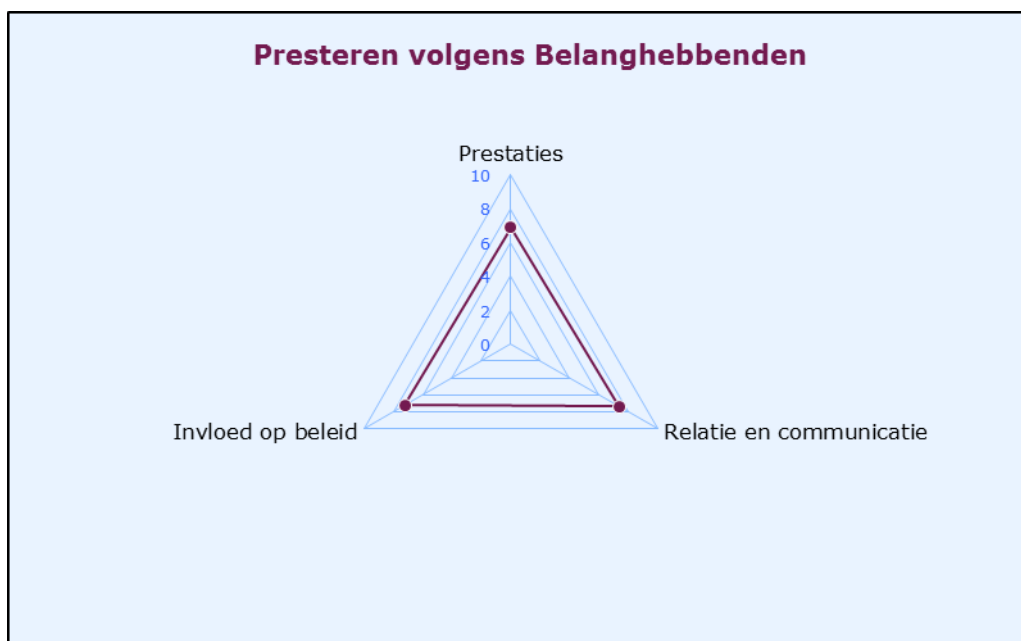
- de maatschappelijke prestaties van de corporatie (uitgesplitst naar vijf prestatievelen);
- de tevredenheid over de relatie met, en de wijze van communicatie van, de corporatie;
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

De gegeven rapportcijfers zijn per type belanghebbende (huurders, gemeente, overig) gemiddeld (zie de overzichtstabel met de titel 'detailbeoordeling belanghebbenden').

In deze tabel bestaat het oordeel van de huurders uit het gemiddelde van de cijfers die zijn gegeven door de vertegenwoordigers van Huurdersvereniging en de bewonerscommissies.

Het oordeel van de gemeente bestaat uit het gewogen gemiddelde van de rapportcijfers die zijn gegeven door de vertegenwoordigers van de gemeente Den Haag (telt mee voor 60%), de vertegenwoordigers van de stadsdelen (telt mee voor 20%) en de vertegenwoordigers van de regiogemeenten (telt mee voor 20%).

De rapportcijfers die gegeven zijn door de 'overige belanghebbenden' bestaan uit het gemiddelde van de oordelen die zijn uitgesproken door respectievelijk de collega-corporaties, de zorgpartijen en de welzijnsinstellingen.



<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>			
	<b>Cijfer</b>	<b>Cijfer</b>	<b>Weging</b>
Prestaties		<b>6.9</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6.7		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7.2		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6.7		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6.8		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6.9		
Relatie en communicatie		<b>7.4</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>7.2</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7.1</b>	

<b>Detailbeoordeling belanghebbenden</b>	<b>Huurders</b>	<b>Gemeente(n)</b>	<b>Overig</b>	<b>Gemiddelde cijfer</b>
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6.0	7.1	7.0	<b>6.7</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7.5	6.8	7.3	<b>7.2</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6.5	6.8	6.7	<b>6.7</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	7.0	6.4	7.0	<b>6.8</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6.9	7.2	6.6	<b>6.9</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	6.9	7.8	7.4	<b>7.4</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	7.5	7.5	6.6	<b>7.2</b>

### 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Door de geïnterviewde belanghebbenden zijn de volgende verbeterpunten voor Staedion aangedragen.

#### Huurdersvereniging

- Besteed in complexen met gemengd eigendom (huurders en kopers) meer aandacht aan de specifieke wensen en belangen van huurders en verschuil je niet achter het algemene VVE-belang.
- Investeer meer in planmatig onderhoud in de herstructureringswijken. In deze wijken heeft het onderhoud bij bepaalde complexen enige tijd stilgelegen, omdat de gedachte was dat er sloop en vervangende nieuwbouw zou plaatsvinden. Nu de herstructureringsplannen zijn bijgesteld (minder sloop, meer renovatie) is er wat betreft onderhoud een inhaalslag nodig.
- Verbeter de communicatie tussen de afdelingen en tussen de medewerkers onderling.
- Zorg ervoor dat alle woonconsulenten over een goed kennisniveau beschikken. Nu zijn de verschillen tussen medewerkers op dit gebied soms nogal groot.

- Controleer de huuradministratie en verbeter de fouten die in deze administratie zitten.
- Wees niet bang voor inspraak van huurders.
- Ga door met het leespanel<sup>8</sup>.
- Ontwikkel een nog duidelijkere visie op de besteding van toekomstige financiële middelen. Waar ligt de prioriteit van Staedion? Bij betaalbaarheid, verduurzaming, woningverbetering of nieuwbouw?.
- Maak de huurders beter duidelijk wat ze op het gebied van basiskwaliteit van hun woning mogen verwachten.

### **Bewonerscommissies**

- Verbeter de telefonische bereikbaarheid.
- Toon meer daadkracht bij het oplossen van problemen en kom je beloften na.
- Zorg voor meer kennis bij de "achterwacht".
- Wordt klantvriendelijker. Beantwoord persoonlijke brieven niet met standaardbrieven.
- Versterk de inzet van huismeesters.

### **Gemeente Den Haag**

- Wees ambitieuzer in het duurzaamheidsbeleid.
- Probeer de huurdersparticipatie verder te verbreden.
- Besteed meer aandacht aan de opkomende leefbaarheidsproblemen in de wijken Nieuw Waldeck en Loosduinen.

### **Stadsdeeldirecteuren Den Haag**

- Werk aan de ongedeelde stad. De bevolkingssamenstelling op wijkniveau is hierbij de sleutel en een woningcorporatie kan hier een belangrijke invloed op uitoefenen. Ontwikkel in de kwetsbare wijken ook woningen voor middeninkomensgroepen zodat de bevolkingssamenstelling van deze wijken minder eenzijdig wordt en huishoudens de kans krijgen binnen de wijk door te stromen.
- Ontwikkel een duidelijke visie op de toekomst van de verschillende wijken en stadsdelen en overleg periodiek met de stadsdeeldirecteuren over strategische kwesties.
- Zie de reorganisatie die Staedion heeft doorgemaakt ook echt als een nieuwe start.

### **Andere gemeenten**

- Wees je bewust van de impact qua grootte in de lokale gemeenschap (wat voor Staedion 1% van de voorraad is voor sommige regiogemeenten 10% van de voorraad). Neem ook de gemeenten waar je weinig bezit hebt serieus en stem bestuurlijk en beleidsmatig de wederzijdse verwachtingspatronen op elkaar af.
- Blijf een rol vervullen in de vrije huursector want de markt pakt dit niet op. Maak duidelijk wat voor visie Staedion heeft op de huisvesting van middeninkomensgroepen.

---

<sup>8</sup> Het leespanel is een panel van huurders dat Staedion adviseert over de duidelijkheid en begrijpelijkheid van de documenten (bijvoorbeeld brieven) die door de corporatie aan de huurders worden verstuurd.

- Investeer ook buiten je kerngebied wanneer hier opgaven liggen die niet door andere corporaties worden opgepakt.
- Betrek gemeenten bij beleidsvorming, ook waar Staedion weinig bezit heeft.
- Wees ambitieuzer bij de biedingen op de gemeentelijke woonvisie.

### **Zorginstellingen**

- Denk actief mee over het gebruik van leegkomende of leegstaande panden.
- Durf te innoveren als je denkt dat dit maatschappelijk past. Werk hierbij samen met maatschappelijke partijen en doe kleinschalige experimenten op basis van een reële business case.

### **Welzijnsinstellingen**

- Ga met de welzijnsinstellingen in dialoog over de toekomstige behoefte aan huisvesting voor specifieke doelgroepen en de rol die Staedion hierin kan spelen.
- Gedraag je over de volle breedte van je activiteiten als een maatschappelijk ondernemer, bijvoorbeeld door bij aanbestedingen niet alleen financiële maar ook maatschappelijke doelstellingen te hanteren.
- Denk niet te veel in termen van bijzondere doelgroepen maar beschouw deze mensen gewoon als huurder. Dit voorkomt onnodige stigmatisering.
- Betrek ook de welzijnsinstellingen bij de prestatieafspraken tussen de gemeente en de woningcorporaties.
- Breng de welzijnsinstellingen in contact met bewonersorganisaties zodat bij deze organisaties meer begrip ontstaat voor de cliënten die op verzoek van de welzijnsinstellingen in een huurwoning van Staedion worden gehuisvest.

### **Collega-corporaties**

- Realiseer je dat organisatieveranderingen tijd kosten. Laat ze doorleven en sta er bij stil.
- Deel meer informatie met de collega-corporaties, bijvoorbeeld op het vlak van vastgoedsturing. Ook initiatieven zoals de BeheerIntensiteitsKaart (BIK) en de participatiekaart zijn erg interessant voor de collega-corporaties.

## **3.4 Conclusies en motivatie**

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de tevredenheid over de relatie met, en de wijze van communicatie van, de corporatie;
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Gemiddeld scoort Staedion een 7,0 op het Presteren volgens Belanghebbenden hetgeen betekent dat de corporatie ruim voldoende presteert. In de rest van deze paragraaf worden de gegeven oordelen nader uitgesplitst en toegelicht.

## **a. Maatschappelijke prestaties**

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel over de prestaties van Staedion op de vijf prestatievelden. Belanghebbenden die geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden hebben zich onthouden van een oordeel.

### **Huisvesting van de primaire doelgroep**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,7.

De vertegenwoordigers van de HVS (cijfer 7,0) zijn blij met de aanpassing van het streefhuurbeleid en de beperkte huurverhoging voor de doelgroep in 2015. Ze maken zich wel zorgen over de betaalbaarheid voor de huurders die niet tot de doelgroep behoren. Omdat Staedion de afgelopen jaren inkomensafhankelijke huurverhogingen heeft doorgevoerd zijn de woonlasten voor de huurders met een (lager) middeninkomen flink gestegen.

De bewonerscommissies (cijfer 5,0) zijn kritisch over de huurniveaus van Staedion. Ze zien steeds meer huurders met betaalbaarheidsproblemen. Dat Staedion geen woningen meer verkoopt en ook maar weinig woningen sloopt wordt als positief gezien. Hierdoor blijven er meer sociale huurwoningen voor de doelgroep beschikbaar.

De gemeente Den Haag (cijfer 7,0) constateert dat Staedion zich bij de huisvesting van de primaire doelgroep houdt aan de prestatieafspraken. De goedkope huurwoningenvoorraad van Staedion is in de eerste jaren van de visitatieperiode afgenomen maar laat als gevolg van het gewijzigde huurbeleid vanaf 2015 weer een stijging zien. Volgens de gemeente Den Haag is Staedion actief op zoek naar mogelijkheden om statushouders te huisvesten, waarbij de corporatie onder meer gebruik wil maken van leegstaande kantoor- en schoolgebouwen.

De regiogemeenten (cijfer 7,0) herkennen het meer gematigde huurbeleid dat Staedion sinds enige tijd voert. Er is waardering voor het feit dat Staedion een doorstromingscoach heeft aangesteld die senioren moet verleiden om te verhuizen van grote onderbezette eengezinswoningen naar kleinere appartementen.

De stadsdeeldirecteuren (cijfer 7,5) zijn tevreden over de wijze waarop Staedion de primaire doelgroep bedient. Binnen de wettelijke kaders doet de corporatie wat zij moet doen. De bevolkingssamenstelling van wijken en complexen is volgens deze belanghebbenden wel een aandachtspunt. Het verhuur- en toewijzingsbeleid zou volgens de stadsdeeldirecteuren meer ingezet moeten worden om te voorkomen dat kwetsbare groepen en mensen met problemen te veel ruimtelijk geconcentreerd raken.

De zorginstellingen (cijfer 6,5) zijn van mening dat Staedion haar best doet om de primaire doelgroep zo goed mogelijk te huisvesten. Niettemin zijn de wachtlijsten voor sociale huisvesting nog steeds groot, zo wordt gesteld.

De welzijnspartijen (cijfer 7,5) zijn tevreden over de betaalbaarheid van de woningen van Staedion. De corporatie houdt volgens hen echt rekening met wat de doelgroep kan betalen. Ze zouden graag zien dat Staedion het aanbod van woningen voor bijzondere doelgroepen zou vergroten.

De collega-corporaties (cijfer 7,0) constateren dat Staedion qua betaalbaarheidsbeleid en huurbeleid goed meebeweegt met de politieke en marktontwikkelingen. Ook voor wat betreft de opvang van statushouders presteert de corporatie adequaat. In vergelijking met andere corporaties heeft Staedion relatief veel ontruiming, zo constateren de collega-corporaties.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,2.

Voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen zijn de vertegenwoordigers van de HVS van mening dat Staedion doet wat ze moet doen en wat er met de gemeente is afgesproken (cijfer 7,0). De corporatie heeft oog voor de specifieke wensen en behoeften van doelgroepen zoals ouderen, studenten en etnische minderheden. De woningtoewijzing aan bewoners met psychische problemen is wel een aandachtspunt. Er moet worden voorkomen dat deze bewoners worden geplaatst in complexen of portieken waar al veel problemen zijn.

De bewonerscommissies (8,0) stellen vast de Staedion haar best doet om de bijzondere doelgroepen zo goed mogelijk te huisvesten. De trend is om mensen die ondersteuning nodig hebben zoveel mogelijk tussen de 'gewone huurders' te laten wonen. Dit gaat niet altijd goed en leidt soms tot overlastproblemen, zo stellen de bewonerscommissies.

De gemeente Den Haag (cijfer 6,8) is van mening dat Staedion qua huisvesting van bijzondere doelgroepen doet wat het moet doen maar zich ook niet onderscheidt. De meeste bijzondere doelgroepen worden geplaatst middels convenanten tussen de woningcorporaties en de zorg- en welzijnspartijen.

De stadsdeeldirecteuren (cijfer 7,0) zijn van mening dat Staedion ruim voldoende presteert voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Ze zouden graag zien dat Staedion een meer strategische lange termijnvisie op de ouderenhuisvesting ontwikkelt. Wat betekent het voor de woningportefeuille als ouderen steeds langer thuis blijven wonen? Welke aanpassingen in de woning zijn dan nodig? In welke woningmarktsegmenten dreigt op termijn mogelijk leegstand? Eén van de stadsdeeldirecteuren is van mening dat Staedion studentenwoningen zou moeten bouwen in de kop van Moerwijk. Dit zou de wijk gemengder en levendiger kunnen maken.

De regiogemeenten (cijfer 6,8) zijn redelijk tevreden over de prestaties die Staedion levert bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Eén van de vertegenwoordigers van de regiogemeenten merkt op dat Staedion zich wat pro-actiever zou kunnen opstellen bij de huisvesting van statushouders.

De zorginstellingen (cijfer 7,0) menen dat Staedion haar afspraken voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen goed naleeft. Ze zouden graag zien dat er bij het toewijzingsbeleid van woningen voor bijzondere doelgroepen meer rekening wordt gehouden met kennis uit het sociale domein (wat voor eisen stellen de doelgroepen, welke reactie kan er uit de buurt worden verwacht?).

De welzijnspartijen (cijfer 7,8) zijn van mening dat Staedion prima presteert binnen de afspraken die er op het vlak van huisvesting van bijzondere doelgroepen zijn gemaakt.

De collega-corporaties (cijfer 7,0) zijn van mening dat Staedion voldoet aan de opgaven die er liggen. Dit betreft niet alleen de huisvesting van huishoudens die extra zorg en/of begeleiding nodig hebben maar ook de huisvesting van arbeidsmigranten.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,7.

De vertegenwoordigers van de HVS beoordelen de kwaliteit van de woningen als net voldoende (cijfer 6,3). Staedion zegt een basiskwaliteit na te streven maar volgens de huurdersvertegenwoordigers blijkt hier in de praktijk nog te weinig van. Voor de huurders is het bovendien niet duidelijk hoe deze basiskwaliteit precies wordt gedefinieerd. Er is waardering voor de voortvarendheid en de snelheid waarmee geisers worden vervangen door centrale verwarming zonder dat dit resulteert in huurverhoging.

De vertegenwoordigers van de bewonerscommissies (cijfer 6,8) verschillen van mening over de prestaties die Staedion levert op het vlak van woningonderhoud. Sommige van deze vertegenwoordigers zijn tevreden, terwijl anderen stellen dat Staedion zich te strikt aan de onderhoudsplanningen houdt en niet bereid is om tussentijds problemen op te lossen.

De gemeente Den Haag (cijfer 6,6) prijst de actieve houding die Staedion aanneemt bij het oplossen van schimmelproblemen en het vervangen van geisers. Op het vlak van duurzaamheid loopt de corporatie echter niet voorop. De verbetering van de energielabels blijft voorsnog achter bij de ambitie. In de toekomst zal Staedion op dit terrein een tandje moeten bijschakelen, zo stelt de gemeente Den Haag.

De stadsdeeldirecteuren (cijfer 6,7) kenschetsen Staedion als een goede technisch beheerder. De woningkwaliteit verschilt echter nogal tussen woningen en wijken. Bij sommige woningen is de woningkwaliteit echt onvoldoende en zijn er veel vocht- en ventilatieproblemen. De stadsdeeldirecteuren hopen dat Staedion betrokken blijft bij het aardwarmteproject dat op dit moment een doorstart maakt. Daarnaast adviseren ze om de vele platte daken in Den Haag Zuidwest te benutten voor de plaatsing van zonnepanelen.

De regiogemeenten (cijfer 7,7) zijn van mening dat de woningen van Staedion er goed bij staan. Een vertegenwoordiger van één van de regiogemeenten vindt het bijzonder positief dat Staedion onderzoek doet naar de mogelijkheden om zonnepanelen op de daken van woningen aan te brengen.



De zorginstellingen (cijfer 6,5) constateren net als de stadsdeeldirecteuren dat de woningkwaliteit nogal verschilt tussen het oude en nieuwe bezit van Staedion. De nieuwe woningen staan er goed bij maar bij de oudere woningen is het onderhoud soms nogal achtergebleven.

De welzijnspartijen (cijfer 6,7) stellen vast dat renovatieprojecten bij Staedion soms erg lang duren hetgeen lastig is voor de huurders. De kwaliteit van het woningbezit van Staedion verschilt nogal volgens de deze belanghebbenden. Sommige complexen zijn heel mooi maar andere lijken wel slooppanden.

