

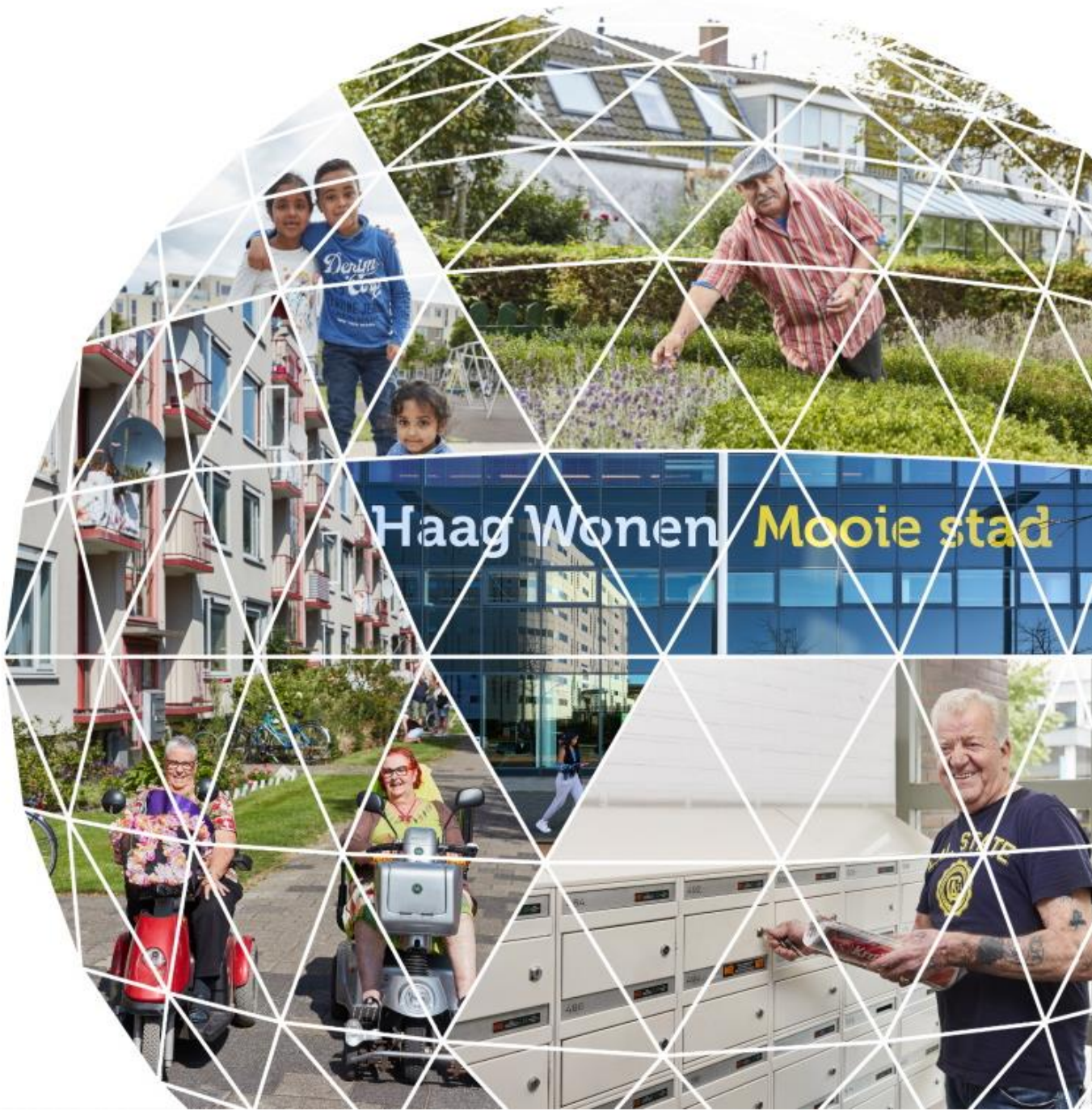
# Maatschappelijke visitatie Haag Wonen

2018 tot en met 2021

Experiment – Continue dialoog: Huurders visiteren mee voor maximale transparantie

Opdrachtgever: Haag Wonen

Rotterdam, 25 augustus 2022



# Maatschappelijke Visitatie Haag Wonen

2018 tot en met 2021

**Opdrachtgever:**

Haag Wonen

**Visitatiecommissie:**

Maarten Nieland

Robert Kievit

Rixt Bos

Wimar Bolhuis

Rotterdam, 25 augustus 2022

# Inhoudsopgave

Voorwoord	4
<b>Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>7</b>
A. Recensie	8
B. Experiment in het kader van Rijker visiteren	11
C. Scorekaart	14
D. Samenvatting	15
E. Korte schets van de corporatie	17
<b>Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>19</b>
<b>1 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>20</b>
1.1 Inleiding	21
1.2 Beoordeling door visitatiecommissie	21
1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken	21
1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	22
1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	24
1.6 Beschrijving van de ambities	34
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven	36
<b>2 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>38</b>
2.1 Inleiding	39
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden	39
2.3 Beoordeling door belanghebbenden	39
2.4 Boodschap	49
2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	52
<b>3 Presteren naar Vermogen</b>	<b>54</b>
3.1 Inleiding	55
3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie	55
3.3 Vermogensinzet	55
<b>4 Governance van maatschappelijk presteren</b>	<b>59</b>
4.1 Inleiding	60
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie	60
4.3 Strategievorming en prestatiesturing	60
4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen	64
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording	66
<b>Deel 3: Bijlagen</b>	<b>69</b>
Bijlage 1: Position Paper	70
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	76
Bijlage 3: Experimentvoorstel	79
Bijlage 4: Geïnterviewde personen	82
Bijlage 5: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren	84
Bijlage 6: Curricula Vitae van de visitatoren	85
Bijlage 7: Bronnenlijst	90
Bijlage 8: Prestatietabel	91
Bijlage 9: Infographic	110

# Voorwoord

## De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de prestaties van een woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0'.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

Bij de start van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een position paper op waarin wordt aangegeven waar de corporatie voor staat, wat de corporatie wil bereiken, waar de corporatie nu staat en hoe hij/zij het maatschappelijk functioneren van de corporatie en de lokale driehoek beoordeelt.

Aan het einde van de maatschappelijke visitatie schrijft de visitatiecommissie een reflectie op de corporatie, de zogenoemde 'recensie'. De recensie bevat een reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet, hoe de corporatie dat doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert daarnaast in een kwantitatieve scorekaart en een toelichting op de beoordeling.

Na het afronden van het rapport voor de maatschappelijke visitatie formuleert de bestuurder samen met de raad van commissarissen, in overeenstemming met verplichtingen uit methodiek en de herziene Woningwet, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het rapport.

## De visitatieperiode

Haag Wonen heeft Ecorys in 2021 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De voorgaande visitatie is uitgevoerd in 2018 en besloeg de jaren 2014 tot en met 2017. Deze voorliggende maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2018 tot en met 2021, en is in 2022 uitgevoerd.

## De visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit, Rixt Bos en Wimar Bolhuis.

### Het experiment in het kader van 'Rijker visiteren' (continue dialoog)

De visitatie is uitgevoerd onder de bepalingen van het experiment 'Rijker visiteren'. Haag Wonen vindt het belangrijk maximaal en continu transparant te zijn naar haar omgeving over haar maatschappelijke prestaties en haar positie ten aanzien van de maatschappelijke opgave ('continue dialoog'). Van daaruit is er voor gekozen om twee huurders van Haag Wonen te betrekken bij de bijeenkomsten met Haag Wonen en de gesprekken met belanghebbenden. Haag Wonen en de visitatiecommissie danken [Corrie Sekreve](#) en [Ashana Pal](#) voor hun waardevolle bijdrage aan de visitatie en het experiment. Daarnaast danken wij Paul Doevendans die namens SVWN begeleiding en feedback heeft gegeven bij het uitwerken van het experimentvoorstel.

### De meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op onderstaande meetschaal van 1 tot en met 10. De meetschaal wordt tevens voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Tabel 1: Meetschaal

Cijfer	Prestatie	Cijfer	
1.	Zeer slecht	6.	Voldoende
2.	Slecht	7.	Ruim voldoende
3.	Zeer onvoldoende	8.	Goed
4.	Ruim onvoldoende	9.	Zeer goed
5.	Onvoldoende	10.	Uitmuntend

In het beoordelingskader van methodiek 6.0 is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere of lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten of criteria voor plus- respectievelijk minpunten aangegeven.

### Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit drie delen:

- Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort;
- Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief;
- Bijlagen bij het rapport.

[Het eerste deel](#) bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie. [Het tweede deel](#) vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven. [Het derde deel](#) bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de bestuurlijke- en maatschappelijke reacties, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

### Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Peter Willemse voor de prettige samenwerking.

# **Deel 1:**

## **Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort**



## A. Recensie

### Betrouwbare Haagse volkshuisvester met een sociaal hart

Haag Wonen is een Haagse corporatie die al meer dan 100 jaar werkt aan goed wonen voor mensen met een bescheiden inkomen. Haag Wonen is met ongeveer 21.000 woningen en 2.500 bedrijfsruimten een belangrijke huisvester in Den Haag. De meeste woningen van Haag Wonen staan in de Schilderwijk en Den Haag Zuidwest. Daarnaast heeft Haag Wonen woningen in onder andere de wijken Waldeck, Houtwijk, Zeeheldenkwartier, Bezuidenhout, Mariahoeve, Scheveningen en Wateringse Veld.

### Voorgaande visitatie

Haag Wonen is voor het laatst gevisiteerd in 2018. De visitatie besloeg toen de jaren 2014 tot en met 2017. De toenmalige visitatiecommissie kenmerkte Haag Wonen als 'een betrouwbare Haagse volkshuisvester pur sang'. Een betrouwbare handelswijze en de belangen van de huurder met een kleine beurs staan bij Haag Wonen al jaren voorop. Betaalbaarheid is dan ook een voorbeeld van een lokale opgave waar Haag Wonen traditioneel sterk op inzet. Dit geldt ook voor de inspanningen en activiteiten in de buurten en wijken. De keuzen hebben echter ook tot gevolg dat voor de lokale opgaven gericht op nieuwbouw de financiële middelen beperkt zijn.

De toenmalige visitatiecommissie gaf Haag Wonen enkele aandachtspunten mee, waarvan de belangrijkste waren:

- Voer in alle wijken een gestructureerd overleg in. Dit kan eventuele misverstanden over het beleid of de intenties van Haag Wonen voorkomen.
- Haag Wonen verantwoordt haar prestaties op een goede wijze. De visitatiecommissie wil Haag Wonen in overweging geven de prestaties onder een apart kopje op de website te presenteren. Dit komt ten goede aan het snel kunnen vinden van de prestatie en draagt bij aan inzicht in het totaal van de prestaties.
- Indien Haag Wonen haar prestaties aan een breder publiek wil kenbaar maken, dan verdient het aanbeveling hiermee meer de publiciteit te zoeken. De houding 'dat dóen we gewoon en wat we doen is geen bijzondere prestatie' moet dan wellicht wat meer worden losgelaten.

### Huidige visitatie

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Haag Wonen met de aandachtspunten aan de slag is gegaan. De corporatie heeft bijvoorbeeld duidelijk ingezet op het, samen met partners, actiever en zichtbaarder zijn in de wijken en voert steeds meer gestructureerd overleg met haar partners. De ontwikkeling die Haag Wonen daarbij heeft doorgemaakt, past bij de opgaven in Den Haag.

De visitatiecommissie heeft een groot aantal positieve ontwikkelingen bij Haag Wonen gezien. De belangrijkste zijn de ingezette cultuurverandering die gericht is op meer naar buiten georiënteerd zijn en daarbij behorend de ambitie om 'partner in de stad' te zijn. De visitatiecommissie is van mening dat de weg die Haag Wonen hierbij is ingeslagen goed past bij de opgaven die de visitatiecommissie niet alleen in Den Haag ziet, maar ook elders in het land tegenkomt. De complexe(re) opgaven in Den Haag, onder andere in Den Haag Zuidwest, vragen bijvoorbeeld een integrale samenwerking met partners in de wijk.

Tijdens de huidige visitatie is het de visitatiecommissie opgevallen dat Haag Wonen een duidelijk andere koers is gaan varen op een aantal beleidsthema's. De corporatie heeft hieraan ook een noemer gegeven met het motto 'Partner in de stad'. Haag Wonen zet vanuit deze ambitie duidelijk meer in op het creëren van strategische partnership in de stad Den Haag, is meer zichtbaar in de



lokale netwerken én de wijken en zet in op het integraal benaderen van opgaven. Haag Wonen investeert als gevolg hiervan veel meer dan voorheen in leefbaarheid in wijken en buurten en is bovendien actief in het bestuurlijke netwerk om samenwerking te organiseren of uit te werken. De belanghebbenden zien deze ontwikkeling eveneens duidelijk en geven aan dat Haag Wonen actief aan initiatieven op verschillende thema's meedoet.

De hiervoor beschreven ontwikkelingen zijn niet ten koste gegaan van de van oudsher aanwezige focus op volkshuisvesting met de betaalbaarheid van de woningvoorraad en de belangen van de huurders als belangrijke exponenten daarvan. De belanghebbenden zijn zonder uitzondering van mening dat Haag Wonen een positieve ontwikkeling doormaakt en dat de relatie en zichtbaarheid sterk is vergroot. Tegelijkertijd zijn er kritische geluiden over de wijze waarop Haag Wonen de belanghebbenden betreft bij de beleidsvorming. Met name de huurdersvertegenwoordiging heeft aangegeven dat zij beter betrokken kan worden door Haag Wonen door documenten tijdiger toe te sturen en de documenten te voorzien van een samenvattende paragraaf met de belangrijkste overwegingen.

Een ander in het oog springende ontwikkeling is dat Haag Wonen de situatie van financiële beperkingen achter zich heeft gelaten en meer is gaan investeren. De woningcorporatie heeft in de vorige visitatie nadrukkelijk aandacht gehad voor het verbeteren van de financiële positie met als resultaat een financiële gezond en vitale organisatie. Van daaruit heeft Haag Wonen in Koers 2018+ weer ambities opgesteld voor het realiseren van nieuwbouw en het verduurzamen van de woningvoorraad. De thema's die voorheen, door de focus op aanwezigheid in de wijken, de betaalbaarheid van de woningvoorraad en de beperkte financiële middelen, noodgedwongen achterbleven. De ontwikkeling past bij de opgaven in Den Haag. De gemeente Den Haag wordt immers geconfronteerd met een toenemende druk op de woningvoorraad. Bovendien vraagt de woningkwaliteit in verschillende wijken in Den Haag om aandacht. Voor Haag Wonen ligt de opgave met name in Den Haag Zuidwest.

De belanghebbenden zien de toegenomen ambities en de betrokkenheid van Haag Wonen bij het realiseren van nieuwbouw en het verduurzamen van de woningvoorraad. Desalniettemin zou Haag Wonen, ondanks de toegenomen financiële inzet op de betreffende opgaven, nog een tandje bij kunnen schakelen. De belanghebbenden zijn van mening dat Haag Wonen met name ten aanzien van de duurzaamheid en de (interne woon)kwaliteit van de woningvoorraad meer zou kunnen presteren. Haag Wonen heeft als gevolg van de financiële positie een periode pas op de plaats moeten maken voor wat betreft de kapitaalintensieve opgaven. De verwachting is dat prestaties van Haag Wonen de komende jaren zullen toenemen. Het realiseren van nieuwbouw of het verduurzamen van de woningvoorraad heeft immers (aanloop)tijd nodig.

Het is de visitatiecommissie tevens opgevallen dat Haag Wonen veel initiatieven heeft ontplooid, hetgeen positief is opgevallen voor belanghebbenden. De visitatiecommissie merkt echter wel dat zij moeite heeft de initiatieven te plaatsen in een breder kader. Het lijkt alsof Haag Wonen 'overall' aan meedoet, maar een inkadering, bijvoorbeeld binnen het thema 'Partner in de stad' is nog niet heel duidelijk aanwezig. Desgevraagd geeft Haag Wonen aan de opmerking te herkennen en daar al enige tijd geleden actie op te hebben ondernomen. Enerzijds door duidelijkere keuzes te maken en de betreffende keuzes uit te werken, anderzijds door de afgelopen periode te werken aan een aangepaste besturingsfilosofie die medewerkers veel handelingsvrijheid geeft bij het nastreven van de doelen zoals het zijn van 'Partner in de stad'.

### **Richting de toekomst**

Haag Wonen heeft zoals aangegeven over het algemeen ruim voldoende tot op onderdelen goed gepresteerd. Er is ook een duidelijke ontwikkeling ingezet en al deels doorgemaakt de afgelopen

jaren waarbij het willen worden van een Partner in de stad centraal staat. Deze ontwikkeling is echter, logischerwijs, nog niet voltooid. Het doorvoeren van een dergelijke verandering kost immers tijd waarbij ook veel aandacht moet uitgaan aan het aanleren van een andere werkwijze. Daarom wil de visitatiecommissie Haag Wonen de volgende punten voor de beleidsagenda meegeven.

- Werk het thema 'Partner in de stad' duidelijker uit zodat de integraliteit en samenwerking met andere organisaties, waaronder zorg- en welzijnspartijen makkelijker kan worden bereikt; Het helpt bovendien ook de interne organisatie bij Haag Wonen bij het maken van keuzen;
- Leg de uitkomsten van het voorgaande punt ook duidelijker in je eigen PDCA-cyclus vast, zodat beter gestuurd kan worden op de punten die belangrijk zijn om 'Partner in de stad' te worden;
- Leg verantwoordelijkheden lager in de organisatie, zodat medewerkers in de wijk makkelijker hun eigen budgetten kunnen inzetten;
- Zet de ambities op duurzaamheid en nieuwbouw om naar structurele prestaties;
- Haag Wonen onderneemt veel initiatieven op een breed spectrum aan opgaven. Hierdoor is het echter ook lastig vast te stellen waar men de prioriteit wil leggen en welke keuzes zijn gemaakt daarbij. Draag daarom de dilemma's waar je voor staat door noodzakelijke strategische keuzes, beperkte middelen en omvangrijke opgaven duidelijker uit. Geef bijvoorbeeld duidelijk aan dat je niet alles kunt doen. Door dit verwachtingenmanagement is het makkelijker te duiden waar Haag Wonen voor is en waarvoor niet.
- Geef aan op welke wijze de 'vrijgekomen' middelen door het afschaffen van de verhuurdersheffing worden ingezet. Wat betekent deze ruimte voor de belanghebbenden?
- Zet in op een intensievere samenwerking met de andere Haagse corporaties om van daaruit (nog) meer meerwaarde te creëren voor de doelgroep. Het gezamenlijk verbeteren van de woningvoorraad in wijken waar meerdere woningcorporaties actief zijn zou daar een voorbeeld kunnen zijn;
- Werk de maatschappelijke rol van de RvC meer uit in het licht van de opgaven en de visie van Haag Wonen daarop. De huidige visie dekt de lading, maar is nog erg generiek;
- Benoem bij de gemeente de behoefte aan een gelijkloidend geluid vanuit de gemeente. Omdat de gemeente nog erg vanuit de belangen van verschillende afdelingen lijkt in te steken bij de prestatieafspraken is het lastig de wederkerigheid te vergroten.