De collega-corporaties (cijfer 7,0) horen eveneens wisselende geluiden over de kwaliteit van de woningen van, en het woningbeheer door, Staedion. De corporatie gaat volgens hen voortvarend te werk bij het vervangen van open verbrandingstoestellen (geisers) door centrale verwarming. De reorganisatie die Staedion recent heeft doorlopen heeft volgens de collega-corporaties een licht negatief effect gehad op de kwaliteit van de dienstverlening.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

De vertegenwoordigers van de Huurdersvereniging (cijfer 7,0) zijn blij dat Staedion recent is gestopt met de verkoop van huurwoningen. Ze constateren dat de corporatie in de visitatieperiode enkele mooie in het oog springende nieuwbouwprojecten heeft opgeleverd zoals bijvoorbeeld het Rode Dorp.

De vertegenwoordigers van de bewonerscommissies hadden geen zicht op de prestaties van Staedion op dit prestatieveld en hebben daarom geen cijfer gegeven.

De gemeente Den Haag (cijfer 7,0) heeft de indruk dat de nieuwbouwproductie door Staedion als gevolg van de crisis is achtergebleven bij wat er is afgesproken in de prestatieafspraken. Met name in Den Haag Zuidwest is er veel minder gebouwd dan de bedoeling was, en is de geplande transitie van sociaal naar markt onvoldoende tot stand gekomen. Naar de gemeente toe is Staedion altijd open geweest over haar investeringsmogelijkheden en inmiddels heeft de corporatie, hierbij geholpen door haar verbeterde financiële positie, weer een aantal nieuwe bouwprojecten in gang gezet. De open en proactieve benadering die Staedion wat dit betreft aanneemt wordt door de gemeente Den Haag zeer gewaardeerd.

De stadsdeeldirecteuren (cijfer 5,0) zijn eveneens van mening dat Staedion qua investeringen niet aan de opgaven heeft voldaan. Er is minder gebouwd dan was voorzien en de nieuw gebouwde woningen bevinden zich vooral in de sociale huursector, terwijl er in de herstructureringswijken juist behoefte is aan extra koopwoningen. Wat dit betreft bestaat er een spanningsveld tussen de gemeentelijke doelen op het vlak van de kernvoorraad, en de gemeentelijke doelen op het vlak van de herstructurering, zo wordt geconstateerd.

De regiogemeenten (cijfer 6,0) denken wisselend over de prestaties van Staedion op dit prestatieveld. Eén van de regiogemeenten is teleurgesteld in de ambities van Staedion op het vlak van nieuwbouw, terwijl de andere regiogemeenten wel tevreden zijn over het investeringsbeleid van de corporatie.

De zorginstellingen (cijfer 7,0) zijn van mening dat Staedion de beschikbare middelen naar vermogen inzet voor nieuwe investeringen. De overname van Vestiapanden door Staedion wordt als positief beoordeeld.

De welzijnspartijen hebben niet voldoende zicht op het investeringsbeleid van Staedion om een beoordeling te kunnen geven.

De collega-corporaties (cijfer 7,0) stellen dat Staedion op het vlak van investeren en desinvesteren heeft gedaan wat er redelijkerwijs van de corporatie verwacht mocht worden. Ze vinden het knap dat de corporatie ook tijdens de crisis is blijven doorbouwen, zij het in meer bescheiden mate.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Staedion op dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9.

De vertegenwoordigers van de huurdersvereniging zien plussen en minnen voor wat betreft de prestaties van Staedion op het vlak van leefbaarheid en wijkbeheer (cijfer 7,0). Ze vinden dat Staedion op innovatieve wijze investeert in nieuwe instrumenten om de leefbaarheidsproblematiek in kaart te brengen. Goede voorbeelden hiervan zijn de BeheerIntensiteitKaart (BIK) en de participatiekaart. Tegelijkertijd vragen ze zich af of Staedion wel over voldoende capaciteit beschikt om de geconstateerde problemen ook daadwerkelijk op te lossen. In dit verband wijzen ze erop dat Staedion het aantal sociaal complexbeheerders recent heeft teruggebracht.

De vertegenwoordigers van de bewonerscommissies (cijfer 6,8) prijzen de goede rol die de sociaal complexmedewerkers spelen bij het oplossen van problemen en conflicten in de buurt. Ze vinden het jammer dat Staedion bezuinigd heeft op deze functionarissen. Mede hierdoor worden overlastproblemen soms niet adequaat opgelost.

De gemeente Den Haag (cijfer 7,2) is tevreden over de wijze waarop er met Staedion wordt samengewerkt in de WijkOntwikkelingsMaatschappij (WOM). Zo is de Boekhorstraat in het centrum van Den Haag mede door de inspanningen van Staedion flink opgeknapt. Ook is de gemeente enthousiast over de leerwerktrajecten waarin Staedion participeert. Voor de toekomst vormt de leefbaarheid in de wijken Loosduinen en Nieuw Waldeck een aandachtspunt, zo stelt de gemeente.

De stadsdeeldirecteuren (cijfer 6,7) zijn overwegend positief over de prestaties van Staedion op het vlak van leefbaarheid en wijkbeheer. Staedion weet wat zich er afspeelt in de buurten en is goed geïntegreerd in de lokale netwerken. Het aantal in de wijken actieve medewerkers van Staedion is als gevolg van bezuinigingen de laatste jaren wel teruggelopen. Een duidelijke visie op wat er wijkniveau moet gebeuren, bijvoorbeeld op het vlak van bevolkingssamenstelling en sociale cohesie, wordt gemist. Staedion zou volgens de stadsdeeldirecteuren in samenspraak met de gemeente een duidelijke toekomstvisie op stadsdelen zoals Den Haag-Zuidwest, en wijken zoals Molenwijk en het Schipperskwartier, moeten ontwikkelen. De leefbaarheidsprijsvraag die Staedion in 2015 heeft georganiseerd is volgens één van de stadsdeeldirecteuren een groot succes geweest. Dit project heeft veel creativiteit en nieuwe energie opgewekt.

De regiogemeenten (cijfer 7,7) zijn van mening dat Staedion een goed en proactief leefbaarheidsbeleid voert. De corporatie doet wat er van haar verwacht mag worden.

De zorginstellingen (cijfer 6,8) stellen dat ze Staedion na enkele jaren van reorganisatie en centralisatie (zowel bij Staedion als ook bij henzelf) weer steeds beter kunnen vinden op lokaal niveau.

De welzijnspartijen (cijfer 7,0) werken op lokaal niveau goed samen met Staedion. Ze zijn van mening dat de corporatie nog een wat actievere rol zou kunnen spelen bij het in contact brengen van bewoners of bewonersorganisaties enerzijds en welzijnspartijen anderzijds. Hierdoor ontstaat meer begrip voor de cliënten van de welzijnsorganisaties en kunnen eventuele overlastproblemen sneller worden opgelost.

De collega-corporaties (cijfer 6,0) stellen dat de Haagse corporaties van oudsher veel doen aan leefbaarheidsbeleid. Staedion doet hieraan mee en heeft het leefbaarheidsbeleid op orde. De corporatie is echter geen voorloper voor wat betreft het participeren in nieuwe leefbaarheidsinitiatieven, zo is de indruk van de collega-corporaties.

## **b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,4.

De huurdersvereniging (cijfer 7,0) is positief over de samenwerkingsrelatie die men met Staedion heeft. De communicatie van de corporatie richting huurders zou volgens de vertegenwoordigers van de huurdersraad nog wat korter en krachtiger kunnen; alleen wat voor hen echt van belang is zou in de brieven aan de huurders gemeld moeten worden. Verder wordt geadviseerd om door te gaan met het zogenaamde leespaneel.

De bewonerscommissies (6,8) oordelen wisselend over de wijze waarop ze met Staedion samenwerken. Sommige vertegenwoordigers van een bewonerscommissie krijgen inzicht in de onderhoudsplanningen, terwijl anderen hier wel om vragen maar geen acceptabel antwoord krijgen (de planningen werden niet verstrekt omdat ze te moeilijk leesbaar zouden zijn).

De gemeente Den Haag omschrijft het overleg met Staedion als goed (cijfer 8,0). De communicatie van de corporatie is volgens de gemeente Den Haag in de afgelopen jaren duidelijk verbeterd.

De stadsdeeldirecteuren (cijfer 8,0) zien Staedion als een goede samenwerkingspartner. De corporatie communiceert goed en neemt haar belanghebbenden goed mee in het beleidsproces.

De regiogemeenten (cijfer 7,6) zijn positief over hun samenwerkingsrelatie met Staedion. De meeste contacten tussen Staedion en de regiogemeenten blijken op ambtelijk niveau plaats te vinden en deze ambtelijke contacten zijn goed.

De zorginstellingen (cijfer 7,0) zijn eveneens positief over hun samenwerkingsrelatie met Staedion. De corporatie wordt omschreven als open en meedenkend.

De welzijnsorganisaties (cijfer 8,0) zijn ook erg tevreden over hun samenwerkingsrelatie met Staedion. Op alle niveaus weten de welzijnspartijen en Staedion elkaar goed te vinden.

De collega-corporaties (cijfer 7,3) zijn tevreden over hun relatie met Staedion en kijken met enige jaloezie naar het professionele communicatiebeleid van de corporatie.

### **c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,2.

De vertegenwoordigers van de huurdersraad zijn behoorlijk tevreden (cijfer 7,0) over de invloed die ze op het beleid van Staedion hebben. Ze hebben de indruk dat de corporatie hen steeds meer serieus neemt. De huurdersraad is zeer te spreken over de stafmedewerker 'participatie' die door Staedion is aangesteld. Ze vinden het fijn om een vast en kundig aanspreekpunt te hebben.

De bewonerscommissies (cijfer 8,0) stellen dat het uitoefenen van invloed op het corporatiebeleid vooral een taak is van de huurdersvereniging. Op complexniveau kunnen de bewonerscommissies daarentegen wel degelijk meedenken. Een vertegenwoordiger van een bewonerscommissie geeft als voorbeeld dat Staedion van plan was een groene wand bij haar complex te plaatsen. De corporatie heeft de plannen echter gewijzigd toen bleek dat de bewoners meer behoefte hadden aan een intercom, balkondoeken en een aanpak van de duivenoverlast.

De gemeente Den Haag (cijfer 7,8) is positief over de invloed die de gemeente op het beleid van Staedion heeft. De corporatie is goed aanspreekbaar en onderneemt actie wanneer daar aanleiding toe is. Ook zijn Staedion en de gemeente Den Haag op goede wijze met elkaar actief in een co-creatie project.

De stadsdeeldirecteuren (cijfer 7,0) zijn redelijk tevreden over de invloed die ze op het beleid van Staedion hebben. Ze voelen zich serieus genomen. De meeste contacten vinden echter plaats op operationeel niveau. De stadsdeeldirecteuren hebben er behoefte aan om ook op directie- en/of bestuursniveau regelmatig met Staedion te overleggen over de gewenste toekomstige ontwikkeling van de verschillende Haagse wijken.

De regiogemeenten (cijfer 6,5) denken wisselend over de mate van invloed die ze op het beleid van Staedion hebben. Sommige regiogemeenten zouden graag meer invloed op dit beleid willen hebben terwijl andere wel tevreden zijn over de invloed die ze hebben. Aangegeven wordt dat de belangrijkste test voor de mate van invloed de daadwerkelijke realisatie van de gemaakte prestatieafspraken is.

De zorginstellingen (cijfer 6,5) denken dat de wederzijdse beleidsbeïnvloeding voor verbetering vatbaar is. Staedion en de zorginstellingen zouden meer aan elkaar kunnen hebben dan nu het geval is. Geconstateerd wordt dat het zorgdomein er in de gemeentelijke prestatieafspraken bekaaid van af komt. Deze afspraken gaan vooral over de meer harde volkshuisvestingsdoelstellingen en veel minder over het sociale domein.

De welzijnsinstellingen (cijfer 6,0) zijn gematigd kritisch over de mate waarin ze invloed hebben op het beleid van Staedion. De corporatie staat weliswaar open voor input maar laat vervolgens niet altijd weten wat er met deze input gebeurt. Eén van de belanghebbenden uit de welzijnssector laat weten in meerdere bijeenkomsten met Staedion te hebben meegedacht over de huisvesting van statushouders in een voormalig verzorgingshuis. Vervolgens heeft hij echter nooit meer wat gehoord totdat hij toevallig via een derde hoorde dat het hele project niet doorging.

De collega-corporaties (cijfer 7,3) menen dat Staedion zich openstelt voor invloeden van buitenaf. Bij vragen of verzoeken kunnen ze altijd aankloppen en vinden ze een gewillig oor. Niettemin zou de goede samenwerking tussen de Haagse corporaties nog verder geïntensiveerd kunnen worden, bijvoorbeeld door meer informatie met elkaar te delen.

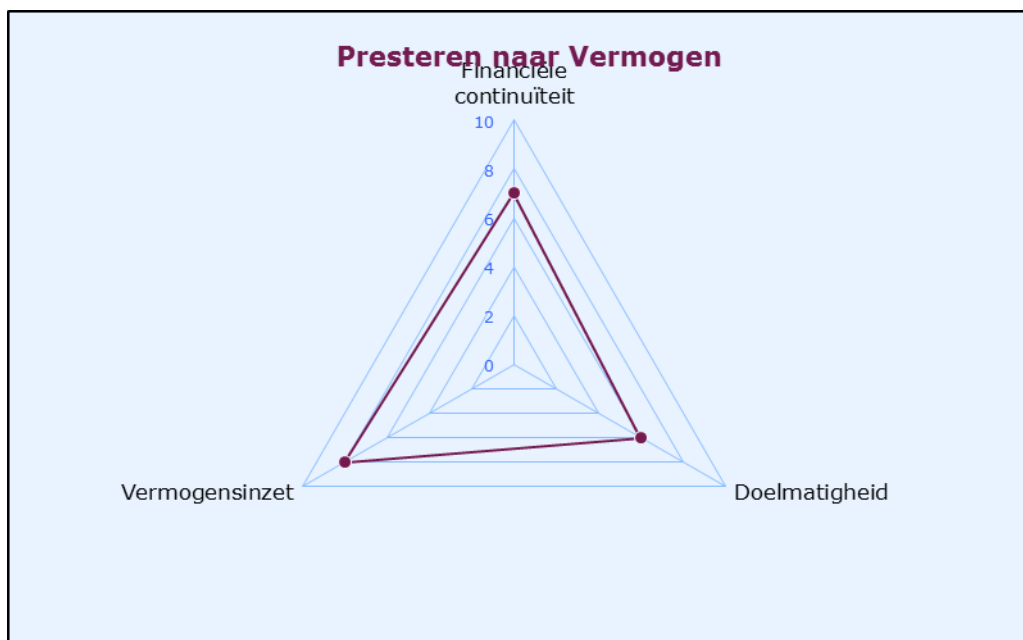
## 4 Presteren naar Vermogen

In dit hoofdstuk beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden. Er wordt gekeken of er een onderbouwde visie is op het vermogen en de inzet daarvan zonder het voortbestaan van de corporatie in gevaar te brengen.

De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Financiële continuïteit
- Doelmatigheid
- Vermogensinzet

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		7.0	30%
Doelmatigheid		6.0	30%
Vermogensinzet		8.0	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7.1</b>	

## 4.2 Conclusies en motivatie

### Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt.

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De corporatie voldoet gedurende de gehele visitatieperiode aan de eisen van de toezichthouders voor wat betreft vermogen en kasstromen.

Voor het jaar 2012 ontvangt de corporatie een positief solvabiliteits- en continuïteitsoordeel van het CFV. In 2013 besloot het CFV om te interveniëren in verband met onvoldoende kwaliteit van de aangeleverde financiële gegevens, een relatief grote en complexe derivatenportefeuille en de herijking van de werkorganisatie en de projectenportefeuille die noodzakelijk was om Staedion financieel gezond te houden. Er wordt dan een aantal toezichtafspraken met Staedion gemaakt (met name met betrekking tot informatielevering) en de naleving van deze afspraken wordt door het CFV gemonitord. In de toezichtbrief van 2014 constateert het CFV dat er aan de toezichtafspraken is voldaan en komt de monitoring weer te vervallen. Geconstateerd wordt dat de informatievoorziening vooruit is gegaan maar niettemin nog steeds voor verdere verbetering vatbaar is.

Uit de toezichtbrief uit 2015 (inmiddels van de Autoriteit woningcorporaties waarin het CFV is opgegaan) komen geen interventies of belangrijke opmerkingen naar voren. Deze brief kondigt aan dat Staedion in 2016 onderworpen zal worden aan een onderzoek in het kader van het zogenaamde systeemgericht toezicht. Dit toezicht is onderdeel van reguliere toezicht op corporaties en richt zich op corporaties waar (gezien de omvang van de activiteiten) toezicht nodig is op het samenhangend stelsel van strategie, bedrijfsmodel, governance, cultuur en risicobeheer in alle lagen van een corporatie.

Uit de correspondentie tussen Staedion en WSW leidt de commissie af dat Staedion in alle jaren van de visitatieperiode kredietwaardig is geweest. De financiële ratio's bij Staedion lagen enige tijd dicht bij de WSW-normen, maar laten voor de toekomst duidelijk een verbetering zien.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Staedion voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- De actieve financiële sturing van Staedion. Aan het begin van de visitatieperiode stond de financiële positie van de corporatie onder druk als gevolg van de economische crisis, een omvangrijke projectenportefeuille, relatief veel niet-DAEB activiteiten en betrekkelijk hoge bedrijfslasten. Mede op instigatie van de toezichthouders (zie hierboven) heeft Staedion een actief beleid gevoerd om de financiële situatie te verbeteren, resulterend in een herijking van de projectenportefeuille en het investeringsbeleid en een afslanking van de werkorganisatie. Door dit actieve beleid bleef de financiële continuïteit van de corporatie gewaarborgd en heeft Staedion anno 2016 weer in beperkte mate ruimte voor nieuwe investeringen.
- De interne normen die Staedion in haar financiële beleidskader hanteert zijn op onderdelen strenger dan de normen van het WSW. Hierdoor ontstaat een extra buffer om financiële tegenslagen op te vangen, hetgeen door de commissie als positief wordt beoordeeld.

## Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De corporatie scoort op de belangrijkste benchmarkgegevens weliswaar net iets boven het landelijk gemiddelde en het gemiddelde van de referentiecorporaties (zie tabel) maar de bedrijfslasten vertonen wel duidelijk een dalende lijn. Tijdens de visitatieperiode heeft Staedion een reorganisatie uitgevoerd die tot doel had om een personeelsreductie van 60 fte te realiseren en in totaal 6 miljoen Euro per jaar te besparen op de bedrijfslasten. Op basis van de bestudeerde financiële gegevens en de gevoerde gesprekken constateert de commissie dat het doel van de reorganisatie is bereikt; de corporatie is duidelijk efficiënter en effectiever geworden. De reorganisatie is snel en voortvarend doorgevoerd en zowel de medewerkers als ook de ondernemingsraad zijn intensief betrokken geweest bij het reorganisatieproces, zo heeft de commissie opgemaakt uit de visitatiegesprekken.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe in 2014 (geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten volgens Aedes Benchmark)	€ 973	€ 924	€ 923
Netto bedrijfslasten per vhe in 2013 (geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten volgens Aedes Benchmark)	€ 1.098	€ 1.087 <sup>9</sup>	€ 1.035
Aantal vhe per fte in 2014	98	99	102
Personeelskosten per fte in 2014	€ 79.717	€ 73.759	€ 74.321

Bron: *Corporatie in Perspectief 2016 (verslagjaar 2014)*, *Corporatie in Perspectief 2015 (verslagjaar 2013)*

## Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden optimaal benut voor het realiseren van dergelijke prestaties.

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De corporatie kan de inzet van haar maatschappelijke vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- Het feit dat Staedion sinds de reorganisatie de vastgoedsturing een centrale rol heeft gegeven binnen de organisatie. Door alle beslissingen aangaande het vastgoed bij één afdeling onder te brengen kan op een integrale en professionele manier worden gestuurd op zowel financieel als ook maatschappelijk rendement.

---

<sup>9</sup> Voor 2013 fungeren de corporaties met meer dan 25.000 woningen als de referentiecorporaties.

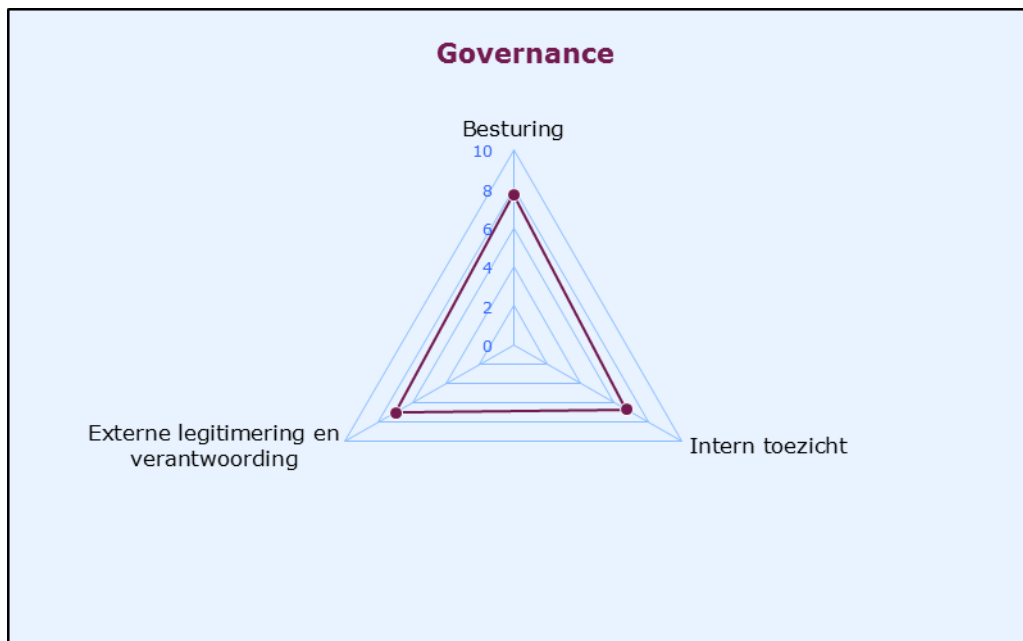


- Met de BeheerIntensiteitsKaart (BIK) beschikt Staedion over een goed doordacht en professioneel instrument om maatschappelijk rendement te meten. De commissie beveelt dan ook aan om de BIK een plaats te geven binnen de vastgoedsturing zodat zowel het leefbaarheidsbeleid, als ook het investeringsbeleid er (deels) op kan worden afgestemd. Inmiddels heeft Staedion de eerste stappen in deze richting gezet.
- Uit een door ORTEC uitgevoerde volkshuisvestelijke toets blijkt dat het bod dat Staedion in het kader van de nieuwe prestatieafspraken aan de gemeente Den Haag heeft gedaan reëel is geweest. Anders gezegd, de corporatie pot geen geld op en wil haar beschikbare vermogen maximaal gebruiken voor het doen van maatschappelijke investeringen.

## 5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord bestuurd wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van de besturing, het intern toezicht en de externe legitimatie.

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
<b>Besturing</b>			<b>7.7</b>
- Plan		8.0	
<i>Visie</i>	8		
<i>Vertaling doelen</i>	8		
- Check		8.0	
- Act		7.0	
<b>Intern toezicht</b>			<b>6.7</b>
- Functioneren RvC		7.0	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	7		
<i>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</i>	8		
<i>Zelfreflectie</i>	6		
- Toetsingskader		7.0	
- Toepassing Governancecode		6.0	
<b>Externe legitimering en verantwoording</b>			<b>7.0</b>
- Externe legitimatie		7.0	
- Openbare verantwoording		7.0	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>7.1</b>

## 5.2 Conclusies en motivatie

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt de prestaties van Staedion op dit onderdeel met een 8.

### Plan

Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. De prestaties van Staedion op deze twee onderdelen worden hieronder nader toegelicht en beoordeeld.

#### *Visie*

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De corporatie heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Tijdens de visitatieperiode werd deze visie verwoord in respectievelijk de bedrijfsstrategie 2010-2020, de organisatievisie uit 2014 en het bedrijfsjaarplan 2015. De laatste twee documenten lopen als het ware alvast vooruit op het ondernemingsplan 2016 tot 2020 dat vanaf 2016 van toepassing is.

Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- De frequente wijze waarop de ondernemingsvisie wordt bijgesteld indien de omstandigheden hiertoe aanleiding geven. Hoewel de strategische visie 2010-2019 formeel tot en met 2019 zou doorlopen is deze visie al na de reorganisatie in 2014 vervangen door nieuwe visiedocumenten (zie hierboven). Met deze nieuwe visiedocumenten sluit Staedion beter aan bij de nieuwe organisatiestructuur en de veranderde woningmarktcontext.
- De sterke verankering van de beleidsvisie binnen de organisatie. Dit geldt met name voor de organisatievisie die na de reorganisatie is opgesteld. Deze visie is echt van onderop geformuleerd. Ruim 30 medewerkers van Staedion hebben in onderling overleg een visie met een aantal doelen, kernwaarden en kernkwaliteiten opgesteld waarop alle andere medewerkers vervolgens konden reageren. De resulterende organisatievisie is praktisch zonder wijzigingen door de directieraad van Staedion vastgesteld en vormde belangrijke input voor het nieuwe ondernemingsplan. Tijdens een gesprek met medewerkers van Staedion heeft de commissie geconstateerd dat het hoofddoel van de organisatievisie (zorgen dat bewoners zich thuis voelen) en de kernwaarden van deze visie ook echt leven binnen de organisatie.

De commissie beoordeelt de prestaties van Staedion op dit onderdeel met een 8.

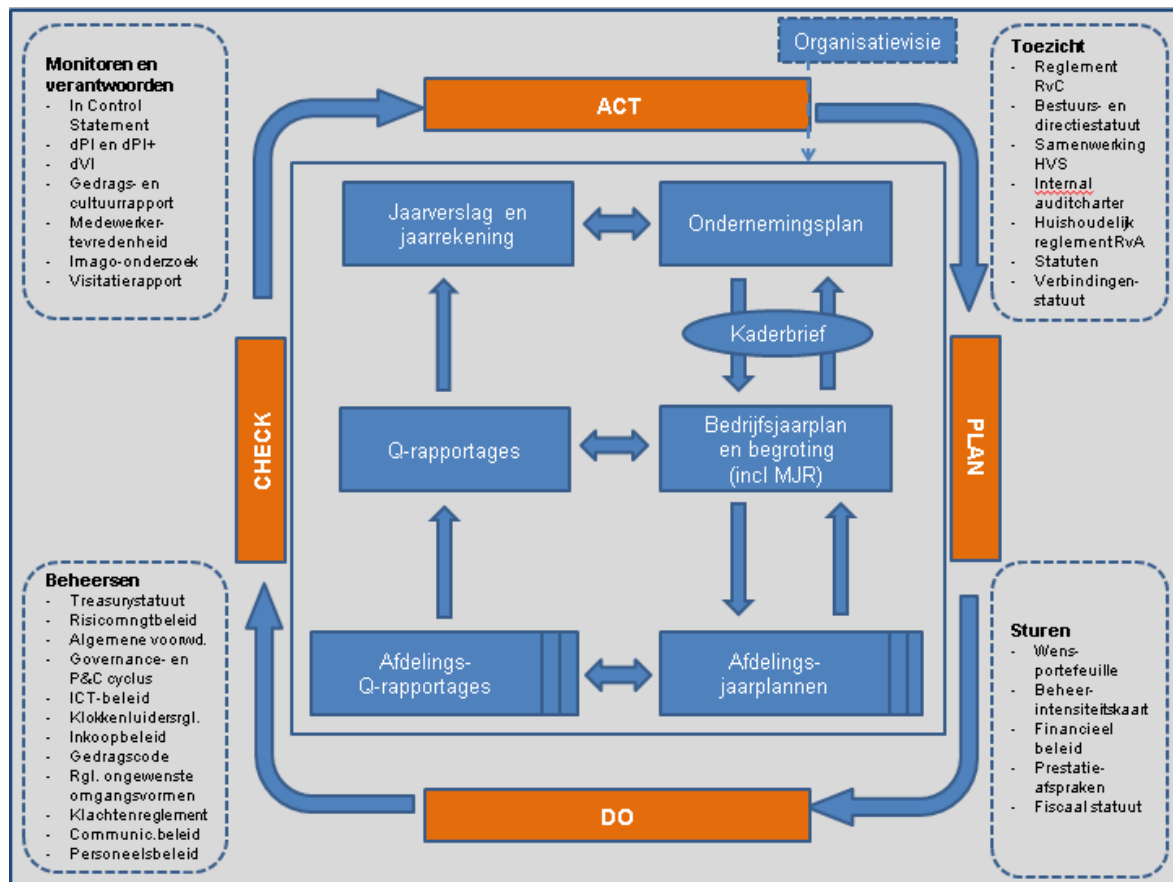
### *Vertaling doelen*

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie heeft haar ondernemingsvisie vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. In de visitatieperiode (2014) heeft Staedion op advies van de internal auditor haar Governance cyclus en PDCA-cyclus nader geëxpliciteerd (zie figuur 5.1 voor het resultaat). De Governance cyclus ligt als een schil om de jaarlijkse PDCA-cyclus heen en kent een tijdshorizon van vier jaar: ieder document in deze cyclus wordt tenminste eens in de vier jaar geëvalueerd en indien nodig geactualiseerd. De onderwerpen die in een bepaald jaar voor actualisatie in aanmerking komen worden opgenomen in de jaarlijkse Planning en Control cyclus. Op die manier waarborgt Staedion dat Governance onderwerpen actueel blijven en afgestemd op interne en externe ontwikkelingen. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- De compleetheid en actualiteit van het Governance en PDCA-kader en de frequentie van actualiseren (dit is een algemeen pluspunt dat eigenlijk geldt voor alle onderdelen van de PDCA-cyclus).
- De goede onderlinge aansluiting tussen de verschillende onderdelen waaruit het Governance en PDCA-framework bestaat (dit is een algemeen pluspunt dat eigenlijk geldt voor alle onderdelen van de PDCA-cyclus).
- De duidelijke kernwaarden die de corporatie heeft geformuleerd en de goede toepasbaarheid van deze kernwaarden in het dagelijks werk van de medewerkers.
- De duidelijke en consistente wijze waarop de doelstellingen van Staedion worden vertaald in kritische prestatie-indicatoren (kpi's), die vervolgens in de kwartaalrapportages worden gemonitord middels de Balance Scorecard methodiek.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 8.

**Figuur 5.1 De Governance en PDCA-cyclus van Staedion**



Bron: Staedion

### Check

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen.

Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- De uitgebreidheid van de lijst met kritische prestatie-indicatoren. Anno 2015 gebruikt Staedion maar liefst 32 kritische prestatie-indicatoren die betrekking hebben op vier verschillende aspecten: maatschappelijke prestaties, klanttevredenheid, organisatorische aspecten (ziekteverzuim, medewerkertevredenheid) en financiën.
- Het feit dat Staedion met behulp van haar KlantContactMonitor (KCM) zeer frequent de klanttevredenheid, het thuisgevoel en de leefbaarheidssituatie van haar huurders meet. In de KCM worden huurders digitaal benaderd.
- Sinds 2013 beschikt Staedion over een internal auditor die periodiek verschillende aspecten van de organisatie aan een onderzoek onderwerpt. De voortgang op de actie- en verbeterpunten die uit deze audits naar voren komen wordt bijgehouden in de kwartaalrapportages. De internal audits leiden dus tot een continu proces van leren en verbeteren.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 8.

## **Act**

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen constateert. Ten opzichte van het ijkpunt constateert de commissie het volgende pluspunt:

Zowel op strategisch niveau als ook op tactisch niveau stuurt Staedion het corporatiebeleid tijdig bij, door aanvullend beleid of aanpassing van de doelstellingen, wanneer bepaalde doelstellingen niet gerealiseerd dreigen te worden. Deze aanpassingen worden vervolgens zichtbaar gemaakt in de beleidsplannen van de corporatie (ondernemingsplannen, jaarplannen, facetbeleid).

De commissie beoordeelt de prestaties van Staedion op dit onderdeel met het cijfer 7.

## **Intern toezicht**

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten: het functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 6,7.

## **Functioneren RvC**

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie. Hieronder worden deze onderdelen besproken en de oordelen toegelicht.

### *Samenstelling van de RvC*

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De RvC beschikt over een recent (2015) en uitgebreid reglement dat past bij de aard en, de activiteiten van Staedion. Bijlagen bij dit document zijn een profielschets, een rooster van toe- en uittreding, een reglement voor de auditcommissie en een reglement voor de remuneratiecommissie. De compleetheid van dit reglement, en de actieve wijze waarop de RvC werkt aan haar samenstelling (dit blijkt uit de professionele en transparante wijze waarop de RvC recent op openbare wijze enkele nieuwe leden heeft geworven), ziet de commissie als belangrijke pluspunten ten opzichte van het ijkpunt. De commissie constateert dat de huidige RvC qua samenstelling goed voldoet aan de profielschets.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

### *Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord*

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De RvC is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord.

In de loop van de tijd is de rol van de RvC verschoven van controlerend naar meer initiërend en adviserend. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- De vruchtbare relatie tussen de RvC en het bestuur. Uit de visitatiegesprekken heeft de commissie opgemaakt dat RvC en bestuur elkaar zeer waarderen en goed in staat zijn om elkaar scherp te houden;
- De duidelijke scheiding die de RvC maakt tussen het houden van toezicht enerzijds, en het besturen van de corporatie anderzijds. De RvC is zich ervan bewust dat men niet op de 'stoel van de bestuurder' moet gaan zitten;

- De wijze waarop de RvC aan deskundigheidsbevordering doet door haar leden regelmatig cursussen op voor de corporatie relevante terreinen te laten volgen (bijvoorbeeld v.w.b. de scheiding DAEB-niet-DAEB);
- De professionele wijze waarop de RvC de werkgeversrol vervult. Met de bestuurders worden managementcontracten gesloten waarin wordt vastgelegd aan welke eisen ze moeten voldoen;
- De transparante manier waarop de RvC de werkgeversfunctie invult. Dit blijkt uit het feit dat de hoofdlijnen van het remuneratierapport op de website van Staedion gepubliceerd worden.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

#### *Zelfreflectie*

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6. In de visitatieperiode heeft de RvC van Staedion in totaal drie keer een zelfevaluatie uitgevoerd: in 2012, 2014 en 2015. In 2013 heeft de RvC geen zelfevaluatie verricht terwijl dit uitgaande van de Governancecode wel had moeten. De frequentie van de zelfevaluaties vormt dan ook een aandachtspunt voor de toekomst. De commissie is van mening dat de zelfevaluaties van de RvC van goede kwaliteit zijn en leiden tot duidelijke actiepunten. In 2012 en 2014 zijn de zelfevaluaties begeleid door een onafhankelijke externe deskundige. In de jaarverslagen van Staedion wordt gerapporteerd over de zelfevaluaties van de RvC en de verbeterpunten die hieruit voortvloeien.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

#### **Toetsingskader**

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De RvC beschikt over een uitgebreid en actueel toetsings-, toezicht- en beheersingskader (zie ook figuur 5.1). Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- De grote voortgang die Staedion heeft geboekt op het vlak van risicomanagement. Dit uit zich onder meer in controleplannen, 'in control statements' en risicoregisters op organisatie- en afdelingsniveau. In 2015 heeft de corporatie een risicoanalyse gemaakt van de nieuwe Woningwet.
- Het feit dat Staedion beschikt over een internal auditor die de governance van de organisatie periodiek evalueert en verbeterpunten aandraagt. Hierdoor worden de toetsingskaders die Staedion gebruikt steeds geavanceerder en professioneler.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

#### **Toepassing Governancecode**

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie heeft beleid ontwikkeld op alle belangrijke elementen uit de Governancecode. Wel wordt dit beleid momenteel op onderdelen (investeringsstatuut, toetsingskader) geactualiseerd, waarbij het nieuwe beleid nog niet besproken is in de RvC. In dat geval geeft de checklist governancecode (zie bijlage 7) aan dat er sprake is van een actiepunt. Zowel in 2010 als ook in 2015 heeft Staedion een onafhankelijke externe deskundige gevraagd om een integriteitsonderzoek uit te voeren. De aanbevelingen uit dit onderzoek zijn vertaald in een plan van aanpak.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij de beleidsvorming en in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

#### **Externe legitimatie**

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Staedion is sterk geworteld in haar lokale omgeving en heeft een goed contact en een open relatie met de regionale en lokale belanghebbenden. De meeste van deze contacten lopen via de reguliere overleggen maar op gezette tijden organiseert Staedion ook speciale belanghebbendenbijeenkomsten. Zo is er in 2015 een belanghebbendenbijeenkomst georganiseerd over de thema's participatie en zelfbeheer en wonen en zorg. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- De positieve wijze waarop de relatie tussen Staedion en de Huurdersvereniging Staedion (HVS) zich in de visitatieperiode door de inzet van beide partijen heeft ontwikkeld. Staedion ondersteunt de HVS op goede wijze; de vereniging beschikt over een eigen kantoor en een eigen budget. Verder heeft Staedion een zogenaamde 'stafmedewerker participatie' in dienst die fungeert als primair aanspreekpunt voor de HVS. De inzet van deze medewerker wordt door de huurdersvertegenwoordigers zeer gewaardeerd.
- Op het vlak van bewonersparticipatie is Staedion op zoek naar vernieuwing en innovatie. Zo experimenteert de corporatie met bewonerszelfbeheer en inbreng van huurders binnen VVE's. Daarnaast worden de verschillende initiatieven op het vlak van bewonersparticipatie in kaart gebracht met een zogenaamde digitale participatiekaart die op de website van Staedion te raadplegen is.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

#### **Openbare verantwoording**

Staedion voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Het jaarverslag van de corporatie geeft een adequaat overzicht van de prestaties van de corporatie en belangrijke afwijkingen worden op voldoende wijze toegelicht. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De goede wijze waarop Staedion openbare verantwoording aflegt via haar website. Nieuwe ontwikkelingen worden op deze website frequent gemeld onder het kopje 'nieuws'. De hoofdlijnen van het nieuwe ondernemingsplan worden op de website van Staedion op overzichtelijke en ludieke wijze weergegeven aan de hand van een kort filmpje.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.





## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport





## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

### Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

#### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8068  
3503 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230 31 50  
www.raeflex.nl  
secretariaat@raeflex.nl

#### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Staedion Den Haag

Jaar visitatie : 2016

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Staedion Den Haag hebben.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : donderdag 7 april 2016

Handtekening : .....

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'W' followed by a horizontal line and a small flourish at the end.

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Staedion te Den Haag

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer D.H. van Ginkel CMC

Geboortedatum : 26-11-1953

Handtekening : 

Datum : 14-04-2016

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Staedion te Den Haag

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer drs.ing. G.A. van Bortel

Geboortedatum : 08-11-1963

Handtekening

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'G.A. van Bortel', written over a horizontal dotted line.

Datum : 23-04-2016

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Staedion te Den Haag

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer dr. J.S.C.M. Hoekstra

Geboortedatum : 29-05-1973

Handtekening

A handwritten signature in black ink that reads "J. Hoekstra". The signature is written over a horizontal dotted line.