### Experiment

Haag Wonen heeft ervoor gekozen om de visitatie te laten uitvoeren met een experimentele aanpak. Haag Wonen vindt het belangrijk maximaal en continu transparant te zijn naar haar omgeving over haar maatschappelijke prestaties en haar positie ten aanzien van de maatschappelijke opgave ('continue dialoog'). Om deze reden is ervoor gekozen om een afvaardiging van de huurdersvertegenwoordiging, te weten Corrie Sekreve en Ashana Pal, mee te laten lopen met de visitatie. Ecorys wil Corrie en Ashana bedanken voor de prettige samenwerking en de betrokkenheid bij de visitatie. Bovendien ondersteunt Ecorys de aanbeveling van hen om als Haag Wonen nog meer te doen om huurders in de wijken en buurten te bereiken (zie deel hoofdstuk B in deel 1).

## B. Experiment in het kader van Rijker visiteren

*Continue dialoog: Huurders visiteren mee voor maximale transparantie*

### Waarom een experiment?

Haag Wonen vindt het belangrijk maximaal en continu transparant te zijn naar haar omgeving over haar maatschappelijke prestaties en haar positie ten aanzien van de maatschappelijke opgave ('continue dialoog'). Daarom wordt gedurende het jaar veel tijd en aandacht gegeven aan het meenemen van met name de huurdersvertegenwoordiging bij de overwegingen en besluiten. Om deze reden is ervoor gekozen om een afvaardiging van de huurdersvertegenwoordiging, te weten Corrie Sekreve en Ashana Pal, mee te laten lopen met de visitatie. Door de huurdersafvaardiging nauw te betrekken bij de gesprekken met belanghebbenden en de bijeenkomsten met Haag Wonen, is beoogd dat:

- rol en de positie van de huurders bij de visitatie wordt versterkt;
- de uitkomsten van de visitatie uiteindelijk de samenwerking versterken;
- het draagvlak voor de uitkomsten van de visitatie groter zal zijn.

Daarnaast is een compactere 'infographic' uitgewerkt, zodat de uitkomsten van de visitatie laagdrempeliger en voor een bredere doelgroep bereikbaar zijn. Deze is in bijlage 9 opgenomen.

### Wat is vernieuwend in het experiment?

Het experimentele had betrekking op de volgende aspecten:

- De huurdersafvaardiging is aanwezig geweest bij gesprekken met belanghebbenden en heeft gericht vragen kunnen stellen in het gesprek. Bovendien had de huurdersafvaardiging de mogelijkheid om zelf thema's te benoemen. De huurdersafvaardiging heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid.
- De huurdersafvaardiging is aanwezig geweest bij de projectbijeenkomsten met Haag Wonen, zoals de startbijeenkomst, de bespreking van tussentijdse resultaten en de bespreking van de conceptrapportage.
- De huurdersafvaardiging heeft na afloop van de visitatie een maatschappelijke reactie geschreven, analoog aan de bestuurlijke reactie van Haag Wonen. Deze is in bijlage 2 opgenomen.
- Haag Wonen en Ecorys hebben een korte(re) en bondige rapportage (infographic) opgeleverd.

### Wat is het resultaat van het experiment?

De visitatiecommissie, Haag Wonen en de betrokken huurders zien dat de betrokkenheid van niet-georganiseerde huurders, die verder van de corporatie afstaan dan de HOHW, heeft geresulteerd in een bredere blik op de uitdagingen waar de corporatie voor staat en een sterkere positie voor de reguliere huurders. De sterkere positie is positief voor de relatie en de samenwerking met en het begrip voor (de keuzes van) de corporatie. Van daar uit heeft Haag Wonen geleerd dat de corporatie met name niet georganiseerde huurders nog meer moet informeren en een 'kijkje in de keuken' bij de corporatie moet geven. Als gevolg daarvan heeft Haag Wonen het voornemen om voor reguliere huurders een rondrit of buurtwandelingen te organiseren. Haag Wonen heeft het doel om de betrokkenheid van (niet georganiseerde) huurders verder te vergroten.

Als laatste concludeert de visitatiecommissie bovendien dat het van belang is dat de positie van de betrokken huurders in de visitatie geborgd en niet vrijblijvend is. De maatschappelijke reactie geeft de huurders een positie en laat hen nadenken over de toekomst van de corporatie. De visitatie wint daarmee aan inbedding en kracht.

## De maatschappelijke reactie

### Huurders hebben bij wijze van experiment meegedaan aan de visitatie

Een maatschappelijke visitatie? Een experiment? Het waren totdat Haag Wonen enkele maanden geleden bij ons aanklopte om mee te doen aan een visitatie onbekende begrippen. Het werd ons snel duidelijk dat er sprake was van een visitatie met een unieke aanpak en betrokkenheid; een experiment. Haag Wonen wilde vanuit de gedachte van 'partner in de stad' niet georganiseerde huurders betrekken bij de visitatie. We hebben direct met enthousiasme ingestemd en zijn vervolgens open het proces ingegaan. In deze maatschappelijke reactie blikken we terug en geven een advies voor de toekomst.

### Terugblik op onze betrokkenheid

We vinden het heel positief dat Haag Wonen de (niet georganiseerde) huurders een rol in de visitatie wil geven. Wij zien dit duidelijk passen in een bredere ontwikkeling waarbij Haag Wonen de betrokkenheid van huurders versterkt. Haag Wonen is in de voorbije jaren bijvoorbeeld zichtbaarder geworden in de wijken en buurten en heeft meer aandacht voor de persoonlijke omstandigheden van huurders. Dit is belangrijk omdat huurders over het algemeen gezien en gehoord willen worden.

Wij vinden het fijn dat wij met onze inzet een bijdrage hebben kunnen leveren aan het vergroten van de betrokkenheid van huurders. Wel was het even zoeken naar de juiste vorm. Onze inzet hebben wij namelijk moeten combineren met onze baan, waardoor het belangrijk was flexibel te zijn en oog te hebben voor een passende tijdsbesteding. Van daaruit hebben we samen met Haag Wonen en Ecorys gezocht naar een passende rol in de visitatie. Voor een eventueel vervolg op het experiment is het van belang om voor iedere bijeenkomst nadrukkelijker te verwachten af te stemmen en te communiceren wie aanwezig zijn.

### Onze bevindingen

De betrokkenheid bij de interne bijeenkomsten bij Haag Wonen en de verschillende gesprekken met belanghebbenden van de woningcorporatie hebben we als bijzonder interessant ervaren. Daarnaast hebben we deelgenomen aan de 'rondrit' langs de wijken, buurten en projecten van Haag Wonen.

De eerste bijeenkomst gaf direct inzicht in de complexiteit waarmee Haag Wonen wordt geconfronteerd. Het verhuren en onderhouden van woningen omvat meer dan een huurder voor mogelijk kan houden. We hebben in de bijeenkomsten en gesprekken altijd de ruimte gevoeld om onze inbreng te geven en onze vragen te stellen. We hebben het als waardevol ervaren om het perspectief van de huurder in te brengen.

De rondrit heeft ons inzicht gegeven in alle projecten die Haag Wonen uitvoert. De aanpak van de binnentuinen in Den Haag Zuidwest heeft laten zien dat de woningcorporatie niet uitsluitend werkt aan het verhuren van woningen. De rondrit was niet alleen leuk, maar ook heel erg waardevol om meer inzicht te krijgen in wat Haag Wonen in de wijken doet en hoe zij dit aanpakt. Wij denken dat dit voor veel meer huurders heel erg interessant is. Daarom hebben wij Haag Wonen gevraagd of het mogelijk is de rondrit ook voor andere huurders te organiseren. Haag Wonen heeft aangegeven dit te gaan doen in de vorm van buurtwandelingen.

De visitatie heeft ons geleerd dat een woningcorporatie, in het bijzonder Haag Wonen, wordt geconfronteerd met een complexiteit aan opgaven en ontwikkelingen. De reguliere huurder heeft met name zicht op de kwaliteit van de dienstverlening en het afhandelen van (reparatie)verzoeken.

Tegelijkertijd hebben we in de visitatie gemerkt dat er van huurders, niet professionals, veel gevraagd wordt. Het is en blijft daarom belangrijk om in laagdrempelige taal te communiceren en continu uitleg te geven.

### Ons advies voor de toekomst

Wij zijn zeer positief over de ontwikkeling naar meer betrokkenheid van huurders bij Haag Wonen. De betrokkenheid bij de visitatie is daar een goed voorbeeld van. Om deze reden zijn we van mening dat de experimentele aanpak onderdeel zou moeten zijn van de 'standaard' visitatie.

We hopen dat onze bijdrage Haag Wonen inspireert om nog meer te doen om de huurders in de wijken en buurten te bereiken. Het organiseren van activiteiten, zoals een buurtfeest of een speeldag, of het organiseren van periodieke buurtwandelingen zijn daar voorbeelden van. We zijn dan ook blij met het initiatief van Haag Wonen om de rondrit voor andere geïnteresseerde huurders te organiseren.

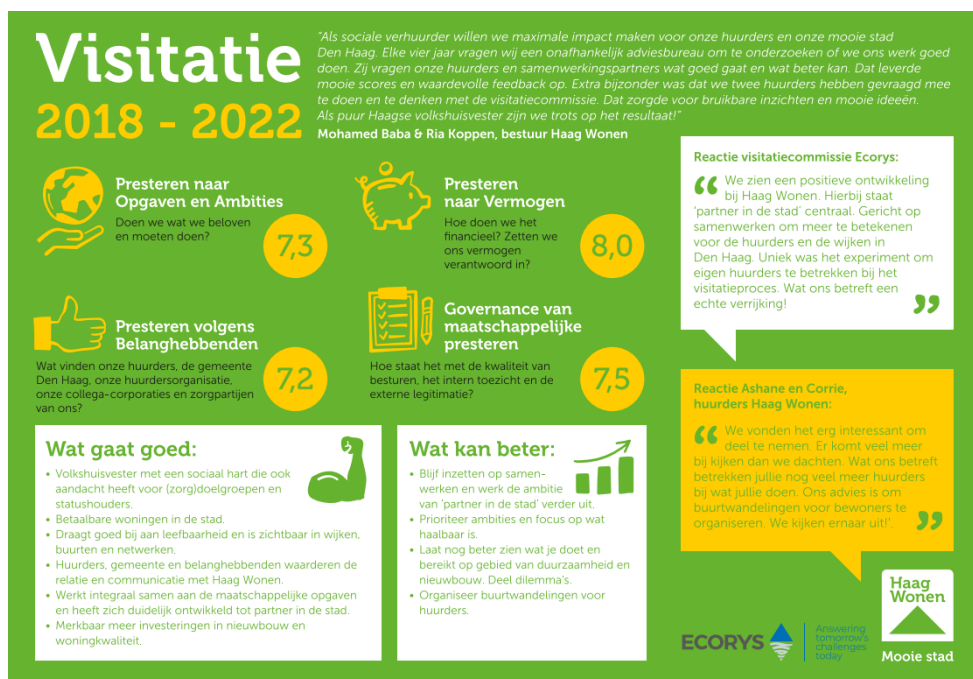
Tot slot willen we Haag Wonen bedanken voor de mogelijkheid om deel te nemen aan de visitatie en 'een kijkje in de keuken' te nemen. We bedanken Ecorys voor de begeleiding en de communicatie tijdens het proces.

Corrie Sekreve  
Huurder Haag Wonen

Ashana Pal  
Huurder Haag Wonen

### De infographic

In het kader van het experiment is tevens een infographic opgesteld. De infographic is tevens te vinden in de bijlage (volledige grootte).



## C. Scorekaart

Tabel B.1: Scorekaart

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Thema 6	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken Ambities in relatie tot de opgaven	6,7	7,3	6,7	7,3	7,3	7,0	<b>7,0</b>	75%	<b>7,3</b>
							<b>8,0</b>	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									
Prestaties	6,8	6,9	7,1	7,5	7,3	7,5	<b>7,2</b>	50%	<b>7,2</b>
Relatie en communicatie							<b>7,9</b>	25%	
Invloed op beleid							<b>6,5</b>	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									
Vermogensinzet							<b>8,0</b>	100%	<b>8,0</b>
<b>Governance van maatschappelijke presteren</b>									
Strategievorming en prestatie­sturing	Strategievorming					8,0	<b>8,0</b>	33%	<b>7,5</b>
	Prestatie­sturing					8,0			
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen							<b>7,0</b>	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie					7,0	<b>7,5</b>	33%	
	Openbare verantwoording					8,0			

Thema 1: Beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Duurzaamheid & Onderhoud

Thema 4: Huisvesting bijzondere doelgroepen

Thema 5: Leefbaarheid

Thema 6: Partner in de stad

## D. Samenvatting

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

Tabel C.1: Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,3
Presteren volgens Belanghebbenden	7,2
Presteren naar Vermogen	8,0
Governance van maatschappelijk presteren	7,5

### Presteren naar Opgaven en Ambities

**7,3** De visitatiecommissie concludeert dat Haag Wonen zich op ruim voldoende wijze inzet voor de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied. Op alle thema's wordt minstens een voldoende gescoord. Met name op de thema's betaalbaarheid, huisvesting van specifieke doelgroepen en leefbaarheid wordt ruim voldoende gescoord. Haag Wonen zorgt er bijvoorbeeld voor dat haar woningen betaalbaar blijven en houdt rekening met de energieprestatie van de woning bij het bepalen van de streefhuur. Daarnaast werkt Haag Wonen met tal van ketenpartners aan verschillende complex maatschappelijke thema's.

Andere thema's behoeven de komende jaren meer aandacht. Haag Wonen heeft gedurende de visitatieperiode gewerkt aan het verduurzamen van haar bezit, maar er blijft nog een enorme verduurzamingsopgave over. Daarnaast is de omvang van de woningvoorraad in de periode van 2018 tot en met 2021 minimaal toegenomen. Haag Wonen zal de komende jaren de voorraad verder laten groeien met de voorgenomen nieuwbouwplannen.

Haag Wonen laat voor wat betreft de ambities zien dat deze aansluiten bij de lokale opgaven en ontwikkelingen. De corporatie heeft een reële blik op de opgaven die op haar afkomen en laat zien hoe zij hier adaptief op wil sturen. Daarnaast gaat ze in breder verband de samenwerking aan (Partner in de Stad) om complex maatschappelijke vraagstukken aan te pakken in Den Haag.

### Presteren volgens Belanghebbenden

**7,2** De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Haag Wonen gemiddeld met een ruim voldoende. De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de bijdragen van Haag Wonen aan de betaalbaarheid van de woningvoorraad, het huisvesten van bijzondere doelgroepen en de leefbaarheid in wijken en buurten. Verschillende belanghebbenden verwachten meer van Haag Wonen voor wat betreft de beschikbaarheid en de kwaliteit van de woningvoorraad.

De belanghebbenden zijn tevreden over de relatie en de communicatie met Haag Wonen. Haag Wonen wordt gekenmerkt als open, betrokken, zichtbaar en benaderbaar. De Huurdersorganisatie Haag Wonen (HOHW) is kritischer over de invloed op het beleid van Haag Wonen. De HOHW wijst daarbij met name naar het moment van en de mate waarin zij wordt betrokken bij de beleidsdiscussies van Haag Wonen. Verschillende overige belanghebbendenspreken de wens uit om in te toekomst meer op strategisch niveau betrokken te worden.

Op het toegevoegde thema 'Partner in de stad' scoort Haag Wonen ruim voldoende. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat niet altijd helder is wat dit thema voor Haag Wonen inhoudt en wat de specifieke invulling is. De belanghebbenden geven wel aan dat het nastreven van 'Partner in de stad' als doel goed bij Haag Wonen past.



### Presteren naar Vermogen

8,0

Haag Wonen kan de inzet van haar vermogen goed onderbouwen. Investerings worden door meerdere personen vanuit een breed perspectief onderzocht op bijdragen aan de maatschappelijke opgaven. Hierbij wordt gewerkt met scenario's en wordt ook een aansluiting gemaakt op het principe van waardestrating. Haag Wonen heeft geen opmerkingen van Aw gekregen waaruit kan worden opgemaakt dat haar financiële continuïteit in gevaar is. De corporatie scoort een C in de jaarlijkse Aedes-benchmark op het onderdeel bedrijfslasten per vhe.

### Governance van maatschappelijk presteren

7,5

De visitatiecommissie beoordeelt de 'Governance van maatschappelijk presteren' met een goed. Haag Wonen heeft Koers 2018+ uitgevoerd, waarin strategische doelstellingen zijn vastgelegd. Vervolgens is de koppeling gelegd met de begroting, het portefeuilleplan en het jaarplan. De tertaalrapportages maken het mogelijk om de prestaties in het licht van de doelstellingen te volgen en -indien noodzakelijk- bij te sturen.

De RvC draagt vanuit een gedeelde visie op de maatschappelijke oriëntatie bij aan de prestaties van Haag Wonen. De RvC is op een passende wijze betrokken bij strategievorming. Bovendien weet de RvC de maatschappelijke doelen in het beleid te borgen. Aandachtspunten bevinden zich in het expliciteren van de maatschappelijke overwegingen in de besluitvorming en het verder uitwerken van de toezichtvisie.

Haag Wonen betreft belanghebbenden op een passende wijze bij het beleid van de woningcorporatie en geeft in de overleggen met belanghebbenden een terugkoppeling over de gemaakte keuzes. Haag Wonen maakt bij de openbare verantwoording gebruik van een verscheidenheid aan kanalen. Daarbij legt Haag Wonen in de verantwoording continu de koppeling met de bredere opgaven.

## E. Korte schets van de corporatie

### Algemeen

Haag Wonen is een Haagse corporatie die al meer dan 100 jaar werkt aan goed wonen voor mensen met een bescheiden inkomen. Haag Wonen is met ongeveer 21.000 woningen en 2.500 bedrijfsruimten een belangrijke huisvester in Den Haag. De meeste woningen van Haag Wonen staan in de Schilderwijk en Den Haag ZuidWest. Daarnaast heeft Haag Wonen woningen in onder andere de wijken Waldeck, Houtwijk, Zeeheldenkwartier, Bezuidenhout, Mariahoeve, Scheveningen en Wateringse Veld.

### Woningvoorraad

De woningvoorraad van Haag Wonen bestaat uit meer dan 21.000 woningen, waarvan ruim 20.000 sociale huurwoningen. Haag Wonen heeft in de voorbije jaren gewerkt aan het verbeteren van de betaalbaarheid van de woningvoorraad: het aantal woningen in het dure segment is afgebouwd en het aantal goedkope en betaalbare sociale huurwoningen is toegenomen. Haag Wonen hanteert een gemiddelde streefhuur van maximaal 85% van de maximaal redelijke huurprijs, waarbij de streefhuur tevens is gekoppeld aan de energieprestatie van woningen. Een woning met een slechtere energieprestatie heeft een lagere streefhuur; 87% voor woningen met energielabel C of beter, 84% voor energielabel D en E en 82% voor energielabel F en G.

De gemiddelde energieprestatie van de woningvoorraad van Haag Wonen was in 2021 vergelijkbaar met een energielabel C. Haag Wonen werkt op basis van de duurzaamheidsvisie verder aan het verduurzamen van de woningvoorraad, waarbij aandacht is voor de energietransitie, klimaatadaptatie en circulair bouwen.

Tabel D.1: Woningbezit naar huurprijssegment in 2021

Huurprijssegment	2021
Goedkoop	3.415
Betaalbaar	14.756
Middelduur	2.015
<b>Subtotaal</b>	<b>20.186</b>
Duur	930
<b>Totaal</b>	<b>21.116</b>

Bron: Jaarverslag Haag Wonen 2021

### Partner in de stad

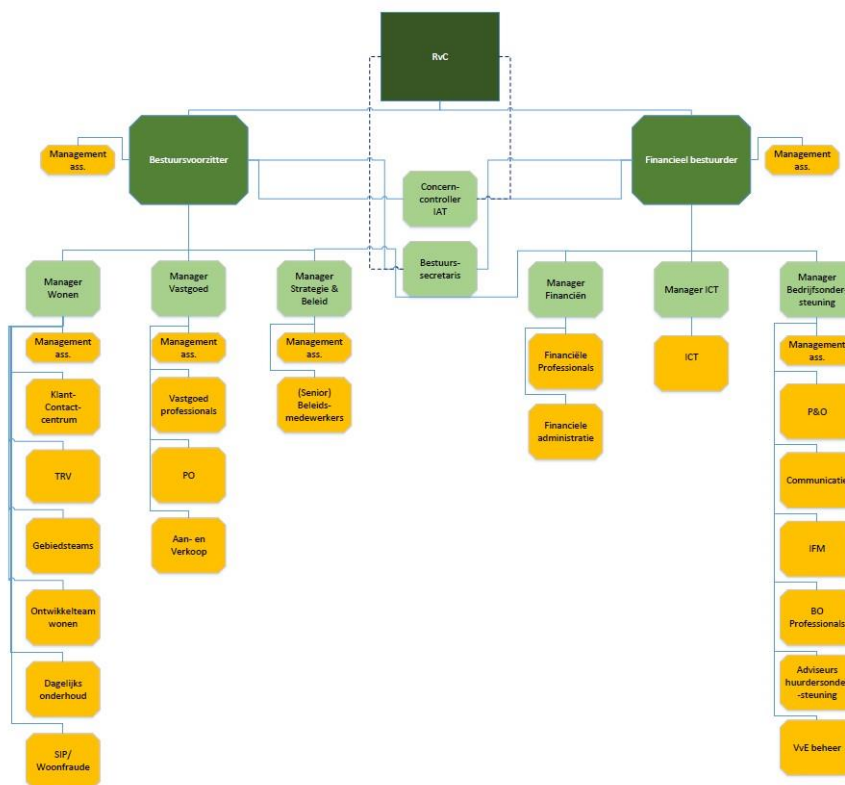
Om in de snel veranderende wereld en context haar bijdrage te blijven leveren aan de Haagse maatschappelijke opgaven, is het steeds belangrijker dat Haag Wonen samenwerkingen met (maatschappelijke) partners en huurders opzoekt en uitbouwt. Vanuit de gedachte 'partner in de stad' zoekt Haag Wonen gelijkgestemden en samenwerkingspartners in de stad en zet zij zich in om een betrouwbare partner in de stad te zijn.

## Organisatiestructuur

De organisatie van Haag Wonen bestond aan het einde van 2021 uit 249 medewerkers, verdeeld over 225,9 fte. De dagelijkse leiding hiervan ligt in handen van een tweehoofdig bestuur, bestaande uit een bestuursvoorzitter en een financieel bestuurder. Het toezicht is belegd bij de raad van commissarissen. De raad van commissarissen bestaat uit zes leden.

Verder wordt Haag Wonen door de Huurdersorganisatie Haag Wonen (HOHW) gevraagd en ongevraagd van advies voorzien over verschillende onderwerpen. De HOHW bestond in 2021 uit vijf bestuursleden. Daarnaast wordt de HOHW op het eigen kantoor beleidsmatig en organisatorisch ondersteund door twee krachten. De ondersteuning is vanaf eind 2021 ook in dienst van de HOHW, zodat de onafhankelijkheid van Haag Wonen ook organisatorisch is geborgd. Bovendien is er een raad van toezicht die toezicht houdt op de HOHW.

Figuur 1.1: Organigram Haag Wonen



Bron: Website Haag Wonen (2022)

## **Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief**

# 1 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van Haag Wonen wordt beoordeeld is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s).

## 1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 1.1: Presteren naar Opgaven en Ambities

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Thema 6	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
<b>Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	6,7	7,3	6,7	7,3	7,3	7,0	7,0	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	

Thema 1: Beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Duurzaamheid & Onderhoud

Thema 4: Huisvesting bijzondere doelgroepen

Thema 5: Leefbaarheid

Thema 6: Partner in de stad

## 1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

Haag Wonen heeft voor de periode 2018 tot en met 2021 prestatieafspraken opgesteld met de gemeente Den Haag.

### Prestatieafspraken in de gemeente Den Haag

In Den Haag hebben de Haagse corporaties zich geconformeerd aan de 'Raamovereenkomst wonen 2019 – 2024 Gezamenlijke opgave, gezamenlijke prestaties'. Daarbij werkt Haag Wonen met de gemeente en de andere Haagse woningcorporaties aan een aantal gemeenschappelijke stadse thema's, waaronder het verduurzamen van de woningvoorraad en het creëren van gedifferentieerde wijken. De thema's uit de raamovereenkomst en de daarbij behorende doelstellingen dienen als uitgangspunt voor het opstellen van de prestatieafspraken. Daarbij is afgesproken om in de jaarlijkse prestatieafspraken in beeld te brengen hoe de doelstellingen uit de raamovereenkomst worden behaald.

Op basis van de raamovereenkomst heeft Haag Wonen in de periode 2018 tot en met 2021 jaarlijks prestatieafspraken opgesteld in overleg met de gemeente en Huurdersorganisatie Haag Wonen (HOHW). De prestatieafspraken hebben betrekking op de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid & onderhoud, huisvesting bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en partner in de stad. De prestatieafspraken onder het thema beschikbaarheid zijn gericht op het laten toenemen van de voorraad sociale huurwoningen door middel van het realiseren van nieuwbouw,



het de-liberaliseren van woningen en het bevorderen van doorstroming. De prestatieafspraken onder het thema betaalbaarheid hebben betrekking op onder andere de streefhuur, de jaarlijkse huurverhoging en het beperken van huur- en betalingsachterstanden. Onder het thema duurzaamheid & onderhoud zijn onder andere prestatieafspraken gemaakt over het verbeteren van de gemiddelde energie-index van de woningvoorraad en het aanpakken en verwijderen van vocht en schimmel in woningen. Het thema huisvesting van specifieke doelgroepen heeft betrekking op het huisvesten van statushouders, mensen die uitstromen uit maatschappelijke instellingen en senioren (65+'ers). Onder het thema leefbaarheid zijn onder andere prestatieafspraken vastgelegd over het besteden van de leefbaarheidsbudgetten, het aanpakken van woonfraude en het vergroten van de veiligheid. In het laatste thema, 'partner in de stad', ligt de focus op de samenwerkingen die nodig zijn om de brede(re) opgaven in de stad invulling te kunnen geven.

#### **Aanvullende documenten/convenanten**

Haag Wonen heeft daarnaast convenanten ondertekend die betrekking hebben op de opgaven in de stad. Voorbeelden zijn convenanten met betrekking tot vroegsignalering, energie-armoede, woonoverlast, met zorg- en welzijnsinstellingen over het huisvesten van zorgdoelgroepen, de nieuwe participatieovereenkomst en de samenwerkingsovereenkomst met Sociale Fondsen Den Haag (SFDH).

## **1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces**

### **Het proces om tot prestatieafspraken te komen**

Haag Wonen heeft jaarlijks in de visitatieperiode 2018 tot en met 2021 prestatieafspraken opgesteld in overleg met de gemeente Den Haag en Huurdersorganisatie Haag Wonen. De raamovereenkomst dient als uitgangspunt voor de jaarlijkse prestatieafspraken. De doelstellingen uit de raamovereenkomst worden vertaald naar prestatieafspraken die toegespitst zijn op de ontwikkelingen en de positie van Haag Wonen.

De partijen geven aan dat sprake is van een intensief proces, waarbij de wens is uitgesproken om de afspraken compacter en meerjaarlijks te maken. Op deze wijze wordt het proces minder tijdrovend en kunnen de prestatieafspraken jaarlijks gemonitord en eventueel aangescherpt worden. Verder kan een volgende stap zijn om ook de inbreng van zorg- en welzijnspartijen te borgen in de prestatieafspraken. Deze wens komt ook naar voren in de gevoerde gesprekken.

### **De prestatieafspraken kunnen zichtbaarder gekoppeld worden aan de raamovereenkomst**

De visitatiecommissie constateert dat de zichtbaarheid van de koppeling tussen de overkoepelende Haagse ambities en doelstellingen uit de raamovereenkomst en de prestatieafspraken verbeterd zou kunnen worden, bijvoorbeeld door de ambities uit de raamovereenkomst in een korte toelichting in de prestatieafspraken op te nemen. De prestatieafspraken zijn per thema uit de raamovereenkomst ondergebracht. Haag Wonen omschrijft per thema en per prestatieafpraak welke activiteiten zij wil ondernemen en welke financiële middelen zij hiervoor aanwendt.



Haag Wonen schetst tevens een toekomstverwachting bij de betreffende prestatieafspraken: 'het aantal woningverbeteringen stijgt tussen 2021 en 2025'. De koppeling met de doelstelling uit de raamovereenkomst ontbreekt echter zichtbaar. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om in de jaarlijkse prestatieafspraken de koppeling met de gezamenlijke Haagse ambities en doelstellingen uit de raamovereenkomst sterker zichtbaar te maken. Op deze wijze is het voor de lezer beter volgbaar aan welke overkoepelende opgave de prestatieafspraken bijdraagt.



Foto 1: Binnentuin bij De Gaarde

### De prestatieafspraken zijn concreet, maar de wederkerigheid behoeft verbetering

De visitatiecommissie is van mening dat de prestatieafspraken over het algemeen concreet zijn opgesteld, maar dat de wederkerigheid scherper geborgd kan worden. De concreetheid wordt geborgd omdat de prestatieafspraken voldoende details bevatten en meer dan eens prestatie-indicatoren benoemd worden waarop getoetst kan worden. Onderstaand een voorbeeld van een afspraak uit 2018 onder het thema betaalbaarheid, waarin duidelijk is aangegeven *wie, wat, wanneer* doet:

Haag Wonen voert al jarenlang een gematigd huurbeleid. Dit betekent onder andere dat wij op dit moment 83% van de maximale huurprijs vragen (peildatum april 2017). Anders gezegd: we geven 17% huurkorting. In 2018 houden we vast aan onze betaalbaarheidsprincipes.

Een ander voorbeeld is een afspraak uit 2020 in het thema duurzaamheid:

In 2020 worden er naar verwachting ca. 100 kleine woningverbeteringen, ca. 225 middelgrote en grote woningverbeteringen uitgevoerd in de volgende complexen: Anna Bijnslaan; Rederijkerstraat; Pink/Loggerstraat en Sleepnetstraat, er is bij deze complexen geen sprake van een VvE of gemengd bezit.

De visitatiecommissie concludeert echter dat niet alle prestatieafspraken concreet zijn uitgewerkt. Er zijn ook prestatieafspraken die meer hoog-over zijn uitgewerkt, hetgeen in veel gevallen past bij de aard en/of de fase van de afspraak. Hierdoor is er ruimte voor nadere invulling of bijsturing. Tegelijkertijd moet worden opgemerkt dat de afspraken ten aanzien van het verduurzamen van de woningvoorraad in de visitatieperiode verwarrend zijn, omdat de definities en afspraken niet eenduidig geformuleerd zijn. Er valt bijvoorbeeld niet te herleiden welke exacte aantallen woningen Haag Wonen jaarlijks wil verduurzamen en welke bedragen hiermee gemoeid zijn.

De prestatieafspraken zijn -op onderdelen- voldoende wederkerig, waarbij voor verschillende prestatieafspraken is aangegeven wie verantwoordelijk is. In de prestatieafspraken 2018 is in een tabel bijvoorbeeld opgenomen wat er van Haag Wonen wordt verwacht én wat een eventuele (tegen)prestatie is van de gemeente. In prestatieafspraken van andere jaren (2019, 2020 en 2021) is er eveneens aandacht voor de wederkerigheid, maar zijn de verantwoordelijkheden minder scherp geborgd. De prestatieafspraken met een verantwoordelijkheid voor de gemeente lijken bovendien minder concreet in vergelijking met de prestatieafspraken waarvoor Haag Wonen verantwoordelijk is. De prestatieafspraken die gelden voor de gemeente zijn meer inspanningsverplichtingen, zoals het starten van een onderzoek of het nemen van de regierol. Een illustratief voorbeeld uit 2021 onder het thema duurzaamheid:

De gemeente helpt met het opstellen van een plan, financiering en aanvragen van relevante subsidies.  
Haag Wonen brengt in circa 500 woningen bij mutatie een aansluiting voor elektrisch koken aan.

De visitatiecommissie geeft partijen mee om de wederkerigheid in het proces en de uitwerking van de afspraken te (blijven) borgen, omdat de lokale opgaven vragen om een gezamenlijke inspanning en inzet.

#### **De prestatieafspraken worden geëvalueerd**

De prestatieafspraken zijn in de visitatieperiode jaarlijks gemonitord en geactualiseerd in de biedingen. Haag Wonen stemt hiervoor jaarlijks af met de gemeente en de Huurdersorganisatie Haag Wonen. De visitatiecommissie constateert dat de prestatieafspraken jaarlijks geëvalueerd en gemonitord worden. Uit de raamovereenkomst valt te herleiden dat de voortgang van de prestatieafspraken van het voorafgaande jaar geëvalueerd worden en, waar nodig, wordt met het maken van nieuwe prestatieafspraken voor het volgende jaar hierop bijgestuurd. Bovendien is in 2019 een Evaluatieformulier Prestatieafspraken opgesteld, waarin op de ontwikkelingen van de prestatieafspraken wordt gereflecteerd. De (tussentijdse) evaluaties worden ook op verschillende niveaus besproken, en vormen ook input voor het nieuwe jaarlijkse bod van Haag Wonen.

### **1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken**

De prestaties van Haag Wonen worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd. Het thema 'Partner in de stad' is op verzoek van Haag Wonen toegevoegd omdat dit de opgaven en prestaties op dat vlak beter zichtbaar maakt.

#### **Toelichting op de scoremethodiek**

In de voorliggende paragraaf is per thema een beoordeling op één decimaal nauwkeurig weergegeven. De beoordelingen zijn gebaseerd op en een gemiddelde van de cijfers die per opgave/prestatieafpraak en daarbij behorende prestatie zijn gegeven in de prestatietabel in bijlage 8. Daarnaast is in de prestatietabel in bijlage 8 voor verschillende opgaven/prestatieafspraken en prestaties een meer uitgebreide toelichting opgenomen dan in paragraaf 1.5.

De visitatiecommissie heeft per opgave/prestatieafpraak en de daarbij behorende prestatie in eerste instantie beoordeeld of de woningcorporatie heeft voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De woningcorporatie voldoet aan het ijkpunt als in belangrijke mate aan de prestatieafspraken is voldaan. De visitatiecommissie heeft vervolgens beoordeeld in hoeverre de woningcorporatie in positieve of in negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Indien de woningcorporatie aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 en bovendien in meerdere of mindere mate voldoet aan de criteria voor pluspunten, dan is de visitatiecommissie gekomen tot een hogere beoordeling dan een 6. De criteria voor pluspunten betreffen bijvoorbeeld het evenaren of overtreffen van de prestatieafspraken, het realiseren van een lagere prestatie in belang van maatschappelijke doelen en het actief handelen in belang van het realiseren van de prestatieafspraken.

Indien de woningcorporatie niet aantoonbaar heeft voldaan aan het ijkpunt voor een 6, dan heeft de visitatiecommissie de prestatie in principe met een onvoldoende beoordeeld. De mate van onvoldoende is bepaald aan de hand van de criteria voor minpunten. De criteria voor minpunten zijn het niet of onvoldoende voldoen aan de prestatieafspraken en het niet of onvoldoende actief handelen door de woningcorporatie om te voldoen aan de prestatieafspraken.