Datum : 12-04-2016

## **Bijlage 2 Curricula vitae**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.



## Voorzitter

### D.H. van Ginkel CMC (Dick)



#### Korte kennismaking

Maatschappelijke organisaties, daar loop ik warm voor. Wonen, zorg, onderwijs en een goed openbaar bestuur vormen het fundament van onze samenleving. Vanuit mijn werk als bestuurs- en organisatieadviseur, toezichthouder en manager ken ik deze maatschappelijke organisaties. Met deze ervaring coach ik bestuurders en toezichthouders 'in de boardroom' en word ik geraadpleegd bij situaties in bestuurskamer. Over governance vraagstukken publiceer ik regelmatig, onder meer als vaste columnist van Lucide (toezichthouders in de zorg) en probeer ik lezers aan het denken te zetten. Woningcorporaties vormen een rode draad in mijn werk en leven. Ik volg de ontwikkelingen op de voet en ken de organisaties op alle niveaus van binnenuit. Die kennis en ervaring zet ik graag in voor visitaties. Ik leer nog iedere dag, en ben graag bereid anderen bij hun leren te ondersteunen.

#### Visitaties

Mijn ervaring met visiteren is divers. Ik heb verschillende visitaties gedaan, bij kleine corporaties en bij grotere corporaties, als algemeen commissielid en als voorzitter. De belangrijkste functie van visitaties is wat mij betreft tweeledig: de verantwoording van de prestaties en het lerende element van visitaties. Mijn kennis en kijk als organisatieadviseur en toezichthouder, neem ik mee naar visitaties. Ik richt mij bij visitaties op het aandachtsveld governance, maar dan wel in de brede betekenis. De maatschappelijke opgave in het betreffende werkgebied en de prestaties, waarmee de corporatie daaraan tegemoet komt, horen daar net zo sterk bij als de kwaliteit van het toezicht.

#### Reeds gevisiteerd

2003 Stichting deltaWonen, Zwolle  
2003 Woningstichting Hoogkerk, Groningen  
2004 Woningstichting Goede Stede, Almere  
2005 Corporatie Holding Friesland, Grou  
2005 Woningstichting Eerbeek, Eerbeek  
2006 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen  
2007 Wonen Weert, Weert  
2008 ProWonen, Borculo  
2008 Woningstichting Ouder-Amstel, Ouderkerk aan de Amstel  
2010 Stichting v/h De Bouwvereniging, Harlingen  
2010 Mozaïek Wonen, Gouda  
2010 Stichting Pré Wonen, Velsbroek  
2010 Stichting SSHN, Nijmegen  
2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven  
2011 Stichting AlleeWonen, Roosendaal/Breda  
2011 Baston Wonen, Zevenaar  
2011 Rentree, Deventer

- 2011 Woningbouwvereniging St. Willibrordus, Wassenaar
- 2011 Welbions, Hengelo
- 2011 Woningstichting Dinxperlo, Dinxperlo
- 2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden
- 2012 Brabantse Waard, Zevenbergen
- 2012 ProWonen, Borculo
- 2012 Staedion, 's-Gravenhage
- 2012 Stichting Wonen Delden, Delden
- 2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam
- 2012 Twinta (Carintreggeland), Hengelo
- 2013 BrabantWonen, Oss
- 2013 Stichting Zayaz, 's-Hertogenbosch
- 2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam
- 2014 Stichting SSHN, Nijmegen
- 2014 Oosterpoort Wooncombinatie, Groesbeek
- 2014 Stichting Nijestee, Groningen
- 2015 Stichting v/h De Bouwvereniging, Harlingen
- 2015 Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout, Oosterhout
- 2015 Stadgenoot, Amsterdam
- 2015 Laurens Wonen, Rotterdam
- 2016 Woonstichting 'thuis, Eindhoven
- 2016 Stichting Elkien, Heerenveen
- 2016 Stichting Staedion, 's-Gravenhage
- 2016 Omnia Wonen, Harderwijk

#### Specifieke deskundigheid

- Actief als commissaris bij diverse corporaties en zorginstellingen, sinds 1992
- Ervaring in adviesprojecten gericht op samenwerking, strategische heroriëntatie en veranderprocessen
- Diverse publicaties over corporate governance en het werk van toezichthouders in 2006, 2008, 2009, 2011 en 2012

#### Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: HEAO, SIOO (postdoctorale beroepsopleiding organisatie- en verandkunde) en NPI (organisatieontwikkeling)
- 1977-1989 Diverse functies bij het NCIV, voorloper van Aedes
- 1989-2005 Partner en adviseur bij GITP
- 2005-heden Partner organisatieadviesbureau Consort

#### Nevenfuncties

- 2005-2014 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningcorporatie de Combinatie te Zeist
- 2008-heden Voorzitter redactie Management & Consulting
- 2009-heden Voorzitter raad van toezicht bij Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland Arnhem
- 2011-heden Vicevoorzitter raad van toezicht Spectrum Gelderland
- 2014-heden Lid gemeenteraad Zeist (D66)

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/dickvanginkel>

## Algemeen commissielid

**Dr. ing. G.A. van Bortel (Gerard)**



### Korte kennismaking

Mijn werkterrein is volkshuisvesting. Ik heb een opleiding Volkshuisvesting gevolgd aan de Hogeschool Tilburg, aangevuld met een universitaire opleiding Bedrijfswetenschappen en, recent, een bestuurskundig proefschrift over de rol van woningcorporaties in kwetsbare wijken. Daarnaast heb ik op verschillende functies bij corporaties gewerkt, variërend van woonconsulent tot directiesecretaris, van kwaliteitscoördinator tot manager beleid en ontwikkeling. Ik ken de sector dus van binnenuit. Vervolgens heb ik als senior adviseur bij het RIGO gewerkt. Sinds 2007 ben ik verbonden aan de TU Delft, eerst bij het OTB en sinds juni 2013 bij de afdeling Management in the Built Environment van de faculteit Bouwkunde. Daar richt ik mij op sturings- en organisatievraagstukken in de volkshuisvesting. Corporaties en hun relatie met hun maatschappelijke omgeving spelen een belangrijke rol in mijn werk. In maart 2016 ben ik aan de TU Delft gepromoveerd op een proefschrift over de rol van woningcorporaties in lokale beleidsnetwerken, in het bijzonder hun bijdrage aan de ondersteuning van kwetsbare wijken. Hoe kunnen corporaties zorgen voor vitale netwerken binnen de kaders van de nieuwe Woningwet? Hoe kunnen burgers op een zinvolle manier participeren in besluitvormingsprocessen over hun woning en woonomgeving? Verder verricht ik internationaal vergelijkend onderzoek naar de rol en taken van sociale verhuurders. Naast mijn werk voor de TU Delft ben ik voorzitter van de raad van commissarissen van Parteon, een middelgrote corporatie in de Zaanstreek. Sinds april 2012 ben ik voorzitter van de Vlaamse Visitatieraad Sociale Huisvestingsmaatschappijen.

### Visitaties

De visitatiemethodiek ken ik goed: ik heb eerder gevisiteerd bij KWH en was betrokken bij de ontwikkeling en evaluatie van de visitatiemethodiek. Visitaties zijn een geweldig instrument voor een corporatie om te leren, te verbeteren én te verantwoorden. In feite is het een medaille met twee kanten, waarbij de verantwoordingskant tot leren en verbeteren aanzet. Daarvoor biedt het visitatiesysteem de corporaties diverse aangrijpingspunten. Het begint met de oriëntatie van een corporatie op de methodiek en gaat verder met de voorbereiding van de visitatie, vervolgens de gesprekken, de aanbidding van het rapport en dan tot slot het vervolg op het rapport. Kortom: de reis (het proces) is net zo belangrijk als het doel (het rapport). Ik richt me bij visitaties vooral op de onderlinge relaties tussen de verschillende prestatievelden: hoe komt de corporatie tot beslissingen over de inzet van haar vermogen, hoe betreft zij stakeholders (met name gemeente en huurders) bij het vaststellen van ambities en doelen, hoe consistent en doortastend is de corporatie in het nastreven daarvan, hoe transparant is zij over de door haar geleverde prestaties en hoe adequaat is het interne toezicht op dit alles? Kortom ik kijk breed naar het presteren van corporaties en de methodiek biedt daarvoor verschillende invalshoeken.

### Reeds gevisiteerd

#### Nederlandse corporaties

- 2007 Accolade Groep, Heerenveen
- 2008 Woonlinie, Woudrichem/Zaltbommel
- 2009 Woonplus, Schiedam
- 2010 Ymere, Amsterdam
- 2010 Woonconcept, Meppel
- 2010 Wovesto, Sint Oedenrode
- 2010 Volksbelang, Made
- 2011 Woningstichting Kamerik, Woerden
- 2011 Triada Woondiensten, Heerde
- 2011 Woningstichting Nieuwkoop
- 2012 Lefier, Hoogezand
- 2012 Woonlinie, Woudrichem/Zaltbommel
- 2012 SWZ, Zwolle
- 2013 BrabantWonen, Oss
- 2013 3B Wonen, Bergschenhoek
- 2014 Woonstede, Ede
- 2014 de Sleutels, Leiden
- 2014 Portaal, Utrecht
- 2014 Woonwijze, Vught
- 2015 Dudok Wonen, Hilversum
- 2015 Beter Wonen Vechtdal, Hardenberg
- 2015 Laurens Wonen, Rotterdam
- 2015 Area, Uden
- 2016 Stichting Staedion, 's-Gravenhage

#### *Vlaamse sociale huisvestingsmaatschappijen*

- 2009 De Mandelbeek, Ingelmunster
- 2009 Het Volk en De Volkshaard, Gent
- 2009 Dijledal, Leuven
- 2009 KLE Turnhout, Turnhout
- 2009 Landwaarts, Neerpelt
- 2012 Lierse Maatschappij voor de Huisvesting, Lier
- 2012 Sociale Woningen Regio Landen, Landen
- 2013 Eigen Woning, Puurs
- 2013 Bouwmaatschappij De Noorderkempen, Merksplas
- 2013 De Oostendse Haard, Oostende
- 2013 Elk zijn Huis, Tervuren
- 2013 Molse Bouwmaatschappij voor de huisvesting, Mol
- 2014 De Leie, Wervik
- 2014 Eigen Gift Eigen Hulp, Kuurne
- 2014 De Gentse Haard, Gent
- 2014 Kleine Landeigendom Zuiderkempen, Westerlo
- 2014 Volkswoningen van Duffel, Duffel
- 2015 DEWACO Werkerswelzijn, Aalst
- 2015 De Mandel, Roeselare
- 2015 Vivendo, Brugge
- 2016 De Vlashaard, Wevelgem

- 2016 De Gelukkige Haard, Oostende
- 2016 Sint-Niklase Maatschappij voor de Huisvesting, Sint-Niklaas
- 2016 Izegemse Bouwmaatschappij, Izegem

#### Specifieke deskundigheid

- Brede en gespecialiseerde kennis van de volkshuisvesting, vanuit verschillende perspectieven
- Gespecialiseerd in governance- en organisatievraagstukken
- Uitgebreide kennis van de visitatiemethodiek

#### Kort CV

- Geboren in 1963
- Opleiding: Volkshuisvesting, Hogeschool Tilburg (nu Midden Brabant), Bachelor Economie, UVA, Doctoraal Bedrijfskunde, Open Universiteit (in deeltijd), in 2016 gepromoveerd aan de TU Delft op een proefschrift over de rol van woningcorporaties in kwetsbare wijken
- 1989-1996 SAVO-Zwolle (nu DeltaWonen), diverse functies waaronder die van directie-secretaris
- 1996-2004 De Huismeesters, Groningen, diverse functies waaronder kwaliteits-coördinator en manager Strategie en Ontwikkeling
- 2004-2007 Senior Adviseur bij RIGO Research en Advies, Amsterdam
- 2007-heden Universitair Docent aan de TU Delft (tot en met mei 2013 bij het OTB en vanaf juni 2013 bij de afdeling Management in the Built Environment (MBE) van de faculteit Bouwkunde). Vanaf 1 april 2016 coördinator van de MBE Sectie Housing.

#### Nevenfuncties

- 2012-heden Voorzitter Vlaamse Visitatieraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen
- 2010-heden Commissaris bij woningcorporatie Parteon, Zaanstad; vanaf 2013 vice-voorzitter; vanaf januari 2016 voorzitter
- 2007-2012 Visitor bij KWH
- 2005-heden Medecoördinator werkgroep Social Housing: Institutions, Organisations and Governance, van het European Network for Housing Research (ENHR)

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/gerardvanbortel> of [www.gerardvanbortel.nl](http://www.gerardvanbortel.nl)

## Secretaris

### Dr. J.S.C.M. Hoekstra (Joris)



#### Korte kennismaking

Al geruime tijd ben ik werkzaam als onderzoeker bij OTB, TU Delft. Mijn werk bevindt zich op het snijvlak van wetenschappelijk onderzoek en advies op het gebied van wonen. Ik doe veel internationaal vergelijkend onderzoek onder meer naar de organisatie van de sociale huisvesting in verschillende landen. Daaruit blijkt dat wij in Nederland over een bijzondere corporatiesector beschikken, uniek in omvang en taakopvatting. Verder heb ik een aantal jaren geleden als senior beleidsadviseur van de VROM-raad meegewerkt aan adviezen over het Nederlandse woonbeleid. Mijn loopbaan ben ik begonnen bij een adviesbureau, waar ik veel woningmarktonderzoek heb verricht.

Voordat ik bij Raeflex kwam, heb ik als secretaris bij KWH diverse visitaties gedaan. Visitaties bieden mij de mogelijkheid om verbinding te leggen met de praktijk van het werken van corporaties.

#### Visitaties

Als secretaris houd ik mij bezig met de gehele breedte van de prestatievelden. Mijn specifieke belangstelling gaat uit naar presteren volgens belanghebbenden. Ik vind het belangrijk om te zien of corporaties ook doen wat de belanghebbenden van hen verwachten en hoe de communicatie is geregeld. Het is goed dat de methodiek daar specifiek aandacht aan besteedt.

Visitaties hebben een verantwoordingsfunctie en een leer- en verbeterfunctie. Een externe commissie kijkt met een frisse blik naar de prestaties van een corporatie en vormt daar een oordeel over. Daar komen als vanzelf aandachtspunten uit voort, die een corporatie kan gebruiken om haar presteren te verbeteren.

#### Reeds gevisiteerd

- 2010 DeltaWonen, Zwolle
- 2010 Tablis, Sliedrecht
- 2011 Woonpartners, Helmond
- 2011 Woningstichting Nieuwkoop, Nieuwkoop
- 2012 Woonlinie, Zaltbommel
- 2012 Wassenaarsche Bouwstichting, Wassenaar
- 2014 Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden
- 2014 Woonconcept, Meppel
- 2014 Eemland Wonen, Baarn
- 2014 de Sleutels, Leiden
- 2015 De Huismeesters, Groningen
- 2015 Trivire, Dordrecht
- 2015 Woningbouwvereniging WonenBreborg, Tilburg
- 2016 Stichting Staedion, 's-Gravenhage

#### Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van de context van het Nederlandse woonbeleid
- Ervaring als secretaris bij visitaties

#### Kort CV

- Geboren in 1973
- Opleiding: Sociale Geografie, Postacademische opleiding Housing, Urban en Mobility Studies, gepromoveerd op onderzoek naar de verschillen tussen Europese verzorgingsstaten en huisvestingssystemen (TU Delft)
- 1996-1998 Woningmarktonderzoeker Quintis
- 1998–heden Onderzoeker OTB, TU Delft
- 2006–2008 Senior beleidsadviseur VROM-raad
- 2010-heden Eindredacteur Journal of Housing and the Built Environment

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/joris-hoekstra/18/72a/a91>

## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</li> <li>• Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</li> <li>• Jaarverslagen</li> <li>• Volkshuisvestingsverslagen</li> <li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera)</li> <li>• Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</li> <li>• Eigen wijkvisies</li> <li>• Strategisch voorraadbeleid (SVB)</li> <li>• Verkoopbeleid bezit</li> <li>• Eigen woningmarktgegevens</li> <li>• Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</li> <li>• Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</li> <li>• Prestatieafspraken met belanghebbenden</li> <li>• Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten met opvattingen van belanghebbenden</li> <li>• Verslagen van overleg met belanghebbenden</li> <li>• Onderzoeken naar klanttevredenheid</li> <li>• <u>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</u></li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaties Autoriteit woningcorporaties: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</li> <li>• De Oordeelsbrief van de minister van BZK</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</li> <li>• Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief</li> <li>• Jaarrekeningen en jaarverslag</li> <li>• Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</li> <li>• Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</li> <li>• Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</li> <li>• Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten over alle opgaven</li> <li>• Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</li> <li>• Position paper</li> <li>• Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</li> <li>• Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</li> <li>• Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</li> <li>• Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> <li>• Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> </ul>





## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal 12 face-to-face gesprekken en 7 telefonische gesprekken geïnterviewd over de prestaties en het functioneren van Staedion.