### 1.5.1 Thema 1: Beschikbaarheid

**6,7**

De visitatiecommissie oordeelt dat Haag Wonen ten aanzien van de beschikbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. De woningvoorraad is minimaal toegenomen gedurende de visitatieperiode. In de komende jaren zal de voorraad verder groeien met de voorgenomen nieuwbouwplannen. Parallel hieraan heeft Haag Wonen weinig woningen gesloopt en een behoudend verkoopbeleid gevoerd ten behoeve van doorstroming en voldoende aanbod blijven houden voor reguliere woningzoekenden.

Den Haag groeit als stad. Het is belangrijk dat de betaalbare woningvoorraad de komende jaren meegroeit. Haagse woningcorporaties hebben het primaat in de 30% sociale woningbouw die gehanteerd wordt bij nieuwbouw voor de hele stad. De corporaties voegen jaarlijks minimaal 750 woningen netto toe aan de sociale huurvoorraad, hetgeen betekent dat de kernvoorraad sociale huurwoningen in eigendom van de deelnemende corporaties per 1 januari 2024 minimaal uit 79.800 woningen bestaat. Haag Wonen draagt bij door in te zetten op binnenstedelijke verdichting. Op locaties waar het verbeteren van bestaande woningen niet lukt, zet Haag Wonen in op sloop-nieuwbouw. Het uitgangspunt is dat er meer woningen worden teruggebouwd dan worden gesloopt.



Foto 2: De Haagse Hendrik (nieuwbouw)

#### De kernvoorraad van Haag Wonen is licht toegenomen in de visitatieperiode

In het kader van beschikbaarheid is afgesproken dat de betaalbare woningvoorraad zal meegroeien met de stad. Er zijn collectieve afspraken gemaakt over de jaarlijkse uitbreiding van de sociale huurwoningvoorraad. Voor Haag Wonen is afgesproken dat ze op 1 januari 2022 minimaal 20.830 sociale huurwoningen (DAEB) in eigendom heeft. In de periode van 2018 tot en met 2021 is de kernvoorraad van Haag Wonen licht toegenomen van 19.905 naar 20.186 woningen. Hiermee is echter nog niet voldaan aan de prestatieafspraken. De totale woningvoorraad, inclusief dure woningen (huurprijs boven € 752), is licht afgenomen in de visitatieperiode, omdat er meer dure woningen zijn verkocht en gesloopt, dan tot nu toe zijn teruggebouwd (zie tabel en volgende paragrafen). *De visitatiecommissie kent geen pluspunten toe, vanwege het feit dat Haag Wonen in de visitatieperiode (nog) niet heeft voldaan aan de opgave.*

Tabel 1.2: ontwikkeling huurwoningvoorraad Haag Wonen visitatieperiode

	2018	2019	2020	2021	Totaal
<b>Beginstand</b>	<b>21.390</b>	<b>21.190</b>	<b>21.017</b>	<b>20.996</b>	<b>-</b>
<b>Bij</b>					
Nieuwbouw	0	0	36	104	140
Ombouw	1	1	7	69	78
Aankoop	0	0	0	0	0
<b>Af</b>					
Samenvoeging	0	-1	-2	0	-3
Sloop	0	-138	0	0	-138
Verkoop	-201	-35	-62	-53	-351
<b>Totaal</b>	<b>21.190</b>	<b>21.017</b>	<b>20.996</b>	<b>21.116</b>	<b>-74</b>
<b>Totaal sociaal</b>	<b>19.905</b>	<b>19.899</b>	<b>19.697</b>	<b>20.186</b>	<b>+281</b>

### **Haag Wonen heeft minder nieuwbouwwoningen gerealiseerd dan gehoopt**

Voor de periode 2018 tot en met 2021 is de prestatieafspraken voor Haag Wonen om 409 nieuwbouwwoningen op te leveren. Uiteindelijk heeft Haag Wonen 140 nieuwbouw sociale huurwoningen op kunnen leveren en 69 sociale zorgstudio's. Daarmee heeft Haag Wonen (nog) niet kunnen voldoen aan de prestatieafspraken. Haag Wonen heeft echter verschillende nieuwbouwprojecten in voorbereiding en in uitvoering voor de komende jaren. Daarbij gaat het om onder andere 923 sociale huurwoningen, met aanvullende mogelijkheid tot verdichting, en 85 woningen in de vrije sector. Naast nieuwbouw zet Haag Wonen in het kader van beschikbaarheid in op het ombouwen van incurante bedrijfspanden naar woningen. Op deze manier zijn er in de visitatieperiode 9 woningen en 69 studio's gerealiseerd.

Om te komen tot het realiseren van voldoende sociale huurwoningen in Den Haag participeert Haag Wonen in de Haagse Tafel Wonen, waarbij de gemeente, woningcorporaties, beleggers en ontwikkelaars gezamenlijk zoeken naar mogelijkheden om te komen tot voldoende sociale huurwoningen voor Den Haag. *De visitatiecommissie kent geen pluspunten toe, vanwege het feit dat Haag Wonen in de visitatieperiode (nog) niet heeft voldaan aan de opgave. Tegelijkertijd heeft Haag Wonen nadrukkelijk ingezet op het realiseren van nieuwbouwwoningen. Het realiseren van nieuwbouwwoningen heeft echter (aanloop)tijd nodig, waarbij Haag Wonen in de visitatieperiode omvangrijke voorbereidingen heeft getroffen. Van daaruit is de verwachting dat Haag Wonen de komende jaren een belangrijke bijdrage zal leveren aan de beschikbaarheid van woningen.*

### **Haag Wonen heeft in overeenstemming met de afspraken woningen verkocht**

Haag Wonen verkoopt jaarlijks woningen, onder andere ten behoeve van het bevorderen van doorstroming. Hierbij gaat het vooral om woningen uit de uitpondingsvoorraad en opgeknapt woningen, in de prijsklasse geschikt voor (lage) middeninkomens. In de visitatieperiode heeft Haag Wonen minder woningen verkocht dan afgesproken: 351 woningen. In 2018 zijn minder woningen verkocht als gevolg van het uitlopen van planvorming en vergunningprocedures, het beperkte aantal mutaties en het verkopen van een aantal bedrijfspanden die niet geschikt bleken. In 2020 zijn meer woningen verkocht dan afgesproken, vanwege een aantal zorgwoningen die zijn mee verkocht bij de verkoop van zorgvastgoed, de sociale huurwoningen in het pand zijn wel in eigendom gebleven van Haag Wonen. Daarnaast heeft Haag Wonen besloten om de verkoop van de niet-DAEB tak 'on hold' te zetten, en deze om te zetten naar een duurzaam bedrijfsmodel ten dienste van de missie van Haag Wonen. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave, en bij afwijkingen de overweging in het kader van de opgave die gemaakt is.*

### **Haag Wonen heeft woningen gesloopt conform de afspraak**

In het kader van het herstructureren en verdichten van de woningvoorraad zijn afspraken gemaakt over de jaarlijks te slopen aantallen woningen door Haag Wonen. Haag Wonen heeft in de periode van 2018 tot en met 2021 én in overeenstemming met de prestatieafspraken 138 woningen gesloopt. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.*

### **Haag Wonen heeft geen woningen geliberaliseerd en inzet gepleegd op de-liberalisatie**

Haag Wonen heeft, in overeenstemming met de prestatieafspraken, geen woningen geliberaliseerd ten behoeve van de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Bovendien heeft Haag Wonen in het kader van beschikbaarheid juist wel ingezet op het de-liberaliseren van woningen. Haag Wonen

heeft op deze wijze in 2020 7 woningen toegevoegd aan de sociale huurwoningvoorraad. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.*

### **Haag Wonen heeft ingezet op het huisvesten van reguliere woningzoekenden**

In Den Haag neemt het aandeel niet-reguliere woningzoekenden, woningzoekende met voorrang als gevolg van een urgentie, toe. Om te zorgen dat reguliere woningzoekenden eveneens in aanmerking komen voor een woning, is afgesproken dat maximaal 30% van de vrijkomende woningen verhuurd wordt aan de niet-reguliere woningzoekenden. Het aandeel woningen dat is verhuurd aan niet-reguliere woningzoekenden is in de periode van 2018 tot en met 2020 rond het afgesproken percentage gebleven, en in 2021 zelfs ruim onder dit percentage gebleven, waardoor de reguliere doelgroepen een kans maken op een woning. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de afspraak.*

### **Haag Wonen heeft ingezet op doorstroming**

Tot slot zijn in het kader van beschikbaarheid afspraken gemaakt over het bevorderen van doorstroming om geschikte woningen beschikbaar te krijgen voor de primaire doelgroepen. Haag Wonen, de gemeente en de huurders werken daarbij samen. Om doorstroming te bevorderen zette Haag Wonen onder meer doorstroomcoaches in en werd lokaal maatwerk toegepast. Het lokaal maatwerk geeft de mogelijkheid om specifieke woningen met voorrang (sregels) toe te wijzen. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het feit dat Haag Wonen veel inzet pleegt om doorstroom te bevorderen.*

#### 1.5.2 Thema 2: Betaalbaarheid

**7,3** **De visitatiecommissie oordeelt dat Haag Wonen ten aanzien van de betaalbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Haag Wonen houdt een aanzienlijk deel van haar voorraad betaalbaar voor haar doelgroep, in combinatie met dat Haag Wonen expliciet rekening houdt met de energieprestatie van de woning bij het bepalen van de streefhuur.**

In Den Haag willen partijen de woningvoorraad graag betaalbaar houden. Om voldoende aanbod in verschillende huurprijsklassen te garanderen zorgen corporaties ervoor dat op regionaal niveau minimaal 70% van hun voor nieuwe verhuur beschikbare woningen (na mutatie) met een huurprijs onder de tweede aftoppingsgrens wordt verhuurd. Haag Wonen voert daarom onder andere een gematigd huurbeleid en volgt, met de jaarlijkse huurverhoging, het Sociaal Huurakkoord.

### **Haag Wonen heeft nieuw te verhuren woningen betaalbaar gehouden**

De woningcorporaties hebben ten aanzien van betaalbaarheid regionaal prestatieafspraken gemaakt over het aandeel nieuw te verhuren woningen met een huur tot de betaalbaarheidsgrens. In de visitatieperiode heeft Haag Wonen ruim voldaan aan de afspraken: de woningcorporatie heeft jaarlijks 87% tot 90% van de woningen verhuurd in het betaalbare en goedkope segment. Op deze wijze draagt Haag Wonen bij aan de beschikbaarheid van goedkope en betaalbare huurwoningen voor de primaire doelgroep. Haag Wonen stuurt niet specifiek op het goedkoop (onder de kwaliteitskortingsgrens) verhuren van woningen, waardoor geen gegevens beschikbaar zijn over het aandeel verhuurde goedkope woningen per jaar. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak. Haag Wonen heeft een aanzienlijk aandeel goedkope huurwoningen in de woningvoorraad, waarmee de aard van de afspraak geborgd is.*



### Haag Wonen heeft een gematigd huurbeleid toegepast

In 2018 is afgesproken dat Haag Wonen een gematigd huurbeleid voert, waarbij maximaal 83% van de maximaal redelijke huurprijs wordt gevraagd. Haag Wonen heeft in de visitatieperiode een streefhuurbeleid, op basis van de kwaliteit van de woning, toegepast. Daarbij leidt een minder goede energieprestatie van de woning tot een lagere streefhuur. De huren worden bij mutatie naar de streefhuur gebracht. Vanuit deze strategie wordt gestreefd naar een gemiddelde streefhuur van 85% van de maximaal redelijke huur. Haag Wonen bereikte echter een lagere gemiddelde huur; van 77% tot 78%. Op deze wijze komt Haag Wonen huurders van (nog) niet verduurzaamde woningen toch tegemoet in de woonlasten. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak en omdat Haag Wonen expliciet rekening houdt met de energieprestatie van de woning bij het bepalen van de streefhuur.*



Foto 3: De Haagse Hendrik (nieuwbouw)

### Haag Wonen heeft in overeenstemming met de afspraken jaarlijks de huren verhoogd

Jaarlijks zijn afspraken gemaakt over de huurverhoging die Haag Wonen doorvoert. Hierin is de lijn van het Sociaal Huurakkoord gevolgd. Haag Wonen heeft in overeenstemming met de afspraken de huren jaarlijks als volgt verhoogd: in 2018 met 2%, in 2019 met 2,6%, en in 2020 3,6%. In 2021 zijn de huren bevroren. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.*

### Haag Wonen heeft zich ingezet op huurachterstanden en huisuitzettingen te voorkomen

In de prestatieafspraken is opgenomen dat Haag Wonen zich bij ontstaan van schulden bij huurders zal inspannen om het verder oplopen van huurachterstanden te voorkomen. Haag Wonen legt dan ook in een vroeg stadium contact met de huurder en past waar nodig maatwerk toe om tot oplossingen te komen. Wanneer dit niet lukt zoekt Haag Wonen met partners naar een andere oplossing, zoals een schuldhulpverleningstraject. Bovendien heeft Haag Wonen met collega-corporaties en gemeente een convenant vroegsignalering opgesteld, heeft ze budgetcoaches aangesteld en draaide ze een pilot met garantstellingen om ontruiming te voorkomen. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Haag Wonen heeft voldaan aan de afspraak en omdat Haag Wonen nadrukkelijk de samenwerking opzoekt met collega corporaties in het kader van vroegsignalering.*

#### 1.5.3 Thema 3: Duurzaamheid & onderhoud

**6,7** De visitatiecommissie oordeelt dat Haag Wonen ten aanzien van duurzaamheid & onderhoud ruim voldoende heeft gepresteerd. Gedurende de visitatieperiode heeft Haag Wonen gewerkt aan het verduurzamen van haar bezit, maar er blijft nog een enorme verduurzamingsopgave open. Haag Wonen laat blijken hier de volle aandacht voor te hebben getuige het opstellen van een duurzaamheidsvisie, de vergroening van haar eigen bedrijfsvoering (The Natural Step), het aansluiten van elektrische kookvoorzieningen en het treffen van klimaat adaptieve maatregelen in wijken en buurten.

De ambitie waaraan Haagse corporaties meewerken is om in 2030 klimaatneutraal te zijn. In dit kader streven de corporaties ernaar om in de komende 5 jaar 16.000 woningen transitie gereed te maken en/of de woningen te voorzien van duurzame energie. In dit kader worden onder meer

grootschalige woningverbeteringsprojecten aardgasloos uitgevoerd of zijn hierop voorbereid. Tevens heeft Haag Wonen in de visitatieperiode een duurzaamheidsvisie vastgesteld, van waaruit zij werkt aan deze opgaven. Haag Wonen draagt onder meer bij aan de invulling van de opgave door woningen te verduurzamen, klimaat adaptieve maatregelen te nemen in wijken en een woning APK-keuring toe te passen.

### **Haag Wonen heeft zich ingezet op verduurzaming**

Op het gebied van verduurzaming heeft Haag Wonen gedurende de visitatieperiode ingezet op het kwalitatief verbeteren van woningen, onder meer door isolatie, isolerend glas, nieuwe kozijnen, verbeteren van het binnenklimaat en/of het vervangen van installaties, keukens, badkamers en toiletten. Zodoende zijn er in de visitatieperiode in totaal 1.970 woningen aangepakt. Door het treffen van deze verduurzamingsmaatregelen heeft Haag Wonen de gemiddeld Energie-Index (EIX) in de visitatieperiode verbeterd van gemiddeld 1,78 in 2018 naar 1,59 in 2020. In 2021 heeft Haag Wonen een gemiddelde EP2-indicator van 210 (kWh/m<sup>2</sup> energie per jaar), vanaf dat jaar wordt niet meer gerekend met de energie-index<sup>1</sup>.

Ondanks de inzet die Haag Wonen heeft gepleegd in de visitatieperiode, heeft zij nog niet de aantallen kunnen realiseren die zij in de prestatieafspraken en/of de biedingen jaarlijks heeft opgenomen. Hierdoor komen de geleverde prestaties niet overeen met de jaarlijks geformuleerde afspraken. Haag Wonen ziet dit als punt van aandacht en is daarom in 2018 gestart met het formuleren van een duurzaamheidsvisie die heeft uitgemond in een portefeuillestrategie. *De visitatiecommissie kent één minpunt toe vanwege het niet voldoen aan de gemaakte afspraken. Desalniettemin maakt Haag Wonen nu wel stappen om invulling te geven aan de verduurzamingsopgave.*

### **Haag Wonen heeft onderhoud gepleegd, vocht- en schimmelplekken aangepakt en woning-APK's uitgevoerd**

Naast verduurzaming heeft Haag Wonen afspraken gemaakt over het onderhoud van haar woningen. Haag Wonen voerde middels regisserend opdrachtgeverschap planmatig- en dagelijks onderhoud uit (reparatie-, mutatie- en contractonderhoud) gedurende de visitatieperiode. Onderhoudswerkzaamheden bestaan onder andere uit schilderwerk, liftonderhoud, cv-onderhoud, controleren van riolen, vervangen van daken en het verwijderen van asbest. In 2018 zijn er in totaal 9.632 woningen onderhouden en in 2021 9.376 woningen.

Een onderdeel van de onderhoudswerkzaamheden is de aanpak van vocht en schimmel en het treffen van preventieve en curatieve maatregelen hiervoor. In de visitatieperiode heeft Haag Wonen veelvuldig een vocht- en schimmelexpert ingezet. Waar bouwkundige aanpassingen nodig zijn, voert Haag Wonen deze door. Daarnaast worden huurders voorgelicht over passende ventilatie van hun woning.

Een laatste afspraak omtrent onderhoud is dat Haag Wonen bij mutatie een woning-APK uitvoert. Het doel hiervan is om de woning te inspecteren op gas-, water- en elektrische installaties in het kader van de veiligheid en woningkwaliteit. Haag Wonen heeft in de visitatieperiode voldaan aan de afspraak, en heeft in totaal bij 3.630 woningen de APK uitgevoerd. Wanneer uit de APK bleek dat iets niet voldoet, werd het door Haag Wonen verholpen.