### **Raad van commissarissen**

- Mw. A. van der Wal
- Dhr. J. van Oosten
- Dhr. R. Steenbeek
- Dhr. J. Houben
- Dhr. T. de Witte

### **Bestuur**

- Dhr. W, Krzeszewski
- Dhr. J.P. Duijvestijn

### **Directieraad**

- Dhr. S. Vrouwenfelder
- Dhr. J. Uithof
- Mw. L. Wetters
- Dhr. P. Ebbelinghaus

### **Medewerkers en OR**

- Mw. A. van Mersbergen
- Mw. M. de Wal
- Mw. M. Paardekoper
- Dhr. Z. Willems
- Mw. C. Sleenwaegen
- Dhr. E. Steemers
- Mw. C. Perrenet
- Mw. L. v/d Gaag
- Mw. A. Damen
- Mw. J. Hoft
- Mw. E. Binnerts
- Mw. E. Kap
- Dhr. C. van Eijk
- Mw. H. Wüstefeld

### **Internal auditor**

- Mw. B. de Vries

### **Huurdersvereniging Staedion**

- Dhr. R. Klein
- Mw. M. van Wissen
- Dhr. D. Weber

### **Bewonerscommissies**

- Dhr. H. Schols (BC Wateringse Hof)
- Dhr. H. Groot (BC Couperusblokken)
- Mw. H. Mookhoek (BC Lindberghlaan eengezinswoningen)
- Dhr. H. Bouzaghoud (BC Joubertplantsoen)

### **Collega-corporaties**

- Mw. K. van Dreven (Haag Wonen)
- Dhr. R. Straver (Vestia)

### **Zorgpartijen**

- Dhr. R. Stemerding (Florence Den Haag)
- Mw. L. Zaat (Stichting Anton Constandse)
- Mw. S. Oostrom (stedelijk manager Sociale Wijkzorgteams, Centrum voor Jeugd en Gezin)

### **Welzijnspartijen**

- Dhr. B. Stomphorst (Ipse de Bruggen)
- Dhr. H. Dingemanse (Leger des Heils Den Haag)

### **Gemeente Den Haag**

- Dhr. J. Wijsmuller (wethouder)
- Dhr. M. Tromp (ambtenaar)
- Dhr. G.J. Gielen (ambtenaar)

### **Stadsdelen Den Haag**

- Dhr. H. El-Houari (stadsdeeldirecteur Laak)
- Dhr. R. Baron (stadsdeeldirecteur Escamp)

### **Telefonische interviews**

#### **Gemeente Den Haag, stadsdeel Centrum**

- Dhr. M. Prins (stadsdeeldirecteur Centrum)

#### **Gemeente Delft**

- Dhr. R. de Prez (wethouder)

#### **Gemeente Pijnacker-Noordorp**

- Dhr. P. Melzer (wethouder)
- Dhr. D. Albrechts (ambtenaar)

#### **Gemeente Westland**

- Dhr. J. van Wilk (ambtenaar)

#### **Gemeente Rijswijk**

- Dhr. R. van der Meij (wethouder)
- Dhr. W. van der Giessen (ambtenaar)

#### **Gemeente Leidschendam-Voorburg**

- Dhr. F. Kist (wethouder)
- Mw. M. De Laaf (ambtenaar)

#### **Bewonerscommissie Joubertplantsoen**

- Mw. H. Veen

## Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015						Cijfer
<b>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</b>						<b>7</b>
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>						
<b>Percentage woningtoewijzingen aan specifieke doelgroepen 2012 t/m 2015</b>						
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>norm</b>	
% Verhuringen aan corporatiedoelgroep	91%	90%	93%	96%	>90%	
% verhuringen aan BBSH-doelgroep	74%	73%	70%	78%	>70%	
% nieuwe verhuringen beneden de liberalisatiegrens	Prestatieafspraken 2015 e.v.			92%	>85%	
Waarvan verhuringen tot aan de 2 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	Prestatieafspraken 2015 e.v.			72%	>70%	
% verhuringen van grote woningen aan grote gezinnen	38%	73%	81%	79%	75%	
Aantal verhuringen aan stathouders	Niet gemeten	7	23	241	wisselt jaarlijks	
Aantal plekken voor arbeidsmigranten	83	110	261	232	500	
Bronnen: Jaarverslagen Staedion 2012 t/m 2015						
<b>Specifiek beleid op het vlak van woningtoewijzing</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen de regio Haaglanden zijn er prestatieafspraken over verhuur van woningen. Deze afspraken zijn in 2015 vernieuwd en hebben betrekking op de prijsstelling van het aanbod (voldoende voor nieuwe verhuur vrijkomende sociale en betaalbare woningen).</li> <li>In de tweede helft van 2015 is Staedion gestart met een verkenning van de mogelijkheden om extra huisvesting voor stathouders te realiseren buiten het reguliere huuraanbod.</li> <li>In 2015 is Staedion begonnen met een senioren verhuurmakelaar met het doel klantgericht aan deze doelgroep te verhuren.</li> <li>In 2012 en 2013 zijn in de wijk Mariahoeve woningen toegewezen op basis van leefstijlen. Dit experiment is beëindigd omdat de kosten hiervan niet op bleken te wegen tegen de minimale effecten in de verbetering van de leefbaarheid.</li> <li>Staedion biedt via het Nieuwe Kansbeleid huisvesting aan nieuwe huurders die eerder op basis van ernstige huurachterstanden, bedreiging of woonoverlast zijn ontruimd, onder de voorwaarde dat zorg of begeleiding via o.a. de gemeentelijke Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) beschikbaar is.</li> </ul>						
Bronnen: Jaarverslagen Staedion 2012, 2013 en 2015						
<b>Betaalbaarheid</b>						
<b>Samenstelling woningvoorraad naar prijssegmenten 2012 t/m 2015 (per 31-12)</b>						
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>		
Goedkoop	6.636	5.680	5.400	5.813		
Betaalbaar	19.401	20.337	20.210	20.731		
Duur tot huurtoeslaggrens	3.624	5.558	6.157	5.248		
Duur boven huurtoeslaggrens	1.908	2.816	2.592	2.546		
Totaal zelfstandige woningen	31.569	34.391	34.359	34.338		
Onzelfstandige wooneenheden	1.177	1.363	1.395	1.301		
Bronnen: CiP verslagjaar 2012 (2012), Jaarverslagen Staedion 2013 t/m 2015 (2013 t/m 2015)						
N.B: door de fusie met Woonformatie Ypenburg is het totale woningbezit van Staedion in 2013 substantieel toegenomen.						

**Geleverde prestaties op de prestatievelen  
2012-2015**

**Cijfer**

**Huurbeleid**

In het ondernemingsplan, de portefeuillestrategie en in de prestatieafspraken zijn doelstellingen vastgelegd t.a.v. de omvang van de voorraad in verschillende prijssegmenten. Doel is het op peil houden tot uitbreiden van de sociale voorraad. Met de gemeente Den Haag zijn afspraken gemaakt over de minimale omvang van de kernvoorraad (tot de huurtoeslaggrens) en van de goedkope voorraad. De gewenste huurprijsdifferentiatie is vastgelegd in een zogenaamde 'wensportefeuille'. In de wensportefeuille is eveneens extra aandacht voor het vergroten van het aanbod sociale gezinswoningen.

In 2015 is een nieuw streefhuurbeleid vastgesteld waarbij de streefhuren naar beneden zijn bijgesteld. De streefhuren van alleen de sociale huurwoningen bedragen in 2015 gemiddeld 87% van de maximaal redelijke huur, terwijl de daadwerkelijke kale huurprijzen van de sociale huurwoningen op gemiddeld 79% van de maximaal redelijke huur liggen.

Sinds 2013 past Staedion bij de jaarlijkse huurverhoging de inkomensafhankelijke huurverhoging toe. In 2015 bedroeg de jaarlijkse huurverhoging voor de doelgroep 1,5%, terwijl het toegestane huurverhogingspercentage voor deze groep 2,5% was.

(Bron: Jaarverslagen Staedion, 2014 en 2015).

**Huurachterstanden en ontruiming 2012 t/m 2015**

	2012	2013	2014	2015
Huurachterstand als percentage van de jaarhuur	2,1%	1,0%	1,1%	1,4%
Aantal ontruiming / uitzettingen	200	203	247	235

Bron: CiP verslagjaar 2014 (huurachterstand 2012 t/m 2014), Jaarverslag Staedion 2015 (huurachterstand 2015), Jaarverslagen Staedion 2012 t/m 2015 (ontruiming in de periode 2012 t/m 2015)

**Beleid bij huurachterstanden**

Staedion spant zich in om geplande ontruiming zoveel mogelijk te voorkomen, waarbij samengewerkt wordt met Den Haag op Maat (DHOM) voor schuldhulpverlening. In twee derde van de gevallen lukt het om een geplande ontruiming ook daadwerkelijk te voorkomen. De meeste ontruiming vinden plaats vanwege huurschulden. Eind 2015 heeft Staedion haar incassostrategie herijkt en is besloten (nog) meer preventief te werk te gaan, om zo het aantal ontruiming en huisuitzettingen verder terug te kunnen dringen. Met de gemeente Den Haag zijn prestatieafspraken gemaakt over een meer preventieve aanpak, waarmee een reductie van de schuldenproblematiek wordt beoogd.

(Bron: jaarverslagen Staedion 2014, 2015).

**2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

**7**

**Algemeen**

Begin 2015 zijn kaders geformuleerd voor het uitwerken van nieuwe woonconcepten en voor het aangaan van nieuwe verbintenissen met zorgpartijen. Uitgangspunten hierbij zijn: scheiden van wonen en zorg (waarbij Staedion de verantwoordelijkheid neemt voor het vastgoed), zo gewoon mogelijk wonen, courant en flexibel vastgoed en een heldere rolverdeling tussen partijen. Betaalbaarheid van het totale pakket aan wonen, zorg en dienstverlening staat centraal.

**Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte**

**Aantal plaatsen in verzorgingshuizen en toewijzing woongelegenheden aan ouderen 2012 t/m 2015**

	2012	2013	2014	2015
Aantal plaatsen in verzorgingshuizen	750	750	750	643
Toewijzing woongelegenheden aan ouderen (in %)	8,7	9,4	9,5	

Bronnen: Jaarverslagen Staedion 2012 t/m 2015 (aantal plaatsen in verzorgingshuizen), CiP verslagjaar 2014 (toewijzing woongelegenheden aan ouderen in de periode 2012 t/m 2014)

N.B: In 2014 werd landelijk 14,6% van de vrijkomende sociale huurwoningen toegewezen aan ouderen. Voor de referentiecorporaties lag dit aandeel op 13,0%(bron: CiP verslagjaar 2014).

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015	Cijfer
<p><b>Initiatieven en projecten op het vlak van ouderenhuisvesting in de visitatieperiode</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2013: oplevering complex met voorzieningen voor intramurale zorg (eigendom Stichting Eykenburg en Stichting Humanitas DMH): onderdeel van het Zamen aan het Esperantoplein</li> <li>2013: Oplevering project Couperus op Ypenburg: 55 zorgwoningen</li> </ul> <p>Bron: jaarverslag Staedion 2013</p>	
<p><b>Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking of ziektebeeld, dak- en thuislozen of ex gedetineerden</b></p> <p><b>Beschikbare woningen voor convenantpartners</b></p> <p>Zoals afgesproken in de convenanten met zorg- en welzijnspartijen verhuurt Staedion ieder jaar een aantal woningen aan huishoudens die extra zorg of begeleiding nodig hebben. In de verschillende jaren van de visitatieperiode waren de volgende aantallen woningen bij mutatie beschikbaar voor de convenantpartners:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2012: 108 woningen</li> <li>2013: 103 woningen</li> <li>2014: 112 woningen</li> <li>2015: 119 woningen</li> </ul> <p>Bron: jaarverslagen Staedion 2012 t/m 2015</p> <p><b>Initiatieven en projecten voor huishoudens met een beperking in de visitatieperiode</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2015: wooninitiatief in bestaand pand voor jongeren met een beperking (samen met zorgorganisatie Levin).</li> </ul> <p>Bron: jaarverslag Staedion 2015</p>	
<p><b>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</b></p> <p><b>Initiatieven en projecten voor deze doelgroepen in de visitatieperiode</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2013: Realisatie van vijftien zelfstandige wooneenheden voor HBO-plus studenten aan de Steijnlaan</li> <li>2013/2014: in het Rode Dorp (tussen Hoefkade en station Holland Spoor) zijn 126 arbeiderswoningen omgebouwd tot 189 studentenwoningen en is ook de buitenruimte geschikt maakt voor studenten.</li> <li>Sinds 2015 werken de Haagse woningcorporaties samen met de gemeente en de zorg- en welzijnsinstellingen samen in zogenaamde sociale wijkzorgteams. Deze teams hebben tot doel om mensen met meervoudige ernstige problemen te ondersteunen.</li> </ul> <p>Bronnen: Jaarverslagen Staedion 2013, 2014 en 2015</p>	
<p><b>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b></p>	<p><b>7</b></p>
<p><b>Woningkwaliteit</b></p> <p><b>Conditiemetingen</b></p> <p>Met behulp van conditiemetingen (volgens NEN 2767-1) meet Staedion de kwaliteit van haar woningen. Eind 2015 lag de gemiddelde conditiescore van de woningen op 1,7. Jaarlijks wordt een derde van de conditiemetingen geactualiseerd (Bron: jaarverslagen Staedion 2012 en 2015).</p>	

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015	Cijfer																																			
<p><b>Onderhoudsbeleid</b></p> <p>Er is een basiskwaliteit gedefinieerd waaraan binnen afzienbare termijn alle woningen moeten voldoen. Dat is het kader voor het woningonderhoud en de woningverbetering. Bijzondere aandacht gaat uit naar veiligheid. Alle open verbrandingstoestellen worden vervangen. In 2017 moet deze operatie zijn afgerond. De rechten van bewoners bij sloop/nieuwbouw en woningverbetering zijn in 2012 vastgelegd in een sociaal statuut (op basis van een akkoord tussen de Haagse woningcorporaties en de huurdersorganisaties)</p> <p>Bronnen: Jaarverslagen Staedion 2012 en 2015</p> <p><b>Kosten niet planmatig (service- en mutatieonderhoud) en planmatig onderhoud in de visitatieperiode in € per jaar per woning</b></p> <table border="1" data-bbox="204 663 1273 748"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kosten niet planmatig onderhoud per woning per jaar in €</td> <td>589</td> <td>437</td> <td>588</td> <td>589</td> </tr> <tr> <td>Kosten planmatig onderhoud per woning per jaar in €</td> <td>962</td> <td>917</td> <td>773</td> <td>858</td> </tr> </tbody> </table> <p>Ter vergelijking: in 2014 bedroegen de gemiddelde kosten voor niet-planmatig onderhoud per woning in de corporatiesector als geheel € 487. De gemiddelde kosten voor planmatig onderhoud per woning in de corporatiesector als geheel bedroegen in datzelfde jaar € 797 (CIP verslagjaar 2014).</p> <p>Bron: CIP-cijfers voor de jaren 2012 t/m 2014 (jaren 2012 t/m 2014), jaarverslag Staedion 2015 (jaar 2015)</p>		2012	2013	2014	2015	Kosten niet planmatig onderhoud per woning per jaar in €	589	437	588	589	Kosten planmatig onderhoud per woning per jaar in €	962	917	773	858																					
	2012	2013	2014	2015																																
Kosten niet planmatig onderhoud per woning per jaar in €	589	437	588	589																																
Kosten planmatig onderhoud per woning per jaar in €	962	917	773	858																																
<p><b>Kwaliteit dienstverlening</b></p> <p><b>Tevredenheid van huurders over een aantal dienstverleningsaspecten in de visitatieperiode</b></p> <table border="1" data-bbox="204 1088 1281 1301"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tevredenheid nieuwe huurder</td> <td>7,3</td> <td>7,1</td> <td>7,3</td> <td>7,7</td> </tr> <tr> <td>Tevredenheid vertrekkende huurder</td> <td>7,4</td> <td>7,3</td> <td>7,9</td> <td>6,6</td> </tr> <tr> <td>Tevredenheid klantencontact</td> <td>6,9</td> <td>7,2</td> <td>6,8</td> <td>6,8</td> </tr> <tr> <td>Tevredenheid afhandeling reparatieverzoek</td> <td>7,3</td> <td>7,0</td> <td>7,8</td> <td>7,1</td> </tr> <tr> <td>Tevredenheid huurders over dagelijks onderhoud</td> <td>-</td> <td>7,8</td> <td>7,7</td> <td>7,6</td> </tr> <tr> <td>Percentage bewoners dat zich 'thuis' voelt</td> <td>-</td> <td>81%</td> <td>84%</td> <td>87%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bronnen: KCM Staedion 2013 t/m 2015, Leefbaarheidsonderzoek USP (voor 2012)</p> <p>Door de jaren heen is de vraagstelling aangepast. Dat gebeurt momenteel weer vanwege de aansluiting met de CBC (Aedes corporatie benchmark). Als gevolg hiervan zijn de cijfers over de jaren niet goed vergelijkbaar. Voor het leren en verbeteren is vooral de onderliggende informatie van belang: wat beïnvloedt de score positief of negatief?</p> <p><b>Service-abonnementen</b></p> <p>Bijna 80% van de huurders van Staedion heeft een zogenaamd service-abonnement. Dit kost € 7,74 per maand (cijfers voor 2016). Voor dit geld hebben de huurders recht op reparatie zonder extra kosten van kleine gebreken in de woning.</p>		2012	2013	2014	2015	Tevredenheid nieuwe huurder	7,3	7,1	7,3	7,7	Tevredenheid vertrekkende huurder	7,4	7,3	7,9	6,6	Tevredenheid klantencontact	6,9	7,2	6,8	6,8	Tevredenheid afhandeling reparatieverzoek	7,3	7,0	7,8	7,1	Tevredenheid huurders over dagelijks onderhoud	-	7,8	7,7	7,6	Percentage bewoners dat zich 'thuis' voelt	-	81%	84%	87%	
	2012	2013	2014	2015																																
Tevredenheid nieuwe huurder	7,3	7,1	7,3	7,7																																
Tevredenheid vertrekkende huurder	7,4	7,3	7,9	6,6																																
Tevredenheid klantencontact	6,9	7,2	6,8	6,8																																
Tevredenheid afhandeling reparatieverzoek	7,3	7,0	7,8	7,1																																
Tevredenheid huurders over dagelijks onderhoud	-	7,8	7,7	7,6																																
Percentage bewoners dat zich 'thuis' voelt	-	81%	84%	87%																																

## Energie en duurzaamheid

### Verdeling van energielabels (in %) in het woningbezit van Staedion in de periode 2012 t/m 2015 (per 31-12)

	2012	2013	2014	2015	2012-2015
A-label	5%	7%	8%	8%	3%
B-label	7%	12%	14%	19%	12%
C-label	35%	33%	32%	29%	-6%
D-label	28%	26%	23%	23%	-5%
E-label	14%	13%	12%	12%	-2%
F-label	8%	7%	7%	7%	-1%
G-label	4%	3%	2%	2%	-2%
Totaal	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	0%

Bron: Staedion op basis van ELS lijsten (excl. onzelfstandige ruimten)

### Duurzaamheidsbeleid

- Door zogenaamde 'slimme meters' in de gemeenschappelijke ruimtes van wooncomplexen aan te brengen kan Staedion het energieverbruik monitoren en ingrijpen wanneer het verbruik onaanvaardbaar of onverklaarbaar hoog is.
- Staedion sluit woningen aan op Warmte Koude Opslag en plaatst zonnepanelen op wooncomplexen. Daarnaast beschikt de corporatie sinds 2012 over een elektrische poolauto.
- Bij renovatie- en nieuwbouwprojecten maakt Staedion gebruik van FSC-hout en het 'nationaal pakket duurzaam bouwen'.
- In de prestatieafspraken met de gemeente Den Haag is veel aandacht voor duurzaamheid. Eén van de speerpunten is het maken van voldoende labelstappen.
- Staedion heeft in 2016 haar visie op duurzaamheid vastgesteld: Staedion wil samen met bewoners het energieverbruik verduurzamen, de energielasten verlagen en het thuisgevoel vergroten. Ook een strategisch kader is vastgesteld. In 2016 wordt dit concreet uitgewerkt.
- Staedion wil meer ruimte maken voor zonnepanelen. Concrete invulling volgt in 2016.

Bron: jaarverslagen Staedion 2012 en 2013, Duurzaamheidsvisie 2016

## 4. (Des)investeringen in vastgoed

7

### Nieuwbouw

#### Nieuwbouw van woningen in de visitatieperiode

2012: 7 nieuwe sociale huurwoningen aan het Constant Rebecqueplein/Hof van Wateringhe  
2013: 541 nieuwbouwwoningen (waarvan 419 sociale huur, 149 vrije sector huur en 46 koop)  
2014: 195 nieuwbouwwoningen (waarvan 34 onzelfstandige wooneenheden)  
2015: 34 nieuwe sociale huurwoningen aan de Oosterhesselenstraat

Bron: Jaarverslagen Staedion 2012 t/m 2015

In de prestatieafspraken met de gemeente Den Haag, ondertekend in 2015, is opgenomen dat Staedion de komende jaren gemiddeld 100 tot 150 nieuwe woningen per jaar zal bouwen (vervanging en uitbreiding).

### Sloop, samenvoeging

#### Sloop van woningen in de visitatieperiode

2012: 22 woningen  
2013: 146 woningen  
2014: 0 woningen  
2015: 0 woningen

Bronnen: Jaarverslagen Staedion 2012 t/m 2015



**Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)****Aantallen verbeterde en gerenoveerde woningen per jaar in de visitatieperiode en gemiddelde kosten per verbeterde/gerenoveerde woning**

	2012	2013	2014	2015
Aantal woningen	258	232	260	190
Uitgave per woning in €	8.446	15.409	5.296	39.474

Bron: CIP verslagjaar 2014 en Jaarverslag Staedion 2015

Bij grootschalige onderhouds- en verbeteringsprojecten zorgt Staedion voor bewonersparticipatie en – begeleiding onder leiding van bewonersconsulenten.