### **Haag Wonen heeft met "The Natural Step" ingezet op het verduurzamen van haar eigen vastgoedbezit en bedrijfsvoering**

Haag Wonen zet de inkomsten uit inkomensafhankelijke huurverhoging in voor de

---

<sup>1</sup> Vanaf 1 januari 2021 wordt het energielabel bepaald op basis van de nieuwe rekenmethode NTA8800 i.p.v. de EIX.



principes van 'The Natural Step'. Dit is gericht op het nemen van stappen om het eigen bezit, de eigen kantoren en de eigen bedrijfsvoering van Haag Wonen te verduurzamen. In 2019 en 2020 is afgesproken dat er respectievelijk € 100K en € 60K van de inkomensafhankelijke huurverhoging wordt besteed aan dit project. Sinds 2021 is The Natural Step onderdeel geworden van de werkwijze van Haag Wonen: Een gedeelde taal die duidelijkheid geeft en zorgt voor eenzelfde vertrekpunt voor het nemen van duurzaamheidsmaatregelen. De manier van werken is mede ook doorvertaald in de duurzaamheidsvisie en onderdeel geworden van de dagelijkse werkzaamheden. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.*

### Haag Wonen heeft proactief ingezet op elektrisch koken

In het kader van de verduurzaming zet Haag Wonen proactief in op het aanbrenge van elektrisch koken. In de visitatieperiode heeft Haag Wonen 840 woningen voorzien van elektrisch koken, waarvan 226 nieuwbouwwoningen die gasloos zijn gerealiseerd, waarvan de laatsten in 2022 zijn opgeleverd. Hiermee heeft Haag Wonen voldaan aan de afspraak. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.*

### Haag Wonen werkt aan klimaat adaptieve maatregelen in wijken en buurten

Haag Wonen werkt aan het klimaat adaptief maken van wijken, buurten en straten. Samen met de gemeente werkt Haag Wonen samen om te zien in welke wijken en buurten klimaat adaptieve



**Foto 4: De Haagse Hendrik (groene gevel)**

maatregelen het meest noodzakelijk, wenselijk en haalbaar zijn. Voortkomend hieruit is het project Klimaat Adaptieve Herinrichting Tuinen, waarbij drie tuinen in Moerwijk klimaat adaptief zijn gemaakt om zodoende meer regen te kunnen opvangen en verwerken. Daarnaast is een pilot gestart om te onderzoeken of daken van zonnepanelen voorzien kunnen worden. Hieruit is een dakentool ontwikkeld die naast kansen voor zonnepanelen ook de mogelijkheden voor vergroening van daken weergeeft. Als laatste isoleert Haag Wonen 7.300 vierkante meter dakoppervlak op 227 woningen.

Daarnaast heeft Haag Wonen, samen met onder meer het Hoogheemraadschap, ROC Mondriaan en een Hovenier, in nieuwbouwproject Haagse Hendrik ingezet op klimaatadaptatie en biodiversiteit, middels groene daken, gevels, en schuttingen. Tevens is een 'Tuinwedstrijd'

georganiseerd voor bewoners, waaraan 64 van de 80 huurders van woningen met een tuin meededen.

Tot slot participeert Haag Wonen tevens in netwerk Klimaatkrachtig Delfland, waarin een breed scala aan partijen actief zijn. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak, en omdat Haag Wonen zich met veel toewijding en proactief inzet om klimaat adaptieve maatregelen te treffen in haar wijken en waarin zij veelvuldig de samenwerking opzoekt met veel verschillende partijen.*

### Haag Wonen heeft in het kader van de veiligheid rookmelders geplaatst

Brandveiligheid is een belangrijke en omvangrijke opgave voor corporaties. In het kader van de veiligheid is dan ook afgesproken dat Haag Wonen rookmelders aanbrengt in haar woningen waar deze nog ontbreken. Het project is in uitvoering; alle woningen worden voorzien van rookmelder(s). Het streven is om voor 1 juli 2022 het project te hebben afgerond. In 2021 zijn bij circa 1.600 woningen rookmelders geplaatst. Aanvullend heeft Haag Wonen rookmelders geplaatst bij woningen waar cv-ketels aanwezig zijn die niet voldoende brandveilig blijken te zijn, in afwachting

van de geplande vervanging van de cv-ketels. Tevens worden ook de laatste open verbrandingstoestellen vervangen, in nauwe samenwerking met partners, om van de laatste bewoners medewerking te verkrijgen. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.*

#### 1.5.4 Thema 4: Huisvesting bijzondere doelgroepen

**7,3** De visitatiecommissie oordeelt dat Haag Wonen ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen ruim voldoende heeft gepresteerd. Haag Wonen heeft statushouders conform de afspraken gehuisvest, heeft aandacht voor het realiseren van geschikte woningen voor ouderen en pleegt veel inzet om zorgdoelgroepen te huisvesten.

Het aandeel woningen dat op een reguliere manier wordt verhuurd, is de laatste jaren gedaald. Dit komt mede door een stijging van het aantal woningen die met voorrang worden verhuurd aan huishoudens in een aparte/bijzondere situatie. In veel gevallen, zoals bij statushouders en medisch en/of sociaal urgenten gaat het hier om een wettelijke taak en bij andere aparte/bijzondere situaties betreft het lokaal maatwerk. Haag Wonen draagt bij aan opgaven door onder andere statushouders te huisvesten en woningen beschikbaar te stellen aan zorgdoelgroepen.

#### Haag Wonen heeft statushouders conform de taakstelling gehuisvest

Haag Wonen huisvest statushouders jaarlijks volgens de taakstelling van de gemeente. De afspraak is dat ze maximaal 10% van het vrijkomend aanbod verhuurt aan statushouders. Haag Wonen heeft zich aan de afspraak geconformeerd, en jaarlijks in overeenstemming met de afspraken statushouders gehuisvest. In totaal ging het in de visitatieperiode om 234 statushouders, die 5,5% tot 9,5% van de verhuringen invulden. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.*

#### Haag Wonen heeft woningen beschikbaar gesteld voor de huisvesting van zorgdoelgroepen

Vanuit de stedelijke convenanten stelt Haag Wonen woningen beschikbaar aan zorgpartijen. Deze woningen worden verhuurd aan/via organisaties waarmee een zogenoemd bulkcontract of convenantcontract is afgesloten. In de visitatieperiode heeft Haag Wonen de afgesproken aantallen uit de convenantcontracten gerealiseerd. In 2018 zijn zelfs aanzienlijk meer woningen beschikbaar gesteld dan afgesproken.

**Tabel 1.3: beschikbaar gestelde woningen door Haag Wonen omtrent het convenantcontract**

Jaar	Opgave	Gerealiseerd
2018	94	345
2019	126	114
2020	94	95
2021	70	70
<b>Totaal</b>	<b>384</b>	<b>624</b>

Naast de convenantcontracten, verhuurt Haag Wonen ook woningen middels een zogenoemd 'bulkcontract' aan zorgorganisaties. Zorgorganisaties verhuren dan op haar beurt de woningen weer door aan cliënten, waarbij begeleiding wordt geboden. In de visitatieperiode zijn op deze wijze nog eens 898 woningen verhuurd.

In 2020 is Haag Wonen ook gaan werken volgens het zogenoemde "driepartijencontract". In deze gevallen komen de contracten voor bepaalde tijd (1 jaar) op naam van de huurder, en zijn er strikte voorwaarden opgenomen. Wanneer dit een jaar goed gaat, wordt het contract omgezet naar onbepaalde tijd. De huurder, de zorgpartij en Haag Wonen tekenen het contract. In 2020 en 2021

zijn in dit kader reeds 34 contracten afgesloten. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het volledig voldoen feit dat Haag Wonen heeft voldaan aan de afspraak en de inzet die ze pleegt om voldoende aanbod te creëren voor zorgdoelgroepen.*

### **Haag Wonen heeft nieuwbouwwoningen rollator toe- en doortoegankelijk opgeleverd**

De vergrijzing zorgt ervoor dat een aanzienlijk deel van de huurders van Haag Wonen 65 jaar of ouder is. In het kader van langer zelfstandig thuis wonen van deze doelgroep, heeft Haag Wonen de opgave om 70% van de nieuwbouw rollator toe- en doortoegankelijk op te leveren. In de visitatieperiode is het aantal zelfstandige huurwoningen dat een nultredenwoningen betreft of woningen die rolstoel- of rollator-toegankelijk zijn, gestegen van 24% in 2018 naar 25% in 2021.

Aansluitend heeft Haag Wonen contracten met zorgorganisaties voor mindervaliden/lichamelijk beperkten die veel zorg nodig hebben. Gedurende de visitatieperiode zijn jaarlijks 140 woningen beschikbaar gesteld voor deze zorginstellingen. Bovendien maakt Haag Wonen deze woningen geschikt volgens de Wmo of anderszins. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe omdat Haag Wonen inzet pleegt om voor de oudere doelgroep voldoende geschikte woningen in het bezit te hebben.*

#### 1.5.5 Thema 5: Leefbaarheid

**7,3** De visitatiecommissie oordeelt dat Haag Wonen ten aanzien van leefbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Haag Wonen heeft veel aandacht voor het leefbaar houden van haar wijken en buurten. Kenmerkend hierbij is dat Haag Wonen met tal van partijen (politie, onderwijs, collega corporaties, hoveniers) de samenwerking opzoekt om de wijken veilig en groen te houden en om participatie en ontmoeting te stimuleren.

Haag Wonen spant zich samen met collega corporaties huurders en de gemeente in om haar wijken en buurten leefbaar te houden. De te nemen maatregelen zijn gericht om wijken veiliger, groener en leefbaarder te maken en de woonkwaliteit te behouden. In dit kader zet Haag Wonen onder andere in op het aanpakken van woonfraude, inzetten van een leefbaarheidsbudget en samen met huurders de wijken groener te maken (on-tegelen, regentonnen plaatsen en daken vergroenen).

### **Haag Wonen heeft leefbaarheidsbudget aangewend om de leefbaarheid te verbeteren**

De leefbaarheid van wijken met veel corporatiebezit staat onder druk, in dit kader zijn afspraken gemaakt over de beschikbare leefbaarheidsbudgetten. Haag Wonen heeft jaarlijks leefbaarheidsbudget beschikbaar gesteld om activiteiten en leefbaarheidsfunctionarissen (zoals wijkbeheerders) te financieren. Deze activiteiten en functionarissen bevorderen de leefbaarheid en helpen bij het oplossen en voorkomen van de woonoverlast, het schoonhouden van wijken, veiligheid te verbeteren en de wijken meer te vergroenen. Haag Wonen heeft in de visitatieperiode in totaal ongeveer € 7,5 mln. besteed aan leefbaarheid. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.*



Foto 5: Speeltuin aan de Wolweversgaarde

### **Haag Wonen heeft met studenten portieken, voordeuren en bergingen opgeknapt in het kader van leefbaarheid**

Haag Wonen heeft op initiatief van de gemeente samen met haar bewoners, studenten van het ROC Mondriaan en leermeesters van een schilderbedrijf diverse portieken, voordeuren en

bergingsgangen opgeknapt ('pimp your portiek'). In de visitatieperiode zijn zodoende talloze portieken, voordeuren en bergingsgangen opgeknapt waaronder aan de Amunitiehaven, de Valtheestraat, woningen in de wijk Escamp gepimpt en aan de Grovestinsstraat. Dit project heeft tevens geleid tot een structureel overleg tussen de gemeente, het ROC en de corporaties. Daarnaast staat de social return centraal in dit project: Jongeren worden opgeleid door leermeesters van een schildersbedrijf om zodoende hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten en arbeidsparticipatie te stimuleren. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Haag Wonen heeft voldaan aan de afspraak en de brede maatschappelijke bijdrage die Haag Wonen levert met het project en de samenwerking, onder meer in het stimuleren van de arbeidsparticipatie.*

#### **Haag Wonen heeft gewerkt aan het vergroten van de veiligheid in wijken**

In de prestatieafspraken is opgenomen dat Haag Wonen en de gemeente samenwerken op het gebied van inbraakpreventie, bestaande uit het geven van voorlichting en het treffen van inbraakwerende maatregelen. In dit kader zorgt Haag Wonen bij planmatig en grootschalig onderhoud voor degelijk hang- en sluitwerk, waar nodig met kerntrekbeveiliging (SKG \*\*\*). Zodoende zijn er in de visitatieperiode 1.499 woningen voorzien van inbraakwerende maatregelen, waaronder beveiligcamera's en anti inbraak strips. Daarnaast werkt Haag Wonen samen met enkele bewonersinitiatieven op het gebied van veiligheid, en met de politie, Stedin en de gemeente ten aanzien van woonfraude en hennep. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.*

#### **Haag Wonen heeft woonfraude aangepakt**

Haag Wonen pakt woonfraude aan om onveilige en onprettige wijken te voorkomen, dit is ook in de prestatieafspraken opgenomen. Door onrechtmatig gebruik van woningen tegen te gaan, voorkomt Haag Wonen ongewenste ontwikkelingen in een buurt en zorgt ze ervoor dat sociale huurwoningen worden gebruikt waarvoor ze bedoeld zijn. Gedurende de visitatieperiode zijn er in totaal 148 woningen vrijgekomen na geconstateerde woonfraude door Haag Wonen. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.*

#### **Haag Wonen heeft zich ingezet om wijken groener te maken**

Haag Wonen kent een vergroeningsopgave. In de visitatieperiode is Haag Wonen met huurders en omwonenden gaan samenwerken om wijken te vergroenen om zodoende hitte en droogte terug te dringen en de gezondheid te bevorderen. De vergroeningsmaatregelen zijn onder andere ontegelen, het plaatsen van regentonnen, en het vergroenen van daken (klimaat adaptieve maatregelen). In de visitatieperiode zijn 7 vergroeningsprojecten uitgevoerd, waaronder de vergroening van de daken van het nieuwbouwcomplex aan de Boekweitkamp. Daarnaast is Haag Wonen in 2021 met onderzoek gestart om in beeld te brengen in welke wijken en buurten klimaat adaptieve maatregelen het meest noodzakelijk, wenselijk en haalbaar zijn. *De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak en de samenwerking die Haag Wonen zoekt met bewoners en ketenpartners om gezamenlijk wijken groener te maken.*

#### **Haag Wonen biedt ondersteuning aan de instandhouding van de buurtkamers**

Buurtkamers leveren een bijdrage aan leefbare wijken en bevorderen de sociale cohesie. Haag Wonen draagt bij met de afspraak om buurtkamers om niet te ondersteunen in de visitatieperiode. Zodoende heeft Haag Wonen buurtkamers in Zuidwest en de Schilderswijk in 2018 t/m 2021 ondersteund. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.*



Foto 6: Buurtkamer Vrederustlaan

### 1.5.6 Thema 6: Partner in de stad

7,0

**De visitatiecommissie oordeelt dat Haag Wonen ten aanzien van het thema 'partner in de stad' ruim voldoende heeft gepresteerd. Haag Wonen heeft actief de samenwerking opgezocht en uitgebouwd ten behoeve van de complexer wordende integrale opgaven in de stad.**

Haagse corporaties, huurdersorganisaties en de gemeente hebben een onderlinge traditie van samenwerking en vertrouwen. Om gezamenlijke (toekomstige) opgaven op te pakken hebben zij zich verenigd. Middels het opstellen van een raamoverkomst conformeren partijen zich aan elkaar en pakken ze integraal belangrijke thema's op. Daarnaast zijn er bredere opgaven waar ook andere maatschappelijke partners bij betrokken zijn. Haag Wonen bouwt vanuit haar ambities en maatschappelijke verantwoordelijkheid deze samenwerkingen verder uit, om een brede bijdrage te kunnen leveren aan de gezamenlijke integrale opgaven in Den Haag.

#### **Haag Wonen heeft zich geconformeerd aan de afspraken in de 'Raamovereenkomst 2019 – 2024'**

In de raamovereenkomst is afgesproken dat Haag Wonen samenwerkt met de gemeente, collega-corporaties en andere maatschappelijke organisaties om de doelen uit de raamovereenkomst te bereiken. In de position paper komt eveneens naar voren dat samenwerking nodig is om de complexiteit aan brede opgaven in Den Haag invulling te geven. In de visitatieperiode heeft Haag Wonen de samenwerkingen met maatschappelijke partners, ten behoeve van de invulling van de brede maatschappelijke opgaven, verder uitgewerkt en versterkt. Haag Wonen heeft in dit kader ingezet op talloze projecten.

Een voorbeeld is de samenwerking in Den Haag Zuidwest. Hier werkt Haag Wonen samen met gebiedsontwikkelaar BDP om van Den Haag Zuidwest (wijken Vrederust, Bouwlust, Morgenstond en Moerwijk en het Zuiderpark en de Uithof) een fijn, levendig en inclusief stadsdeel te maken, met aandacht voor de combinatie wonen, werken en onderwijs.

Een ander project is de samenwerking met JINC. JINC is een organisatie die zich inzet voor gelijke kansen voor kinderen, ongeacht hun achtergrond en de plek waar zij opgroeien. Haag Wonen werkt samen met deze organisatie om vanuit jongeren te horen hoe zij aankijken tegen de werkzaamheden, communicatie en huisvesting van Haag Wonen.

Nog een voorbeeld van een project waarin Haag Wonen samenwerkt met een aantal partners is 'De groene huisvesters'. Dit is een samenwerkingsverband tussen corporaties, overheid, gemeenten, de Woonbond en Aedes om de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad te versnellen. Partijen werken samen aan het oplossen van knelpunten, het benutten van kansen en het beleid voor een duurzame woningvoorraad, betaalbare woonlasten, veilig en comfortabel wonen. *De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het feit dat Haag Wonen de samenwerking actief heeft opgezocht en uitgebouwd ten behoeve van de complexer wordende integrale opgaven in de stad.*

## 1.6 Beschrijving van de ambities

Haag Wonen heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren vastgelegd in één koersplan: "Welkom Thuis. De koers van Haag Wonen 2018 +". Daarnaast heeft ze in haar portefeuille strategie 2020 – 2030 ook een aantal ambities vastgelegd voor de volkshuisvestelijke thema's.