**Maatschappelijk vastgoed**

Het bedrijfs- en maatschappelijk vastgoed van Staedion is voornamelijk gekoppeld aan het woningbezit van de corporatie (bijvoorbeeld winkelplinten). Eind 2015 beschikte Staedion over 709 eenheden bedrijfs- en maatschappelijk vastgoed. Uitgangspunt is dat dit vastgoed bij moet dragen aan de sociale kwaliteit van de buurt. Dat vergt een specifieke invulling en kan betekenen dat een deel wordt afgestoten (solitaire panden) of wordt omgebouwd tot sociale huurwoningen.

Bron: Jaarverslag Staedion 2015

**Verkoop aan particulieren****Verkoop van sociale huurwoningen in de visitatieperiode**

(getallen betreffen verkoop van bestaande huurwoningen, dus excl. nieuwbouw koopwoningen)

2012: 108 woningen

2013: 139 woningen

2014: 177 woningen (excl. de complexgewijze verkoop van de Europaschool in Wassenaar: 13 woningen)

2015: 175 woningen (incl. de complexgewijze verkoop van 47 woningen in Lisse: complex Swaenendreef)

Bron: jaarverslagen Staedion 2012 t/m 2015

**Verkoopbeleid**

Als gevolg van de toegenomen druk op de sociale huurvoorraad in Den Haag heeft Staedion de verkoop van sociale huurwoningen medio 2015 stopgezet (Bron: jaarverslag Staedion 2015). Verkoop is alleen nog mogelijk in combinatie met nieuwbouw van sociale huurwoningen.

**5. Kwaliteit van wijken en buurten****8****Leefbaarheid****Leefbaarheidsbeleid**

Staedion participeert in een groot aantal vaak kleinschalige leefbaarheidsprojecten, onder meer op het vlak van veiligheid ('schoon, heel en veilig'), woonoverlast, ontmoeting en groen. Bewonersinitiatieven op het vlak van leefbaarheid worden door de corporatie ondersteund. In veel leefbaarheidsprojecten werkt Staedion samen met zorg- en welzijnspartijen en de gemeente.

**Uitgaven aan leefbaarheidsbeleid in de visitatieperiode (in € per woongelegenheden)**

- 2012: € 76 (€ 150 referentieccorporaties, € 115 landelijk)
- 2013: € 66 (€ 147 referentieccorporaties, € 106 landelijk)
- 2014: € 23 (€ 49 referentieccorporaties, € 37 landelijk)
- 2015: € 27

Bron: CIP (2012 t/m 2014), jaarverslag Staedion 2015 (2015)

<p><b>Samenwerking met onderwijsinstellingen</b></p> <p>Staedion werkt samen met onderwijs- en leerinstellingen en biedt studenten stage- en leerwerkplaatsen.</p> <p>Bron: Jaarverslag Staedion 2013</p>	
<p><b>Wijk- en buurtbeheer</b></p> <p><b>Enkele belangrijke beleidsinitiatieven op het vlak van wijk- en buurtbeheer</b></p> <p>Door de inzet van bewonersconsulenten, sociaal complexbeheerders en huismeesters probeert Staedion de leefbaarheid en het 'thuisgevoel' in de wijken en buurten te bevorderen. Hierbij wordt gewerkt met een zogenaamde BeheerIntensiteitkaart (BIK), waarbij het streven is om het aantal complexen dat intensief beheer nodig heeft te laten afnemen.</p> <p>Nieuwe bewoners krijgen na ongeveer zes tot acht weken een thuisbezoek van de huismeester/complexbeheerder, met het doel de bewoner welkom te heten in de buurt en wegwijs te maken in de woonomgeving.</p> <p>In 2015 heeft Staedion geëxperimenteerd met bewonerszelfbeheer en met participatie van huurders in VVE's. In 2016 worden deze experimenten uitgebreid en voortgezet.</p> <p>Bron: Jaarverslag Staedion 2015</p>	
<p><b>Aanpak overlast</b></p> <p><b>Beleid ter voorkoming van overlast</b></p> <p>Om huurders met (betaalbaarheids)problemen te kunnen helpen en eventuele woonoverlast te voorkomen voert Staedion een actief 'achter de voordeurbeleid'. In het kader van dit beleid werden er in 2015 meer dan 2000 huisbezoeken afgelegd. Staedion werkt samen met de Kesslerstichting voor mensen met een zorgproblematiek. Woonfraude en overlastsituaties (onderverhuur, hennepwekerijen, overlast door drugsgebruik) worden door Staedion actief onderzocht en aangepakt. Daarbij vindt nauwe afstemming plaats met de gemeente en andere partijen, voorheen in het Signaleringsoverleg, sinds eind 2015 in de Sociale Wijkzorgteams.</p> <p>(Bron: Jaarverslag 2015).</p>	



## Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

### Beoordeling Presteren naar Opgaven

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt de onderstaande meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
<b>7</b>	<b>ruim voldoende</b>	<b>de prestatie is gelijk aan de opgaven</b>	<b>-5% tot +5%</b>
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

### Beoordeling Presteren naar Ambities, Presteren naar Vermogen, Governance

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance kijkt de visitatiecommissie eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Als dat het geval is, beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve zin afwijkt. In dat geval worden er pluspunten gegeven. Wanneer de corporatie niet aan het ijkpunt voldoet, wordt automatisch een 5 of lager gegeven. De commissie zal in dat geval aangeven op welke onderdelen de corporatie niet voldoet (minpunten).

Cijfer	Benaming	Prestatie
1	zeer slecht	
2	slecht	
3	zeer onvoldoende	
4	ruim onvoldoende	
5	onvoldoende	
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>Voldaan aan het ijkpunt (omschreven in de methodiek)</b>
7	ruim voldoende	
8	goed	
9	zeer goed	
10	uitmuntend	

### Beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

De meetschaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend) wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.



## **Bijlage 7 Checklist Governancecode**

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door mevrouw A. van der Wal (voorzitter RvC) en mevrouw M. Edens (bedrijfsjurist) d.d. juni 2016.



<p><b>1.5</b> Het bestuur publiceert de interne gedrags- of integriteitscode en de klokkenluidersregeling op de website van de corporatie.  Het bestuur brengt ten minste eenmaal per jaar verslag uit aan de RvC over de ingediende klachten bij de corporatie.</p>	<p>X</p>	<p>Het betreft de klachtenregeling als bedoeld in artikel 55b lid 3 van de Herzieningswet. Aedes heeft een voorbeeldregeling op de website (<a href="http://www.aedes.nl/content/artikelen/klant-en-wonen/bewonersparticipatie-en-zelfbeheer/voorbeeld-klachtenreglement-klachtencommissies.xml">www.aedes.nl/content/artikelen/klant-en-wonen/bewonersparticipatie-en-zelfbeheer/voorbeeld-klachtenreglement-klachtencommissies.xml</a>).</p>
<p><b>In dit verslag geeft het bestuur toelichting over:</b></p>	<p>X</p>	
<p><b>- De aard van de klachten.</b></p>	<p>X</p>	
<p><b>- De mate waarin diverse klachten een gemene deler hebben.</b></p>	<p>X</p>	<p>Op dit moment wordt in het jaarverslag sec het aantal klachten gemeld en of deze bijvoorbeeld gegrond/ongegrond/niet-ontvankelijk zijn. Over de aard en de mate waarin de diverse klachten een gemene deler hebben en of de klachten zijn opgevolgd wordt thans nog geen nadere toelichting gegeven. Vandaar dat dit als actiepoint staat vermeld.</p>
<p><b>- De wijze waarop de klachten zijn opgevolgd.</b></p>	<p>X</p>	
<p><b>In het jaarverslag staat een samenvatting van dit verslag.</b></p>	<p>X</p>	
<p><b>1.6</b> Bestuurders en commissarissen hebben een kritische en open geest.  Bestuurders en commissarissen hebben durf, denken onafhankelijk, zijn bereid tot samenwerking en hebben oog en respect voor elkaars rollen.</p>	<p>X</p>	
<p><b>1.7</b> Leden van bestuur en RvC dragen actief bij aan voorwaarden die goede besluitvorming mogelijk maken, met als doel te komen tot gezamenlijke opvattingen.  Daarbij gaat het onder meer om</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- onderling respect</li> <li>- goed luisteren</li> <li>- oog voor andere invalshoeken</li> </ul>	<p>X X X X</p>	
<p><b>1.8</b> Leden van bestuur en RvC blijven hun kennis ontwikkelen door middel van trainingen en cursussen.</p>	<p>X</p>	<p>Zie het aanbod van PE-activiteiten door Aedes, VTW en marktpartijen op de website van Aedes (<a href="http://www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/permanente-e-educatie/aanbod/aanbod-opleidingen.xml">www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/permanente-e-educatie/aanbod/aanbod-opleidingen.xml</a>).</p>
<p><b>Bij die kennisontwikkeling wordt aandacht besteed aan gewenst gedrag.</b></p>	<p>X</p>	
<p><b>De afgesproken Permanente Educatie-systematiek is hierop van toepassing.</b></p>	<p>X</p>	<p>Aedes heeft dit vastgelegd in een Reglement Permanent Educatie. Het PE-systeem van de VTW is goedgekeurd door de ALV 18 november 2014 en is beschreven in de notitie 'PE-systeem commissarissen' (<a href="http://www.vtw.nl/permanente-educatie-commissarissen">www.vtw.nl/permanente-educatie-commissarissen</a> en <a href="http://www.vtw.nl/pe_systeem_q_a">http://www.vtw.nl/pe_systeem_q_a</a>).</p>
<p><b>In het jaarverslag worden in het verslagjaar behaalde PE-punten van bestuur en RvC vermeld.</b></p>	<p>X</p>	<p>Opgave van punten geschiedt per persoon per jaar.</p>
<p><b>2 Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.</b></p>		<p>Zie informatie op de VTW-website over de 'Aanspreekbare commissaris' (<a href="http://www.vtw.nl/de-aanspreekbare-commissaris-2015">http://www.vtw.nl/de-aanspreekbare-commissaris-2015</a>).</p>
<p><i>Het bestuur is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties van de woningcorporatie als geheel en over de strategische keuzes die het heeft gemaakt. De RvC is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht.</i></p>		
<p><b>2.1</b> Het bestuur legt in het strategisch ondernemingsplan vast wat zij ziet als haar maatschappelijke doelen.  Het bestuur legt in het strategisch ondernemingsplan vast wat zij ziet als haar operationele doelen.  Het bestuur legt in het strategisch ondernemingsplan vast wat zij ziet als haar financiële doelen.  Dit wordt vastgesteld door het bestuur.  Dit wordt goedgekeurd door de RvC.</p>	<p>X X X X X</p>	
<p>De vastgestelde doelen zijn de uitkomst van een zorgvuldig en transparant proces waarbij de corporatie de mening betreft van belanghebbende partijen. In volgorde van belang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de (toekomstige) bewoners</li> <li>- de gemeente</li> <li>- andere belanghebbende partijen</li> </ul> <p>De corporatie is eindverantwoordelijk voor de afweging van belangen en de keuzes die op basis daarvan gemaakt worden (zie ook principe 4).</p>	<p>x in ontwikkeling X X X</p>	
<p><b>2.2</b> Het bestuur legt de wijze van besluitvorming over majeure onderwerpen en de bijbehorende rolverdeling tussen bestuur en RvC, voor zover niet expliciet geregeld in de wet en/of in de statuten, vast in een bestuursreglement.</p>	<p>X</p>	<p>Artikel 26.1-3, 28 en 31.1.van de Herzieningswet geeft voor de wijze van besluitvorming en de bijbehorende rolverdeling tussen bestuur en RvT dwingende bepalingen.</p>
<p><b>2.3</b> In het jaarverslag rapporteert het bestuur over de geraliseerde maatschappelijke resultaten van de corporatie.  In het jaarverslag rapporteert het bestuur over de geraliseerde operationele resultaten van de corporatie.  In het jaarverslag rapporteert het bestuur over de geraliseerde financiële resultaten van de corporatie.  Daarbij geeft het bestuur aandacht aan de doelmatigheid van de corporatie (efficiëntie).</p>	<p>X X X X</p>	
<p>Daarbij geeft het bestuur aandacht aan de mate waarin de corporatie in staat is haar maatschappelijke taak op langere termijn te vervullen (continuïteit).</p>	<p>X</p>	<p>De jaarrekening wordt volgens artikel 35.3 van de Herzieningswet bij een stichting vastgesteld door de RvT. Deze taakverdeling wijkt daarmee niet af van hetgeen in het huidige vennootschapsrecht geregeld is. In het vennootschapsrecht komt het begrip goedkeuren niet (meer) voor. Daar geldt dat opstelling van de jaarrekening een taak van het bestuur is en wordt ondertekend door bestuur en RvC. Vaststellen is de taak van de AvA. Bij een vereniging gebeurt de vaststelling in beginsel door de algemene vergadering of ledenraad, tenzij de statuten die bevoegdheid aan de RvT geven.</p>
<p><b>De corporatie maakt het jaarverslag openbaar.</b></p>	<p>X</p>	<p>Zoals door plaatsing op de website van de corporatie.</p>



<p><b>2.4 Woningcorporaties laten hun maatschappelijke prestaties minimaal eens per vier jaar onderzoeken door een door de SVWN geaccrediteerd visitatiebureau.</b>  <b>De woningcorporatie plaatst het visitatierapport op haar website.</b>  <b>Bij het visitatierapport op de website staat een reactie daarop van bestuur en RvC.</b>  <b>Het visitatierapport wordt besproken met huurdersorganisaties.</b>  <b>Het visitatierapport wordt besproken met B&amp;W van de gemeente.</b></p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> </table>	X				X							X	X							X	<p>Artikel 53a lid 1 Herzieningswet verplicht Aedes-leden en niet-leden tot visitatie. Alle documenten over visitatie vindt u hier: <a href="http://www.visitaties.nl/196/documenten.html">www.visitaties.nl/196/documenten.html</a></p> <p>Artikel 53a lid 5 Herzieningswet schrijft dit voor.</p>
X																						
X																						
			X																			
X																						
			X																			
<p><b>3 Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak</b></p>																						
<p><i>Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde[1]. Daartoe moeten bestuur en RvC zodanig zijn samengesteld dat leden elkaar aanvullen en scherp houden.</i></p>																						
<p><b>3A. Het bestuur is geschikt voor zijn taak</b></p>																						
<p><i>Het bestuur is verantwoordelijk voor het behalen van maatschappelijke, operationele en financiële resultaten. Het bestuur wordt benoemd door en legt verantwoording af aan de RvC. Bij de uitvoering van zijn taak laat het bestuur zich primair leiden door de doelstelling van de corporatie. Het bestuur verschaft de RvC tijdig de informatie die nodig is voor het uitoefenen van goed toezicht.</i></p>																						
<p>3.1 Het bestuur is geschikt voor zijn taak volgens de actuele geschiktheidsnorm ten aanzien van onder meer deskundigheid, competenties, bestuurlijke ervaring, onafhankelijk denken en kritisch vermogen.</p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X				X				X				X				<p>Herzieningswet artikel 25.2 toets door de minister, uitwerking in AMVB. Zie ook de door Aedes en VTW op hun website gepubliceerde 'Handreiking fit en proper test bestuurders en commissarissen' (<a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a>).</p>				
X																						
X																						
X																						
X																						
<p>Indien het bestuur uit meerdere leden bestaat, worden de taken binnen het bestuur verdeeld.  Deze taakverdeling wordt op de website geplaatst.  Deze taakverdeling wordt in het jaarverslag opgenomen.</p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X				X				X												
X																						
X																						
X																						
<p>3.2 De RvC is verantwoordelijk voor de werving en selectie van bestuursleden en neemt daarbij de vigerende regelgeving in acht.</p> <p>De RvC maakt daartoe een profielschets.  Bij het maken van de profielschets wordt de input van werknemers, bewonersorganisatie en eventueel andere belanghebbenden wordt betrokken.</p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X				X				X				<p>Zie principe 1 onder bepaling 1.8. De VTW publiceert in het najaar een 'Richtlijn Werving en Selectie Bestuurders'. Zie ook de VTW-publicatie 'De werkgeversrol van de raad van commissarissen bij woningcorporaties'</p>								
X																						
X																						
X																						
<p><b>3.3 Een bestuurder wordt door de RvC benoemd, geschorst en ontslagen.</b>  <b>Bij benoeming worden de wettelijke termijnen in acht genomen.</b></p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X				X				<p>Herzieningswet artikel 25.2 toets door de minister, uitwerking in AMVB.  Herzieningswet artikel 25.2 toets door de minister.</p>												
X																						
X																						
<p><b>3.4 Bestuursleden mogen in de drie jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder geen lid zijn geweest van de RvC van de woningcorporatie. Uitzondering hierop vormt het tijdelijk voorzien in het bestuur door een lid van de RvC bij belet en ontstentenis van bestuurders als bedoeld in 3.28.</b></p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X																				
X																						
<p><b>3.5 De RvC stelt het beloningsbeleid van het bestuur vast conform de vigerende wettelijke kaders. Dit beleid, inclusief de beloning, wordt zowel in het jaarverslag als op de website van de woningcorporatie gepubliceerd.</b></p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X																				
X																						
<p><b>3.6 De woningcorporatie verstrekt bestuursleden onder geen beding persoonlijke leningen, financiële garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid.</b></p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X																				
X																						
<p><b>3.7 Bestuursleden voorkomen belangenverstrengeling en vermijden ook de schijn daarvan. Bestuursleden ontplooiën geen activiteiten die in concurrentie treden met de woningcorporatie, nemen geen schenkingen aan van de corporatie en haar relaties en schenken derden geen voordelen op kosten van de woningcorporatie.</b>  <b>Deze eisen worden voorzien van normen vastgelegd in de interne gedrags- of integriteitscode.</b></p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X				<p>Aedes heeft daarvan voorbeelden op de website (zie <a href="http://www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/governance-en-integriteit/opstellen-integriteitsbeleid/voorbeelden-van-integriteitscode-en-klokkenluiders.xml">www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/governance-en-integriteit/opstellen-integriteitsbeleid/voorbeelden-van-integriteitscode-en-klokkenluiders.xml</a>).</p>																
X																						
<p><b>3.8 Bestuursleden melden een (mogelijk) tegenstrijdig belang direct aan de RvC en de overige leden van het bestuur. Daarbij geeft het bestuurslid inzicht in alle relevante informatie. De RvC doet waar nodig navraag en bepaalt vervolgens – zonder aanwezigheid van het betrokken lid van het bestuur – of sprake is van een tegenstrijdig belang en besluit – indien dat het geval is – hoe dit tegenstrijdig belang wordt beëindigd.</b></p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X				<p>Het gaat daarbij met name om persoonlijke belangen of die uit de directe omgeving.</p>																
X																						
<p><b>3.9 De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder(s). De RvC rapporteert over het proces van beoordeling van bestuurder(s) in het jaarverslag.</b></p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X				X																
X																						
X																						
<p>3.10 Een meerhoofdig bestuur bespreekt ten minste één keer per jaar het gezamenlijk functioneren en dat van individuele leden.</p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X																				
X																						
<p><b>3B. De (leden van de) RvC is (zijn) geschikt voor hun taak.</b></p>																						
<p><i>De RvC houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie. De RvC fungeert als klankbord voor het bestuur en weegt binnen zijn toezichthoudende functie zelfstandig het maatschappelijk belang af tegen de financiële continuïteit van de corporatie. De RvC beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders. De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.</i></p>																						
<p><b>3.11 De RvC is aanspreekbaar op zijn functioneren. De RvC stelt een reglement op waarin hij zijn werkwijze vastlegt. Dit reglement wordt op de website van de corporatie gepubliceerd.</b></p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X				X				X												
X																						
X																						
X																						
<p>3.12 De RvC en zijn leden zijn geschikt voor hun taak volgens de vigerende geschiktheidsnorm.</p> <p>De RvC moet zorgen voor voldoende tegenwicht ('countervailing power') binnen de RvC en tussen RvC en bestuur.</p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X				X				<p>Herzieningswet artikel 30.2, toets door de minister, uitwerking in AMVB. Zie ook de door Aedes en VTW op hun website gepubliceerde 'Handreiking fit en proper test bestuurders en commissarissen' (<a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a>).</p>												
X																						
X																						
<p>3.13 In het reglement zoals genoemd in 3.11 geeft de RvC aan op welke onderwerpen de RvC toezicht houdt. Bij deze onderwerpen hanteert de RvC een 'toetsingskader'.</p>	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	X				<p>De Herzieningswet geeft in artikel 26.1-3 en 28 (goedkeuringsbepalingen) en artikel 31.1 (toezichtstaak) aan waarop de RvC toezicht houdt.</p>																
X																						