## Ondernemingsplan “Welkom Thuis. De koers van Haag Wonen 2018 +”

Haag Wonen heeft haar ambities en doelen in de periode van 2018 en verder verwoord in het koersplan “Welkom Thuis. De koers van Haag Wonen 2018 +. Haag Wonen heeft hierin als missie geformuleerd: “Goed wonen in Den Haag voor mensen met een bescheiden inkomen.” Om haar missie te realiseren werkt Haag Wonen met een toekomstvisie die als input dient voor haar handelen. Passende huisvesting, duurzaam wonen en sociale inclusiviteit staan hierin centraal.

De missie en visie heeft Haag Wonen vervolgens vertaald naar zes strategische doelstellingen voor de planperiode:

**Tevreden huurder:** een goede verhuurder zijn voor de huidige en toekomstige huurder, waarbij goed wonen, een thuisgevoel en een persoonlijke benadering centraal staan.

**Goed Wonen:** een goede verhuurder zijn door huurders tevreden te houden, woningen goed te onderhouden, te isoleren en te ventileren. Een toekomstbestendige woning waar de huurder trots op is en zorgvuldig mee om wil gaan.

**Betaalbare woonlasten:** betaalbare woningen creëren door in te zetten op betaalbare lasten waaronder gematigde jaarlijkse huurverhogingen en woningen te isoleren.

**Passend wonen:** voldoende beschikbaarheid creëren door aankoop, nieuwbouw om zodoende de wachtlijsten terug te dringen.

**Toekomstbestendige organisatie:** Haag Wonen beweegt mee met ontwikkelingen in de maatschappij zodat nieuwe mogelijkheden voor verbetering van haar woningen en het woongenot van de huurder optimaal benut wordt.

**Financiële continuïteit:** financieel gezond blijven en eigen vermogen inzetten ten behoeve van de volkshuisvesting.

Op basis van het koersdocument werkt Haag Wonen met een voortrollende strategische agenda, die jaarlijks wordt bijgesteld. De strategische agenda bestaat uit de speerpunten voor uitvoering in het lopende jaar en de thema's van verkenningen voor de komende jaren. Met deze agenda - in plaats van een statisch ondernemingsplan – kan Haag Wonen beter inspelen op nieuwe ontwikkelingen en richting geven aan de verdere toekomstvisie.

## Portefeuillestrategie 2020 – 2030

Haag Wonen heeft als doel om de woningvoorraad toekomstbestendig te maken. Toekomstbestendig betekent in dit geval het op korte en lange termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen van de woningvoorraad met de marktvrage en de maatschappelijke doelen binnen de financiële mogelijkheden. In haar portefeuillestrategie gaat Haag Wonen in op wat de opgave is, welke opgave financieel haalbaar is voor Haag Wonen en hoe deze wordt bereikt. Het heeft betrekking op drie onderdelen:

- **Kwaliteit:** goed onderhouden en duurzame woningen in prettige buurten;
- **Kwantiteit:** voldoende beschikbare woningen voor de doelgroep;
- **Betaalbaarheid:** betaalbaarheid van de woningen voor de doelgroep.



Foto 7: Klimaatadaptieve binnentuinen Pieter Langendijkstraat

Om een strategie te bepalen om op bovenstaande onderdelen te interveniëren, baseert Haag Wonen zich op een aantal onderzoeken die ingaan op onder andere demografische, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen. Voorbeelden zijn de

uitkomsten van het meest actuele landelijke WoON onderzoek (2018), de demografische prognose Woningbouwplanning-DHIC/DSO/PSO van de gemeente en de NIBUD tabellen voor betaalbaarheid (2019).

### Sociale strategie

Haag Wonen is in 2021 tevens gestart met het ontwikkelen van een sociale strategie. In de betreffende strategie geeft Haag Wonen aan dat volkshuisvesting niet alleen gaat over kwaliteit van wonen en leven, maar ook over ruimte om te wonen en te leven. Haag Wonen ziet het als haar verantwoordelijkheid om in de bijdrage voor de stad én voor de huurders de relatie tussen kwaliteit en ruimte, wonen en leven en fysiek en sociaal te optimaliseren. Om te komen tot leefbare en sociaal inclusieve wijken doet Haag Wonen het volgende:

- We realiseren nauwe betrokkenheid van en met bewoners
- We zetten ons proactief in voor de leefbaarheid
- We kijken verder dan de vraag naar een huis
- We leggen verbindingen tussen de medewerkers van Wonen, Vastgoedsturing en Vastgoed
- We werken actief aan onze sociale impact
- We stellen doelen en prioriteiten op wijkniveau

## 1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

**8,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. Haag Wonen heeft inspanningen gedaan om de passendheid bij en de aansluiting van de ambities op de lokale opgaven te borgen. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het feit dat Haag Wonen als ‘partner in de stad’ op verschillende thema’s ambities heeft geformuleerd die verder gaan dan de prestatieafspraken of de pure volkshuisvestelijke opgaven, omdat de complexiteit en de integraliteit van de opgaven in de stad daarom vragen. Het ontwikkelen van een sociale strategie is daar een uiting van. Voorbeelden zijn de aandacht voor arbeidsparticipatie, deelname aan de samenleving en de gezondheid/het welzijn van huurders. Daarnaast heeft Haag Wonen continu aandacht voor de ontwikkelingen in het lokale netwerk en actualiseert de woningcorporatie de ambities jaarlijks via de strategische agenda.**

Haag Wonen heeft haar eigen ambities en doelstellingen vastgelegd in het ondernemingsplan ‘Welkom Thuis. De koers van Haag Wonen 2018 +’. De hieruit voortkomende strategische doelstellingen krijgen jaarlijks vorm in een strategische agenda die jaarlijks wordt bijgewerkt. Daarnaast werkt Haag Wonen met een portefeuillestrategie 2020 – 2030 om richting te geven aan het toekomstbestendig maken van de woningvoorraad. Haag Wonen geeft deze strategie vorm op basis van demografische, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen.

Door een jaarlijkse actualisering van de strategische agenda en in te spelen op demografische, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen in haar portefeuillestrategie, laat Haag Wonen zien dat ze een omgevingsbewuste corporatie is en haar beleid onderhevig is aan externe ontwikkelingen. Voor de analyses en onderzoeken wordt gebruikgemaakt van zowel nationale- als regionale onderzoeken en analyses. Een voorbeeld uit de portefeuillestrategie betreft dat Haag Wonen op basis van demografische analyses (bevolkingsgroei, migratie, vergrijzing), economische analyses (koopkracht, inkomensontwikkeling) en maatschappelijke ontwikkelingen (corona) een inschatting



maakt dat er 21.680 DAEB woningen met een subsidiabele huurprijs tot de vrije sectorgrens nodig zijn in 2030. Deze inschatting gebruikt Haag Wonen vervolgens als input om de prestatieafspraken op te stellen.

Om ervoor te zorgen dat de ambities aansluiten bij de lokale behoeften en opgaven organiseert Haag Wonen overleggen met huurders, huurdersorganisatie, de gemeente, raad van commissarissen en andere belanghebbenden. In 2018 is bijvoorbeeld met de huurdersorganisaties en de gemeente een overleg georganiseerd met als doel om te discussiëren over de doelen voor de meerjarige prestatieafspraken en de prioriteiten van Haag Wonen voor het jaarplan en de begroting 2019. Het overleg diende vervolgens als basis voor het opstellen van het jaarlijkse bod aan de gemeente en de kaderbrief.

Verder constateert de visitatiecommissie dat de ambities van Haag Wonen op onderdelen verder gaan dan de 'standaard' volkshuisvestelijke opgaven. Haag Wonen heeft onder andere een sociale strategie geformuleerd. Een goed voorbeeld is de samenwerking met maatschappelijke partners voor de ontwikkeling in Den Haag Zuidwest, waarbij in de gezamenlijke aanpak onder andere aandacht is voor arbeidsparticipatie, deelname aan de samenleving en gezondheid en welzijn. Op andere onderwerpen is het voor de visitatiecommissie lastiger te beoordelen of deze qua hoogte passend zijn bij de opgaven, omdat deze (nog) niet altijd heel concreet zijn doorvertaald, bijvoorbeeld ten aanzien van verduurzaming.

De visitatiecommissie concludeert dat Haag Wonen eigen ambities en doelstellingen heeft geformuleerd die passen bij de opgaven in het werkgebied. Haag Wonen zoekt de onderbouwing hiervoor in nationale- en regionale onderzoeken en analyses. Vervolgens bespreekt Haag Wonen de uitkomsten samen met de huurdersorganisatie, gemeente en andere belanghebbenden. Op deze wijze ontstaat er een wederzijds proces waar in samenspraak toegewerkt wordt naar collectieve ambities, doelen, strategieën en resultaten.

## 2 Presteren volgens Belanghebbenden



## 2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van Haag Wonen wordt beoordeeld is 'Presteren volgens Belanghebbenden'. In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden geven de belanghebbenden een oordeel over de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Haag Wonen, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarnaast geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel de verwachtingen te overtreffen. Als laatste geven de gemeente(n) en de huurders hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek. Derhalve is dit hoofdstuk gebaseerd op de beoordeling van de belanghebbenden, en niet het oordeel van de visitatiecommissie.

## 2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

Een (delegatie van) de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente (bestuurlijk en ambtelijk) in het werkgebied zijn via persoonlijke gesprekken bij de maatschappelijke visitatie betrokken.

Daarnaast is een brede groep van overige belanghebbenden geïnterviewd. De visitatiecommissie heeft gesproken met bewonersgroepen, collega-corporaties, bouw- en ketenpartners, zorg- en welzijnsorganisaties, een onderwijsinstelling, partners bij het vergroenen van de leefomgeving (onder andere een hovenier) en lokale en regionale samenwerkingsverbanden.

Daarnaast is gesproken met een groep medewerkers, inclusief leden van de OR van Haag Wonen. Deze zogenoemde interne gesprekken hebben gediend om verdieping en kleuring te geven aan de bevindingen. De gepresenteerde cijfers en oordelen zijn door de externe belanghebbenden gegeven.

In bijlage 4 zijn tabellen met de betrokken interne en externe belanghebbenden opgenomen.

## 2.3 Beoordeling door belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden gevraagd om hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen huurders, gemeente(n) en overige belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente(n) (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

**Tabel 2.1: Presteren volgens Belanghebbenden**

Thema	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Thema 1: beschikbaarheid	7,0	6,5	6,8	6,8
Thema 2: betaalbaarheid	6,0	7,5	7,2	6,9
Thema 3: duurzaamheid & onderhoud	8,0	6,5	6,8	7,1
Thema 4: huisvesting bijzondere doelgroepen	8,0	7,3	7,3	7,5
Thema 5: leefbaarheid	8,0	6,9	7,0	7,3
Thema 6: partner in de stad	7,0	7,4	7,5	7,3
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	8,0	8,0	7,7	7,9
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Involed op beleid	5,0	7,1	7,4	6,5
<b>Gemiddeld</b>				<b>7,2</b>

### 2.3.1 Thema 1: beschikbaarheid

**6,8**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van beschikbaarheid met een ruim voldoende.

#### Huurdersorganisatie Haag Wonen

De HOHW geeft aan dat Haag Wonen zich ruim voldoende inzet voor de beschikbaarheid van woningen. De HOHW is van mening dat Haag Wonen doet wat zij kan. Haag Wonen is aan de hand van nieuwbouw, verkoop en renovatie actief om haar grote achterstand, die is ontstaan na de crisis en de verhuurdersheffing, in te kunnen halen. De HOHW ziet echter dat de financiële slagkracht van Haag Wonen beperkt is, onder andere omdat een aanzienlijk deel van de woningen een lage(re) huurprijs heeft.

#### Gemeente Den Haag

De gemeente is gematigd tevreden over de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad. De gemeente geeft aan dat Haag Wonen door omstandigheden voor meerdere jaren niet veel heeft bijgedragen aan de beschikbaarheid van de woningvoorraad, maar dat Haag Wonen inmiddels weer inzet op het realiseren van nieuwbouw. De gemeente ziet hierdoor duidelijk dat de prioriteiten voor Haag Wonen in het (recente) verleden anders lagen.

De gemeente is kritischer over de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van het bevorderen van doorstroming. Haag Wonen lijkt met name te focussen op het bevorderen van doorstroming van huishoudens uit de sociale huursector naar de middeldure huursector. De gemeente is echter van mening dat het tevens noodzakelijk is om te sturen op doorstroming binnen de bestaande woningvoorraad. Zodat ook de grote woningen beschikbaar komen voor grote gezinnen. Bovendien spreekt de gemeente de hoop uit dat met het aantrekken van de nieuwbouwactiviteiten van Haag Wonen er aandacht gaat zijn voor het verleiden van senioren om hun eengezinswoning of grote woning achter zich te laten en naar de nieuwbouw te verhuizen. Dat vraagt wel dat nieuwbouwwoningen aansluiten op de woonwensen van senioren.



Het stadsdeel is kritisch op de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad. Het stadsdeel is van mening dat Haag Wonen een beperkte bijdrage levert aan de beschikbaarheid, terwijl sprake is van een tekort aan sociale huurwoningen. Het blijft voor woningzoekenden niet eenvoudig om een woning te vinden.



Foto 8: Haagse Hendrik nieuwbouwproject

### Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van beschikbaarheid van woningen gemiddeld met een ruim voldoende. De belanghebbenden geven aan dat Haag Wonen ambitieus is om de beschikbaarheid van woningen te verbeteren, bijvoorbeeld door middel van het toevoegen van woningen en de sloopnieuwbouw in Den Haag Zuidwest. Tegelijkertijd geven belanghebbenden hierbij aan dat de ambities van Haag Wonen de komende jaren nog wel moeten worden vertaald naar zichtbare prestaties.

### 2.3.2 Thema 2: betaalbaarheid

6,9

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van betaalbaarheid met een ruim voldoende.

### Huurdersorganisatie Haag Wonen

De HOHW is wisselend tevreden over de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van betaalbaarheid van de woningvoorraad en beoordeelt de prestaties met een voldoende. De HOHW heeft de indruk dat Haag Wonen zich inzet om de betaalbaarheid in zijn algemeenheid te verbeteren. Verder is de HOHW tevreden over de focus van Haag Wonen om betalingsachterstanden en huisuitzettingen te beperken en voorkomen. De HOHW is van mening dat Haag Wonen daar goed en actief op acteert, maar dat Haag Wonen nog wel een stap kan maken van reactief naar preventief handelen. Als voorbeeld wordt het aanbieden van bredere hulp bij het voorkomen en oplossen van achterstanden, naast de aandacht voor de woonlasten, genoemd.

Tegelijkertijd spreekt de HOHW zorgen uit over het doorvoeren van huurverhogingen én de huidige inflatie en energiearmoede. De HOHW heeft het gevoel dat Haag Wonen hier keuzes in moet gaan maken en moet kiezen voor de zittende huurders.

### Gemeente Den Haag

De gemeente is tevreden met de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad. De gemeente beschouwt Haag Wonen als een echte sociale verhuurder. De gemiddelde huurprijs ligt met ongeveer 70% van de maximaal redelijke huurprijs op een relatief laag niveau. Positief is verder dat Haag Wonen ondanks de beperkte investeringscapaciteit, kiest om vermogen in te zetten om de betaalbaarheid van de woningvoorraad te borgen. Als laatste wordt aangegeven dat Haag Wonen zeer actief is in het voorkomen of beperken van huurachterstanden. Haag Wonen hanteert hierbij een actieve en preventieve aanpak.

Het stadsdeel is gematigd tevreden over de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Het stadsdeel geeft aan dat Haag Wonen de huren van woningen laag probeert te houden (7,5), maar dat meer geïnvesteerd zou moeten worden in het verduurzamen van de woningen om van daaruit de energielasten te beperken (6,5). De energieprijzen lopen op en de energiearmoede onder huurders neemt toe.

### Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad gemiddeld met een ruim voldoende. Zij geven aan dat de betaalbaarheid van woningen bij Haag Wonen voorop staat. De corporatie heeft met name woningen in de goedkopere huurprijsklassen, hetgeen past bij de kwaliteit en de omvang van de woningen. Bovendien wordt aangegeven dat Haag Wonen aandacht heeft voor het voorkomen en beperken van huurachterstanden.

Tegelijkertijd merken de belanghebbenden op dat het verbeteren van de kwaliteit van de woningen een dilemma oplevert voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad, waaronder de woonlasten. De belanghebbenden hebben de indruk dat Haag Wonen zoekende is naar een passende oplossing of aanpak. Eén belanghebbende illustreert het dilemma met het voorbeeld: Haag Wonen verhuurt goedkopere woningen, waarvan alleen het interieur is gerenoveerd. De betreffende belanghebbenden zou liever een hogere huurprijs betalen als de schil eveneens zou zijn verduurzaamd.

#### 2.3.3 Thema 3: duurzaamheid & onderhoud

7,1

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van duurzaamheid & onderhoud met een ruim voldoende.**



**Foto 9: Zonnepanelen plaatsen op daken Drapeniersgaarde**

#### Huurdersorganisatie Haag Wonen

HOHW is tevreden over de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van duurzaamheid en onderhoud van de woningvoorraad en beoordeelt de prestaties met goed. Haag Wonen is erg actief in de bestaande woningvoorraad. De HOHW geeft aan dat daken worden vervangen en zonnepanelen worden aangebracht. Daarnaast is in verschillende woningen groot onderhoud uitgevoerd, waarbij het energieverbruik van de woningen is gereduceerd. De betreffende aanpak is op langere termijn goed, maar heeft op kortere termijn wellicht een negatieve invloed op de woonlasten van huurders met de laagste inkomens omdat zij nu al worden geconfronteerd met hogere lasten.

#### Gemeente Den Haag

De gemeente geeft aan dat Haag Wonen stappen heeft gemaakt voor wat betreft de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad. De gemeente spreekt van indrukwekkende ambities en waardeert de duurzaamheidsvisie van Haag Wonen. Tegelijkertijd is Haag Wonen relatief laat op gang gekomen met het verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad en het plaatsen van zonnepanelen op woningen. Haag Wonen wordt en werd geconfronteerd met beperkte financiële middelen en kiest nadrukkelijk voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Bovendien zorgen de kenmerken van de woningvoorraad, zoals het type woningen en de bouwperiode, voor uitdagingen. De woningcorporatie heeft echter inmiddels meer prioriteit gegeven aan de kwaliteit van de woningvoorraad. Haag Wonen wordt voor het isoleren van slechte(re) woningen geholpen door het afschaffen van de verhuurdersheffing. De gemeente verwacht dat het Haag Wonen lukt om alle woningen met een E-, F- of G-label voor 2028 te isoleren.