<p>De RvC stelt dit toetsingskader op in samenwerking met het bestuur</p>				X	<p>Daarin kunnen bijvoorbeeld de volgende onderwerpen worden opgenomen: maatschappelijke resultaten; efficiëntie, betaalbaarheid en beschikbaarheid; de manier waarop risico's verbonden aan de activiteiten van de woningcorporatie worden ingeschat en hoe daarmee wordt omgegaan; de manier waarop invulling wordt gegeven aan opdrachtgeverschap: hoe wordt omgegaan met het afsluiten van contracten en/of samenwerkingsverbanden met derden; de kwaliteit van de interne risicobeheersing; de financiële verslaggeving; naleving van toepasselijke wet- en regelgeving; naleving van de Governancecode. Voor meer informatie over welke informatie de RvC nodig heeft, wat de kwaliteit van deze informatie moet zijn en in welke omstandigheden informatie betekenis krijgt, zie de VTW-publicatie: 'Informatievoorziening aan toezichthouders van woningcorporaties' (<a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a>). <b>Er zijn verschillende toetsingskaders. Een aantal zal gelet op de herziene Woningwet worden geactualiseerd.</b></p>
<p><b>3.14 De RvC maakt jaarlijks een verslag van de werkzaamheden en publiceert dat in het jaarverslag.</b></p> <p><b>In het verslag legt de RvC vast welke bepalingen van de Governancecode niet werden toegepast en met welke motivering hiervan is afgeweken.</b></p>	X				<p>Het gaat hier om alle bepalingen uit de Governancecode, niet alleen de bepalingen die de RvC aangaan. In het najaar van 2015 publiceert de VTW een handreiking over het RvC-jaarverslag.</p>
<p><b>3.15 De honorering van commissarissen valt binnen de vigerende wettelijke kaders en wordt in het jaarverslag vermeld.</b></p> <p><b>De honorering van commissarissen wordt op de website van de woningcorporatie gepubliceerd.</b></p>	X				<p>De ALV van de VTW heeft op 20 april 2015 een bindende beroepsregel vastgesteld voor een substantiële matiging in de bezoldiging van toezichthouders in de corporatiesector (RvC-leden: maximaal 7,7% en RvC-voorzitters: maximaal 11,55%). Zie: <a href="http://www.vtw.nl/honorering-corporatiecommissaris">www.vtw.nl/honorering-corporatiecommissaris</a>.</p>
<p><b>3.16 Een evenwichtig samengestelde RvC betekent verscheidenheid. Om dit te bevorderen stelt de RvC een profielschets op.</b></p> <p>In deze schets worden eisen gesteld aan de samenstelling van de RvC. Deze eisen moeten er voor zorgen dat de RvC naast een diverse samenstelling ook de juiste kennis en ervaring in huis heeft.</p>	X				<p>De honorering per persoon.</p>
<p><b>3.17 De gevolgde procedure van werving en selectie van leden van het bestuur en RvC wordt in het jaarverslag verantwoord.</b></p> <p><b>Vacatures worden op de website van de corporatie gepubliceerd en openbaar opgesteld via bijvoorbeeld een advertentie. De RvC kiest hierin onafhankelijk. Het bestuur heeft een adviserende rol.</b></p>	X				<p>Denk daarbij aan geslacht, leeftijd, beroepsgroepen, kennis en expertise, etnische afkomst en persoonlijkheidskenmerken. Zie ook de VTW-publicatie: 'Intern toezicht; Het team en de spelers. Criteria voor goed intern toezicht' (<a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a>).</p>
<p><b>3.18 Het bestuur en de RvC zorgen voor de juiste ondersteuning van en samenwerking met de huurders(organisatie) bij hun voordracht van commissarissen als bedoeld in de Herzieningswet.</b></p> <p>Voor de op voordracht van de huurdersorganisatie(s) benoemde commissarissen gelden dezelfde criteria en vereisten als voor de andere commissarissen.</p>	X				<p>Zoals ervaring in de volkshuisvesting, financiële kennis en ervaring, deskundigheid op het gebied van HR, bestuurlijke ervaring bij naar omvang gelijkwaardige of grotere organisaties, relevante vastgoedexpertise en juridische kennis. In de profielschets kunnen ook kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen ten aanzien van diversiteit worden vastgelegd.</p>
<p><b>3.19 De RvC maakt een rooster van aftreden dat zodanig is ingericht dat de continuïteit wordt gewaarborgd.</b></p> <p>Het rooster wordt gepubliceerd in het jaarverslag.</p> <p>Het rooster wordt gepubliceerd op de website van de corporatie.</p>	X				<p>De VTW publiceert in het najaar een 'Richtlijn Werving en Selectie Bestuurders' en een 'Richtlijn Werving en Selectie Commissarissen'. Op dit moment is een 'Toolkit Werving en Selectie toezichthouders in 20 stappen' beschikbaar (<a href="http://www.vtw.nl/toolkit">www.vtw.nl/toolkit</a>).</p>
<p><b>3.20 Leden van de RvC worden benoemd door de RvC voor een periode van ten hoogste vier jaar en kunnen eenmaal voor een periode van ten hoogste vier jaar worden herbenoemd. In geval van fusie van de corporatie gaat de termijn niet opnieuw in.</b></p>	X				<p>Herzieningswet artikel 30.9 regelt het aantal zetels waarvoor de huurdersorganisaties voordrachten kunnen doen afhankelijk van de omvang van de raad. Zie voor de ondersteuning ook de Overlegwet Huurders- Verhuurder.</p>
<p><b>3.21 Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma waarin de relevante aspecten van de functie aan bod komen.</b></p>	X				<p>De handreiking van VTW en de Nederlandse Woonbond biedt een kader voor de profielschets, werving en selectie, de benoeming en de rol en taak van de 'huurderscommissaris' (<a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a>).</p>
<p><b>3.22 De voorzitter van de RvC zorgt ervoor of ziet er op toe dat:</b></p> <p>a) De vergaderingen efficiënt, effectief en in een open sfeer plaatsvinden, waarin alle leden gelijkwaardig kunnen participeren en tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak.</p> <p>b) De RvC als team goed kan functioneren; alle leden van de RvC zijn hiervoor verantwoordelijk, maar de voorzitter draagt hiervoor een specifieke verantwoordelijkheid.</p> <p>c) Contacten tussen de RvC en bestuur, ondernemingsraad, (vertegenwoordigers van) bewoners en andere belanghouders goed verlopen.</p> <p>d) Commissarissen een introductie- en opleidingsprogramma volgen.</p> <p>e) De leden van het bestuur en RvC ten minste één keer per jaar worden beoordeeld op hun functioneren.</p>	X				<p>Termijn is voorgeschreven in de Herzieningswet in de artikelen 30 lid 2 en 4.</p>
<p>b) De RvC als team goed kan functioneren; alle leden van de RvC zijn hiervoor verantwoordelijk, maar de voorzitter draagt hiervoor een specifieke verantwoordelijkheid.</p>	X				<p>Daarbij kunt u denken aan de volgende zaken: de verantwoordelijkheden van een commissaris; de risico's die zijn verbonden aan het werk als commissaris; algemene financiële en juridische zaken; de financiële verslaggeving; kennis over volkshuisvesting; opleiding en educatie; de Governancecode en de naleving daarvan.</p>
<p>c) Contacten tussen de RvC en bestuur, ondernemingsraad, (vertegenwoordigers van) bewoners en andere belanghouders goed verlopen.</p>	X				
<p>d) Commissarissen een introductie- en opleidingsprogramma volgen.</p>	X				
<p>e) De leden van het bestuur en RvC ten minste één keer per jaar worden beoordeeld op hun functioneren.</p>	X				

<p><b>3.23 De RvC bespreekt ten minste één keer per jaar het eigen functioneren (in termen van effectiviteit). Ook de onderlinge samenwerking in de RvC en relatie tot het bestuur is onderwerp van de evaluatie.</b></p>	X				<p>Artikel 30 lid 11 sub b schrijft voor dat de corporatie de procedure en frequentie moet vastleggen in de statuten. Zie ook de VTW-publicaties 'Evaluatie van de raad van commissarissen en zijn leden' en 'Functioneren van de RvC; Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills' (<a href="http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties">http://www.vtw.nl/overzicht-publicaties</a>).</p>
<p><b>De RvC bespreekt ten minste één keer per jaar het functioneren van individuele leden van de RvC. Eens per twee jaar doet de RvC dat onder onafhankelijke, externe begeleiding. Waar nodig worden afspraken gemaakt met betrekking tot het functioneren van (leden van) de raad.</b></p>	X			in ontwikkeling	
<p>3.24 De RvC en de afzonderlijk commissarissen hebben een eigen verantwoordelijkheid (zogenaamde 'informatiehaalplicht') om ervoor te zorgen dat zij beschikken over relevante informatie van bestuur, externe accountant of derden (zoals het management, adviseurs, de interne auditor of controller of de externe toezichthouder).</p> <p>Indien nodig kan de RvC informatie inwinnen bij functionarissen en externe adviseurs van de woningcorporatie. Het bestuur wordt daarvan vooraf op de hoogte gesteld en kan daar desgewenst bij helpen. Ook kan de RvC aan bepaalde functionarissen en externe adviseurs vragen bij vergaderingen van de RvC aanwezig te zijn.</p>	X				
<p><b>3.25 De woningcorporatie verstrekt commissarissen geen persoonlijke leningen, financiële garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid. Commissarissen ontplooiën geen activiteiten die in concurrentie treden met de woningcorporatie, nemen geen schenkingen aan van de corporatie en haar relaties en verschaffen geen voordelen aan derden op kosten van de woningcorporatie. Commissarissen verrichten buiten hetgeen volgt uit hun functie als toezichthouder geen werkzaamheden voor de corporatie. Deze eisen worden voorzien van normen vastgelegd in de interne gedrags- of integriteitscode.</b></p>	X				<p>Aedes heeft daarvan voorbeelden op de website.</p>
<p>3.26 Commissarissen melden een (mogelijk) tegenstrijdig belang direct aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van de raad. Daarbij geeft de commissaris inzicht in alle relevante informatie.</p>	X				
<p>3.27 Iedere commissaris kan kritisch en onafhankelijk bijdragen aan het toezicht van de RvC. De RvC stelt van iedere commissaris vast of hij/zij onafhankelijk toezicht kan houden en meldt dat in het jaarlijks verslag van de RvC. Daarbij neemt de raad de bepalingen als genoemd in de Herzieningswet in acht.</p>	X				<p>De Herzieningswet artikel 30 lid 6 geeft daarvoor de onverenigbaarheden.</p>
<p>3.27 De RvC legt in zijn reglement vast hoe deze handelt in geval van (mogelijk) tegenstrijdige belangen bij leden van de raad van bestuur, leden van de RvC en de externe accountant (zie ook bepaling 3.8).</p>	X				
<p><b>3.28 In geval van ontstentenis of belet van het bestuur kan een lid van de RvC bij hoge uitzondering voor maximaal drie maanden de rol van bestuurder op zich nemen. In dat geval treedt het lid tijdelijk terug uit de RvC en neemt dus niet deel aan de besluitvorming van de RvC.</b></p>	X				<p>Hieronder is te verstaan de situatie dat vanuit de werkorganisatie of door inzet van een externe geen adequate oplossing voorhanden is. Dat sluit aan bij artikel 25.7 van de Herzieningswet, waarin staat dat de statuten voorschriften moeten bevatten omtrent de wijze waarop, in geval van ontstentenis of belet van de bestuurders, voorlopig in het bestuur wordt voorzien.</p>
<p><b>Na deze periode van maximaal drie maanden kan deze persoon weer toetreden tot de RvC. Hierbij wordt dit lid niet betrokken bij de besluitvorming over zaken die zich in die betreffende drie maanden hebben voorgedaan.</b></p>	X				<p>Artikel 30 lid 11 a van de Herzieningswet bepaalt dat de corporatie de wijze waarop daarin wordt voorzien in de statuten moet vastleggen.</p>
<p>3.29 De RvC kan subcommissies instellen ter ondersteuning van het toezicht. Daarbij geldt dat:</p> <p>a. De RvC voor iedere commissie een reglement opstelt waarin rol en verantwoordelijkheden worden omschreven, evenals de samenstelling en werkwijze van de commissies.</p> <p>b. In het jaarverslag de samenstelling, het aantal vergaderingen en de belangrijkste onderwerpen die op de agenda stonden worden vermeld.</p> <p>c. De RvC van iedere commissie een verslag van de overleggen ontvangt;</p> <p>d. De auditcommissie en de remuneratiecommissie niet worden voorgezeten door de voorzitter van de RvC.</p>	X				
<p><b>4 Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen</b></p>					
<p><i>Woningcorporaties zorgen voor woonruimte voor mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De maatschappelijke doelen worden in samenspraak met primair (vertegenwoordigers van) bewoners, en secundair de gemeenten, vastgesteld en neergelegd in prestatieafspraken. Daarnaast hebben corporaties oog voor andere belanghebbende partijen en staan ze open voor feedback en discussie over de keuzes ten aanzien van de inzet van maatschappelijke middelen.</i></p>					
<p><b>4.1 Het bestuur legt vast wie als belanghebbende partijen worden beschouwd en onderhoudt contact met hen. Het bestuur bekijkt periodiek of het met alle relevante belanghebbenden in gesprek is.</b></p>	X				
<p><b>4.2 Het bestuur voert overleg met de eigen in haar woningmarktregio werkzame huurdersorganisaties of bewonerscommissies.</b></p>	X			in ontwikkeling	<p>Zie ook artikel 43 lid 2 Woningwet 2015 (<a href="http://wetten.overheid.nl/BWBR0005181/">wetten.overheid.nl/BWBR0005181/</a>). Als er geen overkoepelende organisatie is in de zin van de Overlegwet (<a href="http://wetten.overheid.nl/BWBR0005181/">wetten.overheid.nl/BWBR0005181/</a>) vindt overleg plaats met de bewonerscommissies. Het overleg met de bewonersorganisaties is uitgewerkt in het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 (<a href="http://www.officielebekendmakingen.nl/stb-2015-231.html">www.officielebekendmakingen.nl/stb-2015-231.html</a>).</p>
<p><b>Het overleg heeft onder meer betrekking op betaalbaarheid, de voorgenomen werkzaamheden en welke bijdrage daarmee wordt beoogd aan de uitvoering van het volkshuisvestingsbeleid dat in de desbetreffende regio geldt.</b></p>	X				<p>Meer informatie: Dossier "Bewonersparticipatie en zelfbeheer" (<a href="http://www.aedes.nl/content/dossiers/bewonersparticipatie-en-zelfbeheer.xml">www.aedes.nl/content/dossiers/bewonersparticipatie-en-zelfbeheer.xml</a>) en Dossier "Stakeholders en woningcorporaties" (<a href="http://www.aedes.nl/content/dossiers/stakeholders-en-woningcorporaties.xml#Stakeholders%20en%20corporaties">www.aedes.nl/content/dossiers/stakeholders-en-woningcorporaties.xml#Stakeholders%20en%20corporaties</a>)</p>
<p><b>4.3 Het bestuur scheidt randvoorwaarden om te komen tot sterke en professionele huurdersorganisaties.</b></p>	X				
<p><b>4.4 Het bestuur respecteert de rol van de gemeente en voert daarmee overleg.</b></p>	X				<p>Zie ook artikel 43 en 44 Woningwet 2015 (<a href="http://wetten.overheid.nl/BWBR0005181/">wetten.overheid.nl/BWBR0005181/</a>). Het overleg met de gemeente is uitgewerkt in het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 (<a href="http://www.officielebekendmakingen.nl/stb-2015-231.html">www.officielebekendmakingen.nl/stb-2015-231.html</a>).</p>