Het stadsdeel is kritisch over de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van de kwaliteit van de woningvoorraad. Het stadsdeel geeft aan dat Haag Wonen meer zou kunnen doen aan het verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad. De kwaliteit van de woningen in Schilderswijk, gebouwd in de jaren '80, is beter. De woningen in Den Haag Zuidwest zijn relatief oud(er). Haag Wonen kiest ervoor om te renoveren en de huren laag te houden, hetgeen een strategische keuze is. Als aandachtspunt geeft het stadsdeel aan dat huurders niet altijd begrijpen waarom Haag Wonen het ene woningcomplex renoveert en het andere woningcomplex niet aanpakt. Het stadsdeel is van mening dat Haag Wonen de communicatie daarover zou moeten verbeteren.

#### Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van duurzaamheid en woningkwaliteit met een ruim voldoende. De overige belanghebbenden geven aan dat de woningvoorraad van Haag Wonen is verouderd, waardoor Haag Wonen wordt geconfronteerd met een omvangrijke opgave. Verschillende belanghebbenden zijn van mening dat Haag Wonen meer zou kunnen doen aan de kwaliteit van de woningvoorraad, omdat er woningen zijn die kwalitatief ondermaats zijn. Haag Wonen isoleert incidenteel woningen en plaatst dubbel glas, maar de woningcorporatie zou, onder andere vanwege de energiearmoede onder huurders, sneller stappen moeten maken.

#### 2.3.4 Thema 4: huisvesting bijzondere doelgroepen

**7,5**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van huisvesting bijzondere doelgroepen met een goed.**

#### Huurdersorganisatie Haag Wonen

De HOHW is van mening dat Haag Wonen zich goed inzet voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Daarbij wordt aangegeven dat Haag Wonen voldoet aan de taakstellingen of zelfs meer personen huisvest dan afgesproken. Haag Wonen zoekt daarbij naar goede oplossingen om de opgaven van de verschillende doelgroepen in te kunnen vullen. Haag Wonen heeft recent bijvoorbeeld anti-kraak woningen ontruimd voor het huisvesten van Oekraïense vluchtelingen.

#### Gemeente Den Haag

De gemeente is gematigd tevreden met de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De gemeente ziet dat Haag Wonen zich flink inzet voor het huisvesten van de verschillende doelgroepen. Haag Wonen beweegt zich van de Haagse woningcorporaties het meeste richting de afspraak van het benutten van maximaal 30% van de vrijkomende woningen voor bijzondere doelgroepen. Haag Wonen heeft de afgesproken aantallen voor het huisvesten van bijvoorbeeld zorgbehoevende doelgroepen behaald, zoekt samenwerking met zorg- en welzijnspartijen en initieert projecten. Als voorbeeld worden het benutten van 100 sloopwoningen, het transformeren van het Schuldenhuis, een leegstand zorgcomplex met 136 kamers, en de bijdrage aan de 'Urban Mix' van de gemeente genoemd. Binnen de Urban Mix wordt nagedacht over hoe er een woningcomplex gebouwd kan worden waarbij jongeren mét en zonder hulpvraag samenwonen: sociaal – samen – wonen. Bovendien heeft Haag Wonen samenwerkingen gezocht met projectontwikkelaars en zorg- en welzijnspartijen voor het realiseren van woonproducten.

De gemeente ziet voor wat betreft het huisvesten van statushouders en zorgdoelgroepen dat de prestaties aan het begin van het jaar meer dan eens achterblijven bij de taakstelling, waarna later in het jaar een inhaalslag wordt gemaakt. Het zou voor wat betreft de gemeente wenselijk zijn als de

verhuringen aan statushouders en zorgdoelgroepen meer gespreid over het jaar zouden kunnen plaatsvinden.

**Het stadsdeel** geeft aan dat Haag Wonen daadwerkelijk aandacht heeft voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. In het stadsdeel is een aanzienlijk deel van de woningen bestemd voor de betreffende doelgroep, waardoor de zwakke(re) doelgroepen worden geconcentreerd. De hoge mutatiegraad in bijvoorbeeld Moerwijk maakt dat veel bijzondere doelgroepen terecht komen in Den Haag Zuidwest. Van daaruit is sprake van een druk op de leefbaarheid en een druk op het oplossen van individuele casussen. Het stadsdeel zou bij voorkeur een strategische discussie voeren over de leefbaarheid in Den Haag Zuidwest. De wens is om samen met de centrale organisatie van de gemeente, de GGZ en woningcorporaties te komen tot een strategische visie op het huisvesten en begeleiden van de bijzondere doelgroepen. Wat is de opgave? En wie is waarvoor verantwoordelijk?

#### **Overige belanghebbenden**

De overige belanghebbenden zijn van mening dat Haag Wonen ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen doet wat zij moet doen. De belanghebbenden zien dat het huisvesten van de verschillende doelgroepen een brede en omvangrijke opgave in de regio is. De verschillende betrokken organisaties voeren gesprekken over het invullen van de opgaven. Haag Wonen neemt met een sociale houding deel aan de samenwerking en realiseert haar aandeel. Bovendien wordt aangegeven dat Haag Wonen aandacht heeft voor het laten landen van de bijzondere doelgroepen in de wijk of buurt en het signaleren van (multi)problematiek.

Als aandachtspunt merkt één belanghebbende op dat Haag Wonen aandacht moet hebben voor de contracten die zij inzet voor de betreffende doelgroepen. De belanghebbende geeft aan dat verschillende voorwaarden niet passen bij of in verhouding zijn met de doelgroepen.

#### *2.3.5 Thema 5: leefbaarheid*

**7,3**

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

#### **Huurdersorganisatie Haag Wonen**

De HOHW is positief over de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van leefbaarheid in de wijken en buurten en beoordeelt de prestaties als goed. Haag Wonen zet in op het aanpakken van overlast, het schoonhouden van buurten en het bieden van schuldhulpverlening. De HOHW ziet dat Haag Wonen zoekt naar nieuwe mogelijkheden en initiatieven, bijvoorbeeld in Den Haag Zuidwest. De HOHW geeft daarbij aan dat het voor Haag Wonen niet eenvoudig is om de doelgroepen te bereiken en één aanpak te hanteren. Haag Wonen draagt met wijkbeheerders en buurtkamers bij aan het vergroten van de leefbaarheid.

## Gemeente Den Haag

De gemeente is tevreden met de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten. De gemeente ziet in het profiel van Haag Wonen dat de woningcorporatie zich inspant voor de huurders en dichtbij de huurders wil staan. Haag Wonen gaat daarmee verder dan in het verleden, want toen was het beleid van de woningcorporatie met betrekking tot een schone, hele en veilige woonomgeving ondermaats. De leefbaarheid in de binnentuinen stond bijvoorbeeld onder druk. Als voorbeelden van positieve ontwikkelingen worden de investeringen in klimaatadaptieve (binnen)tuinen en het uitvoeren van een pilot met een Tiny House (zelfbeheer door de bewoner) genoemd. De uitdaging voor Haag Wonen komt met name voort uit het feit dat de woningcorporatie beschikt over een oude(re) woningvoorraad en een huurderspopulatie met relatief lage inkomens in de Schilderswijk en Moerwijk. De betreffende uitdaging vraagt onderhoud en organisatie vanuit Haag Wonen, waarop door Haag Wonen inmiddels extra capaciteit is ingezet. De gemeente ziet een vergelijkbaar aantal klachten van huurders over Haag Wonen als over andere Haagse woningcorporaties.



Foto 10: Moestuinenproject  
Drapeniersgaarde

Het stadsdeel geeft aan dat Haag Wonen meer zou mogen doen aan de leefbaarheid in wijken en buurten. Haag Wonen begeeft zich in een netwerk van zorg- en welzijnsorganisaties die elkaar moeten vinden om sociale problematiek op te lossen, maar de werkdruk bij de verschillende organisaties is erg hoog. Om deze reden is er meer sprake van 'brandjes blussen' dan van een strategische samenwerking. Het stadsdeel hoopt dat Haag Wonen problemen meer kan adresseren bij de verschillende organisaties.

Het stadsdeel is daarnaast van mening dat Haag Wonen meer zou mogen doen aan de binnentuinen van woningcomplexen, bijvoorbeeld aan de Coevordenstraat. Haag Wonen is onder andere vanwege de beperkte financiële middelen relatief laat in actie gekomen. Bovendien wordt daarbij veel gevraagd van de sociaal beheerders van Haag Wonen.

## Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van de leefbaarheid gemiddeld met een ruim voldoende. De overige belanghebbenden hebben over het algemeen de indruk dat Haag Wonen zich inzet op en ambities heeft voor de leefbaarheid in wijken en buurten. Zij benoemen daarbij de inzet van woonconsulenten, de samenwerkingen met onderwijsinstellingen, de inzet op biodiversiteit en klimaatadaptatie en de ruimte voor buurtinitiatieven. Daarnaast wordt de integrale aanpak in Den Haag Zuidwest genoemd, waar Haag Wonen in meedoet.

Desalniettemin is het voor verschillende belanghebbenden niet duidelijk wat er daadwerkelijk in de praktijk gebeurt en gerealiseerd wordt. Een belanghebbende is bovendien kritisch op de aanpak van overlast, die meer in gezamenlijkheid met de zorgorganisatie opgepakt zou moeten worden. Een andere belanghebbende geeft mee dat het belangrijk is dat de medewerkers in de wijken en buurten mandaat en budget krijgen om zodoende zaken sneller te kunnen realiseren én om de bureaucratie te kunnen passeren.

### 2.3.6 Thema 6: partner in de stad

**7,5**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Haag Wonen ten aanzien van partner in de stad met een goed.**

#### Huurdersorganisatie Haag Wonen

De huurdersorganisatie geeft aan dat er nog niet veel zicht op de specifieke invulling van dit thema is. Wel is duidelijk dat er door Haag Wonen voldoende op wordt ingezet en er veel contacten zijn gelegd met organisaties waarmee wordt samengewerkt op bijvoorbeeld het sociaal domein. Het is ook nog niet duidelijk op welke wijze de invulling een verandering is ten opzichte van het recente verleden. Ook toen was Haag Wonen namelijk sociaal betrokken.

#### Gemeente Den Haag

De gemeente ziet dat het aantreden van de nieuwe bestuurder een zeer positieve invloed heeft gehad op het zijn van 'partner in de stad'. Haag Wonen is zichtbaar en doet aan alle overleggen en opgaven mee. Haag Wonen is binnen de Haagse Tafel Wonen, naast het onderwerp 'woningbouw', tevens actief op de onderwerpen 'mobiliteit' en 'educatie'. De gemeente vindt dat Haag Wonen voor wat betreft *social return* aanvankelijk achterliep, maar dat inmiddels een inhaalslag is gemaakt. De gemeente is bovendien van mening dat veel medewerkers van Haag Wonen van de 'oude school' en geworteld in de stad zijn. Dit is positief.

Het stadsdeel geeft aan dat Haag Wonen betrokken is in de stad en ambities laat zien. Het waarmaken van de ambities is echter niet altijd mogelijk, onder andere als gevolg van de beperkte financiële middelen. Daarbij wordt het project Pimp Your Portiek als voorbeeld genoemd.

#### Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden die zicht hebben op de prestaties van Haag Wonen als 'partner in de stad' zijn over het algemeen tevreden en beoordelen de prestaties gemiddeld met een ruime voldoende. De bredere en verbindende ambitie en inzet van Haag Wonen wordt herkend en gewaardeerd. Voorbeelden zijn de ontwikkeling in Den Haag Zuidwest en de inzet op klimaatadaptatie. Enkele belanghebbenden merken wel op dat het noodzakelijk is om de ambities daadwerkelijk in praktijk te gaan brengen, in de hele organisatie te verankeren en aandacht te houden voor verwachtingsmanagement.

### 2.3.7 Relatie en communicatie

**7,9**

**De belanghebbenden beoordelen de relatie en de communicatie met Haag Wonen met een goed.**

#### Huurdersorganisatie Haag Wonen

De HOHW is over het algemeen erg tevreden over de relatie en communicatie met Haag Wonen. De huurdersorganisatie geeft aan dat Haag Wonen op management en uitvoerend niveau goed en laagdrempelig bereikbaar is. De woningcorporatie stelt zich sociaal op. Daarnaast is Haag Wonen transparant en deelt Haag Wonen veel informatie met de HOHW. De HOHW kan de hoeveelheid informatie soms zelfs niet behappen.

Als kanttekening merkt de HOHW op dat het contact met de middenlaag bij Haag Wonen stroever verloopt. De HOHW ervaart daar een meer zakelijke, bedrijfsmatige en minder sociale houding.

## Gemeente Den Haag

De gemeente geeft aan dat er sprake is van een goede relatie en communicatie met Haag Wonen. De bestuurder(s) komt men regelmatig tegen in het Haagse netwerk. Daarbij is sprake van laagdrempelig contact en een continue constructieve relatie. De woningcorporatie wordt gekenmerkt als een toegankelijke en goed bereikbare woningcorporatie met een grondhouding die gericht is op samenwerking. Bovendien is alles bespreekbaar bij Haag Wonen. Als voorbeeld wordt het duurzaamheidsoverleg genoemd, waarin alles besproken kan worden. Haag Wonen heeft over alle volkshuisvestelijke opgaven een mening en is zich doordrongen van het maatschappelijk belang.

De gemeente merkt op dat de relatie zich heeft ontwikkeld. De positieve ontwikkeling maakt dat de samenwerking is verbeterd en dat dossiers (uit het verleden) eenvoudiger gezamenlijk opgepakt kunnen worden. De gemeente vraagt zich wel af in hoeverre alle onderwerpen die op strategisch- of beleidsniveau besproken worden daadwerkelijk doorsijpelen in de uitvoering.



Foto 11: Gevelisolatie Rederijkerstraat

Het stadsdeel geeft aan dat de relatie en de communicatie met Haag Wonen zich in de voorbije jaren heeft ontwikkeld. Het stadsdeel geeft aan dat de communicatie met Haag Wonen beperkt was en dat de woningcorporatie met name gericht was op beheer en onderhoud. Het stadsdeel geeft aan dat de relatie inmiddels is versterkt en dat er sprake is van een open, uitnodigende en toegankelijke samenwerking. Haag Wonen is bovendien meer proactief aanwezig in de wijken en buurten.

## Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de relatie en communicatie met Haag Wonen en geven een ruim voldoende. Zij geven aan dat de relatie op zowel bestuurlijk als uitvoerend niveau goed is. Haag Wonen wordt gekenmerkt als open, betrokken, zichtbaar en benaderbaar. Men weet elkaar goed te vinden. Bovendien wordt aangegeven dat Haag Wonen adequaat en snel antwoord geeft op vragen. Daarbij worden de juiste contactpersonen op de verschillende onderwerpen aangewezen. Verder wordt er een ontwikkeling in cultuur en houding bij Haag Wonen herkend, waarbij men hoopt dat de betreffende ontwikkeling in de hele organisatie wordt doorgezet.

Voor de toekomst geven enkele belanghebbenden aan dat zij bij voorkeur meer structureel contact op bestuurlijk en strategisch niveau wensen.

### 2.3.8 Invloed op beleid

**6,5**

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

## Huurdersorganisatie Haag Wonen

De HOHW is niet tevreden over de invloed op het beleid van Haag Wonen. De HOHW wijst daarbij met name naar het moment van en de mate waarin zij wordt betrokken bij de beleidsdiscussies van Haag Wonen. Haag Wonen legt alleen uit waarom zij zaken doet, ook als het schriftelijke advies van de HOHW de beleidskeuze niet ondersteunt. Om deze reden heeft de HOHW de indruk weinig

invloed op de beleids- en besluitvorming te hebben, de HOWH heeft het gevoel dat er onvoldoende naar de huurdersorganisatie wordt geluisterd.

Tegelijkertijd merkt de HOHW op dat zij met de fusie van de huurdersorganisaties een betere uitgangspositie heeft verkregen om mee te denken. De daadkracht met vijf nieuwe bestuurders is nog beperkt en zal zich verder moeten ontwikkelen.

### **Gemeente Den Haag**

**De gemeente** geeft aan dat er verschillende mogelijkheden zijn om het beleid van Haag Wonen te beïnvloeden. De gemeente heeft regulier overleg met Haag Wonen, waarin opgaven en problemen die zich voordoen worden besproken en opgepakt. Daarnaast organiseert Haag Wonen jaarlijks een bijeenkomst waarin de beleidsvoornemens worden gedeeld. De gemeente wordt daar eveneens voor uitgenodigd. De gemeente ziet van daaruit dat er een wisselwerking is tussen de gemeente en Haag Wonen en dat Haag Wonen openstaat voor de visie van de gemeente. De gemeente ervaart bijvoorbeeld invloed op de keuzes die Haag Wonen maakt ten aanzien van de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad. Het uitfaseren van open verbrandingstoestellen en het aanpakken van vocht- en schimmelproblematiek worden als voorbeelden genoemd. Tegelijkertijd ervaart de gemeente een beperkte invloed op de strategische beleidsvorming. De gemeente zou bijvoorbeeld meer visie en beleidsbeïnvloeding wensen voor wat betreft het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De samenwerking is vooralsnog meer tactisch en operationeel van aard. Wat is de stip op de horizon?

Als laatste merkt de gemeente op dat Haag Wonen inmiddels meer inzet op het investeren in de woningvoorraad, het realiseren van nieuwbouwwoningen en het herstructureren van wijken en buurten. Voorheen was Haag Wonen meer gericht op het borgen van de financiële positie, waardoor het lastig(er) was om de agenda te laten aansluiten op de gemeentelijke ambities.