<p>Het bestuur maakt prestatieafspraken met de gemeente over de uitvoering van het in de betrokken gemeente geldende volkshuisvestingsbeleid.</p>	X				<p>Zie ook artikel 43 en 44 Woningwet 2015 (wetten.overheid.nl/BWBR0005181). Het maken van prestatieafspraken met de gemeente is uitgewerkt in het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 (www.officielebekendmakingen.nl/stb-2015-231.html).</p>
<p>4.5 Overige als belanghebbend beschouwde partijen worden actief betrokken bij (de vormgeving van) het beleid van de corporatie. Het bestuur maakt zichtbaar met wie het belanghebbendenoverleg is gevoerd.</p>	X				
<p>4.6 Het bestuur spreekt minimaal eenmaal per jaar met de RvC over de omgang met, en de participatie en invloed van belanghebbenden.</p>	X				
<p>4.7 De RvC oriënteert zich regelmatig over wat er onder de gemeenten leeft.</p>	X				<p>Meer informatie over de relatie tussen het intern toezicht en de externe omgeving: 'De aanspreekbare commissaris' (www.vtw.nl/de-aanspreekbare-commissaris-2015).</p>
<p>De RvC oriënteert zich regelmatig over wat er onder (vertegenwoordigers van) huurders leeft. De RvC oriënteert zich regelmatig over wat er onder andere belanghebbende partijen leeft. De RvC legt aan die belanghebbenden periodiek verantwoording af over de wijze waarop de raad toezicht heeft gehouden.</p>	X				
<p>4.8 In het ondernemingsplan wordt aan onderstaande onderwerpen ruim aandacht besteed:</p>	X				<p>Meer informatie: VTW-publicatie 'De commissaris en visitatie. Intern toezicht bij externe verantwoording' (www.vtw.nl/overzicht-publicaties).</p>
<p>- Wie de corporatie als belanghebbende partijen beschouwt.</p>	X				
<p>- Met welke belanghebbende partijen de corporatie contact heeft.</p>					
<p>- Met welke belanghebbende partijen de corporatie in gesprek is.</p>					
<p>- Het overleg van de corporatie met de huurdersorganisaties of bewonerscommissies.</p>	X				
<p>- De randvoorwaarden die corporatie schept om te komen tot sterke en professionele huurdersorganisaties.</p>	X				
<p>- Het overleg van de corporatie met de gemeente over de prestatieafspraken.</p>	X				
<p>- Met wie en hoe de corporatie het belanghebbendenoverleg heeft gevoerd over (de vormgeving van) het beleid en de behaalde prestaties.</p>	x				
<p>- De gesprekken tussen de RvC en bestuur over de omgang met, en de participatie en invloed van belanghebbenden.</p>	x				
<p>- De oriëntatie van de RvC over wat er onder de gemeenten, (vertegenwoordigers van) huurders en andere stakeholders leeft.</p>	x			in ontwikkeling	
<p>- Het periodiek afleggen van verantwoording door de RvC aan de gemeenten, (vertegenwoordigers van) huurders en andere belanghebbende partijen over de wijze waarop de RvC toezicht heeft gehouden.</p>	x			in ontwikkeling	
<p>In het jaarverslag wordt aan onderstaande onderwerpen ruim aandacht</p>	X				
<p>- Wie de corporatie als belanghebbende partijen beschouwt.</p>	X				
<p>- Met welke belanghebbende partijen de corporatie contact heeft.</p>	X				
<p>- Met welke belanghebbende partijen de corporatie in gesprek is.</p>	X				
<p>- Het overleg van de corporatie met de huurdersorganisaties of bewonerscommissies.</p>	X				
<p>- De randvoorwaarden die corporatie schept om te komen tot sterke en professionele huurdersorganisaties.</p>	X				
<p>- Het overleg van de corporatie met de gemeente over de prestatieafspraken.</p>	X				
<p>- Met wie en hoe de corporatie het belanghebbendenoverleg heeft gevoerd over (de vormgeving van) het beleid en de behaalde prestaties.</p>	X				
<p>- De gesprekken tussen RvC en bestuur over de omgang met, en de participatie en invloed van belanghebbenden.</p>	x				
<p>- De oriëntatie van de RvC over wat er onder de gemeenten, (vertegenwoordigers van) huurders en andere stakeholders leeft.</p>	x			in ontwikkeling	
<p>- Het periodiek afleggen van verantwoording door de RvC aan de gemeenten, (vertegenwoordigers van) huurders en andere stakeholders over de wijze waarop de RvC toezicht heeft gehouden.</p>	x				
<p><b>5 Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten.</b></p>					<p>Zie de VTW-publicatie: 'Commissaris bij een woningcorporatie: Toezicht op het financieel beleid' (www.vtw.nl/overzicht-publicaties).</p>
<p><i>Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat hierbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die appelleren aan het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.</i></p>					
<p>5.1 Het bestuur brengt de risico's die verband houden met de activiteiten van de woningcorporatie in kaart.</p>	X				<p>Voor bepalingen 5.1-5.4 zie ook artikel 55a Woningwet 2015 (wetten.overheid.nl/BWBR0005181/) en artikel 27 Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015 (www.officielebekendmakingen.nl/stb-2015-231.html).</p>
<p>Het bestuur hanteert een inzichtelijk beleid voor het beheersen van die</p>	X				
<p>Het bestuur verantwoordt zich hierover in het jaarverslag. Daarbij gaat het in ieder geval over:</p>	X				
<p>- het opdrachtgeverschap van corporaties</p>	X				
<p>- het sluiten van contracten</p>	X				
<p>- samenwerkingsverbanden en grote transacties met derden</p>	X				
<p>5.2 Het bestuur stelt een treasurystatuut op en bespreekt dit met de RvC. Treasury van de corporatie heeft geen winstoogmerk maar staat ten dienste van het risicobeleid. In het statuut worden in ieder geval het renterisico, het beschikbaarheidsrisico en het tegenpartijrisico beschreven.</p>	X				<p>Meer informatie over de financiën bij woningcorporaties en de rol en betekenis daarvan in de uitoefening van het interne toezicht bij woningcorporaties: VTW-publicatie 'Commissaris bij een woningcorporatie: Toezicht op het financieel beleid' (www.vtw.nl/overzicht-publicaties), Dossier "Financiën" op Aedes.nl (www.aedes.nl/content/dossiers/financi-n--n.xml) en Dossier "Risicomanagement" op Aedes.nl (http://www.aedes.nl/content/dossiers/risicomanagement.xml).</p> <p>Er zijn verschillende vigerende kaders. Het investeringsstatuut en beleggingsstatuut wordt nog opgesteld daar dit op grond van de herziene Woningwet een nieuwe verplichting is.</p>
<p>De RvC keurt het treasurystatuut goed.</p>	X				

	Het bestuur stelt een investeringsstatuut op en bespreekt dit met de RvC.				X	
	De RvC keurt het investeringsstatuut goed.				X	
5.3	Het bestuur stelt een beleggingsstatuut op.				X	Woningcorporaties moeten een beleggingsstatuut opstellen, waarin zij beschrijven hoe hun organisatie is ingericht met betrekking tot beleggen. Dat staat in de Beleidsregels Verantwoord Beleggen door Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, die het ministerie van BZK op 30 januari 2015 publiceerde.
	De RvC keurt het beleggingsstatuut goed.				X	
5.4	De RvC houdt in het licht van de maatschappelijke doelen van de corporatie specifiek toezicht op alle inspanningen om risico's inzichtelijk te maken en te beheersen.	X				
5.5	Het bestuur verschaft de RvC alle relevante informatie ten behoeve van (het toezicht op) de risicobeheersing. Hieronder kan worden verstaan:	X				
	1. Risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen.	X				
	2. Handleidingen en procedures voor het opstellen van de financiële verslaggeving;	X				
	3. Periodieke monitoring en rapportages waarmee al gedurende een jaar inzicht wordt gegeven in de (financiële) prestaties van de corporatie.	X				
	4. Criteria die worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van contracten en/of samenwerkingsverbanden met derden;	X				
	5. Criteria die worden gehanteerd bij het doen van (des)investeringen in vastgoed.	X				
	6. Vergelijkende benchmarks (waaronder in ieder geval de Aedes-benchmark). Hierbij worden de prestaties van de corporatie vergeleken met die van andere corporaties.	X				
	7. Inzicht in en toezicht op de soft controls; dit zijn gedragsbeïnvloedende omstandigheden op het persoonlijk functioneren van medewerkers.	X			aandachts-punt	
5.6	In geval van een eventuele sanering van de corporatie laat de corporatie, die bij de organisatie die de saneringsfunctie (gemandateerd) vorm geeft een saneringsplan indient, zich adviseren door een in te stellen adviescommissie vanuit Aedes. De corporatie verstrekt deze adviescommissie de benodigde informatie zodat deze een verantwoord en gedegen advies over het saneringsplan kan uitbrengen. Dit advies maakt onderdeel uit van de saneringsaanvraag van de betreffende corporatie.			X		
5.7	Naast de harde sturings- en beheersmaatregelen zoals bedoeld in 5.5, besteedt het bestuur, vanuit zijn eigen rol, aandacht aan soft controls: gedragsbeïnvloeding, ondersteund door voorbeeldgedrag, dat appelleert aan het persoonlijk handelen van alle betrokkenen, en waarvan een invloed uitgaat op waarden en normen (zoals integriteit, loyaliteit, motivatie). Hoewel minder meetbaar kan daarmee een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het beheersen van risico's.	X				
	Naast de harde sturings- en beheersmaatregelen zoals bedoeld in 5.5, besteedt de RvC, vanuit zijn eigen rol, aandacht aan soft controls: gedragsbeïnvloeding, ondersteund door voorbeeldgedrag, dat appelleert aan het persoonlijk handelen van alle betrokkenen, en waarvan een invloed uitgaat op waarden en normen (zoals integriteit, loyaliteit, motivatie). Hoewel minder meetbaar kan daarmee een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het beheersen van risico's.	X				Meer informatie over cultuur en gedrag binnen de RvC: VTW-publicatie 'Functioneren van de RvC. Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills' (www.vtw.nl/overzicht-publicaties).
5.8	De RvC benoemt de externe accountant voor een periode van maximaal acht jaar.	X				Zie artikel 37 Woningwet 2015 (wetten.overheid.nl/BWBR0005181/). Voor bepaling 5.8 geldt een overgangsregeling. Deze houdt in dat corporaties die op grond van bepaling 5.8 van accountant moeten wisselen, de gelegenheid krijgen dit uit te stellen tot uiterlijk 1 januari 2017. Hierdoor blijft bepaling 5.8 van kracht en hoeft de Governancecode niet te worden aangepast. Leden die van de overgangsregeling gebruik willen maken kunnen dit bij Aedes gemotiveerd aangeven. Aedes en VTW gaan deze motiveringen niet beoordelen maar vinden het wenselijk te monitoren hoeveel corporaties hiervan gebruik willen maken.
	In geval van fusie van de corporatie gaat de termijn niet opnieuw in.	X				
	Ter vergroting van de transparantie wordt het selectieproces van de accountant toegelicht in het jaarverslag.	X				
	Ter vergroting van de transparantie worden de redenen die aan de wisseling ten grondslag liggen toegelicht in het jaarverslag.	X				
5.9	De RvC ziet toe op de controlewerkzaamheden van de accountant. Daarbij wordt het vigerende accountantsprotocol voor woningcorporaties gehanteerd.	X				Meer informatie over de verhouding tussen de RvC en de externe accountant is te vinden in de VTW-publicatie: 'De relatie tussen de RvC, het bestuur en de accountant: Spel met meerwaarde' (www.vtw.nl/overzicht-publicaties).
5.10	De externe accountant wordt betrokken bij het opstellen van het werkplan van de controle.	X				
	De auditcommissie (voor zover aanwezig) wordt betrokken bij het opstellen van het werkplan van de controle.	X				
	De externe accountant rapporteert aan de RvC over zijn bevindingen.	X				
	De externe accountant rapporteert aan het bestuur over zijn bevindingen.	X				
5.11	Het bestuur maakt ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant.	X				
	De auditcommissie (voor zover aanwezig) maakt ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant.	X				
	De beoordeling wordt besproken in de RvC.	X				
	De RvC meldt de belangrijkste conclusies in het jaarlijks verslag van RvC, dat onderdeel uitmaakt van het jaarverslag.	X				

## Bijlage 8 Position paper



### POSITION PAPER STAEDION VERSIE 25 MEI 2016

#### Over Staedion

Staedion is een woningcorporatie in de regio Haaglanden. We bezitten circa 36.000 huurwoningen, waarvan 97% in de stad Den Haag. We zijn de grootste sociale verhuurder in Den Haag (40-45% van de corporatiewoningen). Onze woningen staan nagenoeg allemaal in een stedelijke omgeving, gekenmerkt door hoge dichtheden, variatie aan achtergronden van onze bewoners en menging met andere functies in de buurt.

We zijn een maatschappelijke organisatie en zien dagelijks het belang van een sterke sociale huursector voor bewoners met een beperkt inkomen. Onze besluiten zijn dan ook niet winst gedreven maar maatschappelijk gemotiveerd. Financieel gedegen beleid en kostenbewustzijn vormen noodzakelijke randvoorwaarden om nu en in de toekomst in betaalbare woningen te kunnen voorzien.

#### Onze missie en visie

In 2015 hebben we onze koers voor de komende jaren vastgelegd in het ondernemingsplan 2016-2020. Onze missie luidt: **wij maken een eigen thuis bereikbaar met onze bewoners.**

We zijn er voor iedereen met een laag inkomen, ongeacht levensfase of huishoudensamenstelling, met of zonder behoefte aan zorg. De variatie typeert Staedion en past bij de verantwoordelijkheid als grootste sociale huisvester van Den Haag.

Alles wat we doen, staat in het teken van betaalbare kwaliteit van wonen waarin onze (huidige en toekomstige) bewoners zich thuis kunnen voelen. Onze woningen zijn gezond, heel en veilig. Stedelijke vernieuwing staat (weer) prominent op de agenda. Bij een eigen thuis hoort ook een aangename buurt, waarbij we ons richten op de directe woonomgeving van onze bewoners.

We maken de slag van *gericht op* naar *met* onze bewoners. Wij willen weten wat onze bewoners belangrijk vinden om onze dienstverlening te verbeteren en bewoners ruimte geven voor invloed op ons werk.

We hechten aan lokale betrokkenheid, noodzakelijk om het verschil te kunnen maken in de vraagstukken die er in de complexen en buurten spelen. Onze focus ligt op Den Haag. In andere gemeenten in Haaglanden dan Den Haag pakken we indien nodig een rol ten behoeve van de laagste inkomens. Buiten Haaglanden stoten we ons bezit af.

#### Ontwikkeling afgelopen jaren

De visitatie gaat over de jaren 2012-2015. In deze periode hebben we flinke veranderingen doorgevoerd in onze koers en in onze manier van werken.

##### – Oriëntatie op de klant en maatschappelijke opgaven

In het begin van de visitatieperiode moesten nog alle zeilen bijgezet worden om de financiële positie van Staedion te verbeteren. De inmiddels verbeterde financiële positie geeft meer ruimte voor bijdragen aan de maatschappelijke opgaven in Den Haag. Deze omslag manifesteert zich

onder meer in het huurbeleid: van maximale huurverhogingen met als plafond 100% maximaal volgens WWS, naar inflatievolgende huurverhoging voor de doelgroep en streefhuren die berekend zijn vanuit voldoende voorraad voor de inkomensgroepen die van de sociale huur afhankelijk zijn.

Begin 2013 hebben we 3.000 woningen en 5.000 m<sup>2</sup> bedrijfsmatig onroerend goed van de Stichting Woonformatie Ypenburg (SWY) overgenomen. De continuïteit van Woonformatie Ypenburg was in het geding en daarmee van de sociale woningbouw in dit deel van de stad. Een overgang naar Staedion heeft dat probleem opgelost en bood zekerheid voor de betreffende huurders.

Ook vanaf de straat wordt de eerder genoemde omslag steeds zichtbaarder door de intensivering van de inzet op verbetering van ons vastgoed. Mooie voorbeelden van vernieuwing de afgelopen jaren zijn de vernieuwing van Transvaal Morgenzonlaan, Reitzstraat, Steijnlaan), de oplevering van het Rode Dorp (beste leerlingbouwplaats van Nederland), Zuigerstraat en Oosterhesselenstraat/Wapserveenstraat. Komende periode gaan we door met vernieuwen, voornamelijk in Moerwijk (o.a. Nettelhorststraat, Westhovenplein, Rijnauwenstraat) en Mariahoeve (o.a. Haverkamp). Onze inzet in de buurten is de afgelopen jaren verder geïntensiveerd. Onze huismeesters, sociaal complexbeheerders en bewonersconsulenten zijn de ogen en oren in de wijk en spelen een belangrijke rol in de aanpak van woonoverlast en woonfraude. Mooi voorbeeld is de leefbaarheidsprijsvraag die we in 2015 samen met de voormalige Raad van Advies hebben uitgeschreven. We spreken steeds vaker met onze bewoners en hun vertegenwoordigers, om te horen wat zij belangrijk vinden en om onze voornemens te toetsen. Zowel op strategisch niveau als in de straten en complexen. In 2012 is de Huurders Vereniging Staedion (HVS) opgericht, met wie we intensief samen werken, ook bij het maken van prestatieafspraken.

– **Professionalisering van onze manier van (samen) werken**

In 2014 hebben we een forse reorganisatie doorgevoerd, waarbij het aantal fte met ca. 70 is afgenomen. Tegelijkertijd is ingezet op verdere professionalisering en op verankering van onze kernwaarden: wees betrokken bij elkaar, onze bewoners en onze omgeving, denk in oplossingen, doe het steeds beter en maak af waar je aan begint. Deze kernwaarden beïnvloeden de samenwerking intern en die met bewoners en partners. We worden transparanter ten aanzien van onze mogelijkheden en beslissingen en betrekken onze bewoners en gemeenten steeds meer bij de keuzen die we maken.

– **Versterken interne sturing op resultaat**

We hebben de interne beleidscyclus verstevigd waarmee we sterker sturen op realiseren van de doelen, op evalueren en leren (PDCA). De doelen worden vanuit de organisatievisie, het ondernemingsplan en prestatieafspraken vertaald in facetbeleid, jaarplannen en programma's. Via de kwartaalrapportages en jaarverslagen volgen we de realisatie, wat weer de basis is voor leren en verbeteren. Concern breed sturen we op een beperkt aantal kritische prestatie indicatoren (KPI's) die gezamenlijk de geformuleerde maatschappelijke doelen en doelen t.a.v. de (financiële) organisatie dekken.

**Uitdagingen komende periode: wensen en leerdoelen**

De maatschappelijke opgaven in Den Haag blijven groot: de vraag naar sociale huur groeit, onder andere door de komst van statushouders, woonquoten zijn gestegen en er ligt een noodzaak om de (sociale en fysieke) kwaliteit van een aantal wijken te verbeteren. We zijn de grootste verhuurder in Den Haag en het gaat financieel beter. Dit schept een verantwoordelijkheid.

Er staan landelijke verkiezingen voor de deur, de investeringsopgaven en huurtoeslag staan ter discussie. Hetzelfde geldt voor de ontwikkelingen in zorg en welzijn; we huisvesten steeds meer kwetsbare bewoners. We verwachten zelfredzaamheid, ook van mensen die dat eenvoudigweg niet zijn. Vernieuwende arrangementen zijn nodig.

We spelen een actieve rol in het landelijke debat, voornamelijk in het verband van De Vernieuwde stad. Om kennis en ervaring uit te wisselen en om onderwerpen te agenderen bij collega's, partners en politiek. Belangrijk punt daarin is het creëren van regionale variatie waar nodig, om binnen het groeiende stelsel van regels lokaal die oplossingen te kunnen ontwerpen die daar nodig zijn.

De uitdagingen voor de komende periode borduren voort op de hiervoor genoemde ontwikkelingen. We leggen daarbij de volgende accenten:

– **Optimaliseren bijdrage aan maatschappelijke opgaven**

We zullen alles op alles moeten zetten om te realiseren wat we hebben beloofd in ons ondernemingsplan en in de prestatieafspraken met de gemeente Den Haag. Dat heeft niet alleen te maken met capaciteit en financiën, ook met het verder internaliseren van de koers (hebben we de opvattingen voldoende gewisseld en hetzelfde beeld bij de te varen koers?). Het vergt een nog verdere vertaling. Intern, in (herijking van) facetbeleid en programma's, en extern in afspraken met andere gemeenten waar wij bezit hebben. In 2016 wordt bijvoorbeeld het duurzaamheidsbeleid uitgewerkt en het beleid op het gebied van wonen en zorg. In 2017 staat herijking van het leefbaarheidsbeleid op het programma. Daarbij gebruiken we nadrukkelijk de ervaringen van onze mensen in de buurten. Zij hebben immers de praktijkervaring met het bereikbaar maken van een eigen thuis met onze bewoners. We maken in 2016 prestatieafspraken met de gemeenten Pijnacker-Nootdorp en Leidschendam-Voorburg.

– **Verder versterken klantperspectief, onder meer via een betere samenwerking intern**

De organisatievisie heeft een positief effect gehad op de oriëntatie van de organisatie op de klant. We hebben ons ten doel gesteld dat 100% van onze bewoners zich in 2020 thuis voelt. We vragen dit aan onze bewoners en zien het aandeel bewoners dat aangeeft zich thuis te voelen in zijn of haar woning langzaam maar zeker toenemen; van 84% in 2014 naar 87% eind 2015. In de praktijk merken we dat nog lang niet alle keuzen die we dagelijks maken ook beredeneerd zijn vanuit het perspectief van de klant. Dit jaar werken we aan een klantvisie om het klantperspectief beter in de organisatie en het denken te verankeren.

– **Interne sturing**

Via de PDCA maken we de beleidscyclus rond. Recentelijk zijn maandrapportages opgezet om ontwikkelingen nog beter te kunnen volgen. Nieuwsgierigheid t.a.v. de visitatie ligt in het volgende: zijn onze keuzen voldoende scherp en sturend of laten we ons meer leiden door ad hoc vragen, incidenten of gewoonten uit het verleden? Dit om de sturing op beoogde effecten verder te versterken.