**Het stadsdeel** geeft aan dat er geen sprake is van invloed op de strategische koers van Haag Wonen. De invloed op het beleid van Haag Wonen ligt met name bij de centrale organisatie van de gemeente. Het stadsdeel is niet uitgenodigd voor bijeenkomsten. De invloed vanuit het stadsdeel komt met name tot uiting op individuele casussen. Het stadsdeel is met name gefocust op het bevorderen van participatie van bewoners. Het stadsdeel is bijvoorbeeld samen met Haag Wonen actief in het voeren van het gesprek in de wijken en het creëren van ontmoetingsplekken. Hoe kunnen de wijken en buurten worden versterkt? En hoe wordt de sociale cohesie verbeterd? Het stadsdeel voert met Haag Wonen daarover gesprekken. Het stadsdeel betreft de woningcorporaties bijvoorbeeld bij het opstellen van een wijkagenda met prioriteiten voor de komende vier jaar, samen met bewoners. De wijkagenda is meer uitvoerings- dan beleidsgericht. Het stadsdeel bemerkt echter dat de beslissingsbevoegdheden bij Haag Wonen relatief hoog in de organisatie liggen, waardoor de medewerkers in de wijken en buurten voor goedkeuring terug moeten naar de organisatie. Voor de toekomst zou het stadsdeel wensen dat er meer betrokkenheid komt bij het beleid van Haag Wonen. Tegelijkertijd geeft het stadsdeel aan dat de strategische documenten van Haag Wonen passend en in orde zijn, zonder dat er sprake is van beleidsbeïnvloeding en overleg.

### **Overige belanghebbenden**

De overige belanghebbenden hebben uiteenlopende meningen over de invloed op het beleid van Haag Wonen. Zij beoordelen de invloed op het beleid gemiddeld met een ruim voldoende.

Een groot deel van de overige belanghebbenden is erg tevreden over de invloed op het beleid van Haag Wonen: Haag Wonen betreft de belanghebbenden actief, gaat in de breedte het gesprek aan en luistert daadwerkelijk naar de belanghebbenden. Men herkent nadrukkelijk een ontwikkeling bij



Haag Wonen. Bovendien wordt aangegeven dat initiatieven van belanghebbenden vaak voortvarend én gezamenlijk opgepakt worden, waarbij Haag Wonen actief meedoet en meedenkt. Voor de toekomst geven verschillende belanghebbenden aan een meer proactieve benadering richting samenwerkingspartners op strategisch niveau te verwachten. Daarnaast zijn belanghebbenden benieuwd naar de executiekracht: hoe komt Haag Wonen daadwerkelijk van beheer naar ontwikkeling en vernieuwing?

Enkele belanghebbenden ervaren minder invloed op het beleid van Haag Wonen. Zij zouden graag meer aan de voorkant bij beleidsvorming en op strategisch niveau betrokken worden. Daarbij vinden zij het niet altijd duidelijk waar Haag Wonen voor staat en naar toe werkt. Haag Wonen zou bijvoorbeeld een actievere houding in de prestatieafspraken richting de gemeente kunnen aannemen en een gezamenlijke agenda op verschillende onderwerpen zou kunnen helpen. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat de Coronamaatregelen invloed hebben gehad op de mate waarin er invloed op beleid mogelijk was bij Haag Wonen.

## 2.4 Boodschap

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

### 2.4.1 Goede punten

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

#### Huurdersorganisatie Haag Wonen

- Haag Wonen heeft de huurders bij de sloop van woningcomplexen goed meegenomen. Haag Wonen heeft dit actief aangepakt en hierdoor onrust onder huurders voorkomen;
- Haag Wonen is proactief aan de slag gegaan met de onenigheid tussen de verhuurconsulenten/wijkbeheerders van Haag Wonen en de bewonerscommissie over te nemen maatregelen. Bovendien is het voor Haag Wonen in seniorencomplexen niet eenvoudig om tot een goede en consistente lijn te komen die tegemoet komt aan de wensen van 'de huurder'. HOHW heeft veel contact met Haag Wonen over de uitdagingen en als gevolg daarvan gaat Haag Wonen nu meer actief de wijk in en worden enquêtes gehouden. Haag Wonen pakt één en ander proactief op, zodat er toch input wordt verkregen van bewoners;
- Haag Wonen gaat steeds meer de wijken in. De wijkbeheerders en buurtkamers zijn daarbij echt van belang. De wijkbeheerders horen en zien veel. Tegelijkertijd is het zaak dat de bevindingen vanuit de wijkbeheerders bij het management van Haag Wonen terecht komen en dat er een vervolg aan wordt gegeven.

#### Gemeente Den Haag

- Haag Wonen bestaat uit 'echte volkshuisvesters'. De medewerkers van Haag Wonen zijn professioneel en handelen vanuit het belang van de huurder;
- Het managementteam van Haag Wonen is de afgelopen jaren evenwichtiger of meer gedifferentieerd geworden;
- Haag Wonen heeft een open houding van waaruit wordt ingezet op de relatie en samenwerking. De medewerkers van Haag Wonen zijn betrokken en doen hun uiterste best;
- Haag Wonen heeft een actieve rol in de overleggen en discussies met betrekking tot Den Haag Zuidwest;



Foto 12: Nieuwe entrees en gevelrenovatie Rederijkerstraat

- Haag Wonen heeft een professionele en enthousiasmerende beleidswerker voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Zij zoekt samenwerking en weet anderen te overtuigen;
- De duurzaamheidsvisie van Haag Wonen getuigt van begrip en lef.

#### Overige belanghebbenden

- De zichtbaarheid van Haag Wonen is groot, complimenten daarvoor;
- Haag Wonen is nadrukkelijker aan tafel gekomen aan de bestuurlijke tafel(s) in Den Haag en de regio, waarbij Haag Wonen veel meer een eigen profiel heeft gekregen. Bovendien is de bestuurder voorzitter van de Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH);
- Haag Wonen is een plezierige samenwerkingspartner, zowel op bestuurlijk als operationeel niveau. Het uitwisselen van kennis en informatie is open en constructief;
- Haag Wonen werkt op een structurele en gemeente wijze samen met de huurderorganisatie, hetgeen zichtbaar wordt in de uitstraling naar buiten en de opstelling van de huurdersorganisatie. De betrokkenheid van de huurdersorganisatie bij de visitatie is daar eveneens een uiting van;
- Belanghebbende is positief verrast dat ze onlangs met het Leger des Heils een samenwerking zijn aangegaan. Op dit vlak zou belanghebbende ook graag met Haag Wonen in gesprek gaan;
- De interne communicatie bij Haag Wonen is goed op orde;
- De kwaliteit van medewerkers van Haag Wonen is goed. Er is vakkennis aanwezig, mensen weten waar ze het over hebben en het contact is collegiaal en laagdrempelig;
- Haag Wonen wil leren en heeft ook de bereidheid om zaken los te laten;
- Haag Wonen zit op de juiste afslag.

#### 2.4.2 Leer- en verbeterpunten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'leer- en verbeterpunten' mee, waarmee zij aangeven op welke wijze de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

#### Huurdersorganisatie Haag Wonen

- De HOHW zou graag zien dat ieder plan vanuit Haag Wonen een slothoofdstuk krijgt waarbij de gevolgen voor de huurder inzichtelijk worden gemaakt. Een dergelijk hoofdstuk zou de HOHW kunnen helpen om tot goede adviezen te kunnen komen. Haag Wonen is hiervoor ontvankelijk en van goede wil;
- Haag Wonen en de HOHW moeten aan elkaar wennen in de samenwerking. De HOHW zou graag willen dat het adviesrecht meer een inspraakrecht wordt en daar het gesprek over aangaan.

#### Gemeente Den Haag

- Haag Wonen én het netwerk zouden een strategische agenda moeten opstellen voor de leefbaarheid in Den Haag Zuidwest, hetgeen past bij het zijn van partner in de stad;
- Haag Wonen zou van de omgeving van de Coevordenstraat een prioritair gebied moeten maken;
- Haag Wonen zou nog meer in moeten zetten op het beïnvloeden van het maatschappelijke en publieke debat, vanuit de belangen van de huurders;
- Haag Wonen levert een goede bijdrage aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen en de projecten daaromtrent. Haag Wonen zou de voortrekkersrol nog meer mogen benutten om andere woningcorporaties eveneens mee te krijgen;
- Haag Wonen zou versneld aandacht moeten hebben voor het isoleren van woningen en het plaatsen van zonnepanelen.

### Overige belanghebbenden

- Haag Wonen zou de omzetting van ambities en visie naar tastbare producten beter kunnen waarborgen. Momenteel is daar nog geen duidelijke leidraad voor;
- Haag Wonen zou meer aandacht mogen besteden aan het uitdragen van de feitelijke prestaties op de verschillende volkshuisvestelijke thema's. De ambities van Haag Wonen zijn duidelijk, maar de prestaties blijven onderbelicht;
- Haag Wonen zou een duidelijke visie moeten ontwikkelen over hoe men aankijkt tegen de productontwikkeling in relatie tot de demografische ontwikkelingen, ten aanzien van de afschrijving van groenvoorzieningen, en rondom mobiliteit in integrale gebiedsontwikkelingen
- Haag Wonen en collega corporaties zouden nog beter met elkaar kunnen samenwerken. Een brede gezamenlijke visie op de stad, op tactisch niveau, zou hierin helpen;
- Meer onderling begrip en open dialoog zou de gezamenlijke resultaten optimaliseren voor de gezamenlijke zorgdoelgroepen;
- Haag Wonen zou vooraf meer duidelijk kunnen maken wat zij verwacht aan onderhoudswerkzaamheden en kosten te hebben. Dit schept duidelijkheid richting samenwerking met ketenpartners;
- Het huurcontract voor bijzondere doelgroepen van belanghebbende is een doorn in het oog, vanwege de voorwaarden;  
Belanghebbende zou graag zien dat de doorlooptijd en de snelheid waarmee afspraken nagekomen worden, verbeterd wordt;
- Belanghebbende zou graag als gesprekspartner betrokken worden om overkoepelende thema's over wonen en zorg samen te bespreken.

#### 2.4.3 Boodschap of advies

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'boodschappen' mee.

### Huurdersorganisatie Haag Wonen

HOHW heeft geen aanvullende boodschappen of adviezen voor Haag Wonen.

### Gemeente Den Haag

- Communiceer over op welke wijze Haag Wonen de 'opbrengsten' vanuit het afschaffen van de verhuurdersheffing gaat gebruiken. Reserveer een budget voor het verbeteren van de leefbaarheid in Den Haag Zuidwest.
- Haag Wonen staat in de startblokken om daadwerkelijk te investeren in de kwaliteit van de woningvoorraad, in overeenstemming met de duurzaamheidsvisie. De gemeente hoopt dat Haag Wonen zich niet laat afleiden en de ambities omzet in prestaties.

### Overige belanghebbenden

- Ga zo door!
- Men hoopt dat de ambities vertaald kunnen worden in concrete prestaties. Hierin heeft men ook samenwerkingen nodig. Verwachtingsmanagement op dit vlak is belangrijk;
- Haag Wonen staat voor complexe keuzes tussen het herstructureren van de woningvoorraad (sloopnieuwbouw), het verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad en het borgen van de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Het (transparant) uitdragen van de betreffende focus en keuzes is voor alle woningcorporaties een uitdaging, maar zeker voor een woningcorporatie met beperkte financiële middelen, beperkte mogelijkheden om de huuropbrengsten te vergroten en een omvangrijke verduurzamingsopgave;
- De dominante vastgoedeigenaar in een buurt zou de regie moeten nemen, voor de integrale verbetering en benadering van de buurt. Bij deze partijen zit de natuurlijke incentive om de buurt te ontwikkelen, vanuit waardeontwikkeling;
- Vergeet niet wie je bondgenoten zijn;

- Blijf in gesprek met het gemeentelijke bestuur in Den Haag. Men kan in de stad veel willen, maar heeft de gemeente hier wel bij nodig;
- Durf het aan om meer strategisch samen te werken met (bouw)partijen. Dit is ook voor Haag Wonen in de continuïteit, kwaliteit en betaalbaarheid belangrijk. Voor verduurzaming gebeurt dit nu, maar dit zou ook in ontwikkelprojecten kunnen;
- De organisatie van Haag Wonen zit op de goede weg met haar transformatie. Dit moet de corporatie doorzetten en afmaken, om de cultuuromslag echt te laten bloeien;
- Betrek de bewoners nog meer bij de woonomgeving, en laten we nog meer samen doen;
- Houd de woonlasten laag, en wees hierin creatief met financieringsarrangementen;
- Belanghebbende nodigt de Haagse woningcorporaties uit om samen met alle zorg- en welzijnspartijen in gesprek te gaan over de ontwikkelingen en de behoefte aan woningen en verschillende woonvormen voor verschillende doelgroepen, van de maatschappelijke opgave tot zware zorg. Het is noodzakelijk om doorstroming in de keten op gang te brengen en te houden.

## 2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurders en de gemeente(n), aan de hand van een aantal open vragen, gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om te komen tot prestatieafspraken in de lokale driehoek.

### Huurdersorganisatie Haag Wonen

De HOHW geeft aan weinig betrokken te worden bij de prestatieafspraken. De huurdersorganisatie heeft de indruk dat de prestatieafspraken reeds zijn uitgewerkt als de HOHW aan tafel komt. Daarnaast merkt de HOHW op dat het niet eenvoudig is om, als gevolg van de korte voorbereidingstijd en de late aanlevering van documenten, een goede bijdrage te kunnen leveren. Haag Wonen probeert de HOHW wel aan te haken en te begeleiden.

De HOHW is voor wat betreft de kwaliteit van de prestatieafspraken redelijk tevreden. De afspraken zijn compleet en alle opgaven worden genoemd. Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat de HOHW de indruk heeft dat de discussies en afspraken in het proces niet concreet worden.

### Gemeente Den Haag

De gemeente is tevreden over de kwaliteit van en het proces om te komen tot prestatieafspraken. De jaarlijkse prestatieafspraken zijn gebaseerd op de raamovereenkomst, die tevens met de gemeenteraad van Den Haag is gedeeld. De gemeente geeft bijvoorbeeld aan dat over de recente prestatieafspraken zeer goede en constructieve gesprekken zijn gevoerd, ondanks de beperkingen als gevolg van de Coronapandemie. De gemeente is van mening dat passende prestatieafspraken zijn gemaakt en dat alle Haagse opgaven in de prestatieafspraken aan bod komen. Tegelijkertijd geeft de gemeente aan dat er bij zowel de corporaties als de gemeente een wens is om de prestatieafspraken compacter te maken en aan te scherpen. Als de prestatieafspraken bovendien meer SMART worden geformuleerd, dan is het immers eenvoudiger om de prestatieafspraken te monitoren. De jaarlijks prestatieafspraken bevatten meer inspanningsverplichtingen. De prestatieafspraken hebben geen afdwingbaar karakter. De dagelijkse praktijk in het uitvoeren van de prestatieafspraken is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Bovendien wordt er voor specifieke onderwerpen, zoals het aanpakken van de energiearmoede, gewerkt met een afzonderlijk en actiegerichter convenant.

De gemeente geeft aan dat er voldoende aandacht is voor de wederkerigheid in de prestatieafspraken. Als voorbeeld wordt het aanbieden van energiebesparende oplossingen aan

huurders van woningcorporaties aangehaald. De woningcorporaties leveren de contactgegevens van de huurders, waarna de gemeente via een aanbesteding zorgt voor het installeren van de oplossingen.

Als laatste geeft de gemeente aan dat met het programma Een thuis voor iedereen (vanuit de nationale bouw- en woonagenda) een verplichting gaat komen om ook prestatieafspraken te maken op basis van de woonzorgvisie, hetgeen zal betekenen dat ook zorgpartijen en dergelijke een partij worden bij prestatieafspraken. De woningcorporaties en zorg- en welzijnspartijen zijn een belangrijke partij bij het ontwikkelen van de woonzorgvisie. De betreffende ontwikkeling sluit aan bij de wens van de Haagse corporaties om eveneens zorg- en welzijnspartijen te betrekken bij prestatieafspraken en de noodzaak om de prestatieafspraken te verbreden.



### 3 Presteren naar Vermogen





### 3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van Haag Wonen wordt beoordeeld is 'Presteren naar Vermogen'. De visitatiecommissie beoordeelt de 'vermogensinzet', dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder het voortbestaan op het spel te zetten.

### 3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Vermogen' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3.1: Presteren naar Vermogen

Perspectief	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Perspectief 3: Presteren naar Vermogen</b>				
Vermogensinzet	8,0	100%	8,0	

### 3.3 Vermogensinzet

**8,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreide en grondige wijze waarop Haag Wonen nadenkt over de wijze waarop zij haar vermogen wil inzetten voor de opgaven. Dit blijkt bijvoorbeeld duidelijk uit het ontwikkelen van een visie op waardesturing. Hierdoor kan de corporatie beter haar keuzen maken, onderbouwen én verantwoorden. Haag Wonen werkt met een sturingsmodel en komt via het Tactisch Overleg Vastgoed Investerings (TOVI), dat bestaat uit de managers Vastgoed, Wonen, Strategie en Beleid en Financiën, tot een weloverwogen vermogensinzet. De vermogensinzet wordt daarbij vanuit verschillende perspectieven gewogen en bepaald. De visitatiecommissie is van mening dat de overwegingen die hebben geleid tot een investering echter nadrukkelijker in de investeringsbesluiten vastgelegd kunnen worden.

**Haag Wonen heeft begrotingen die aansluiten op haar ondernemingsplan en de opgaven**  
Haag Wonen stelt jaarlijks een begroting met daarin een voortschrijdende meerjarenbegroting op. De begroting begint met een duidelijke inleiding die de relatie tussen de maatschappelijke opgaven en de inzet van Haag Wonen benoemt. Aangegeven wordt bijvoorbeeld dat er grote uitdagingen en opgaven zijn, maar dat de middelen helaas beperkt zijn. De belangrijkste uitdagingen waar Haag Wonen mee moet omgaan, zijn:

- Investeren in onderhoud, woningverbeteringen, verduurzaming, nieuwbouw en leefbare en inclusieve wijken, terwijl de betaalbaarheid voor de huurder onder druk staat;
- Zorgen dat er genoeg planvoorraad is om projecten te realiseren en de bijbehorende financiering hiervoor aantrekken;
- Reduceren van de bedrijfslasten per woning naar het sectorgemiddelde, terwijl de organisatie zich moet ontwikkelen én er grote opgaven in de wijken en buurten zijn op het gebied van onderhoud, projecten, sloop en nieuwbouw;
- Slim samenwerken, draagvlak creëren en kansen benutten omdat de opgaven in de wijken en buurten uitdagend zijn.

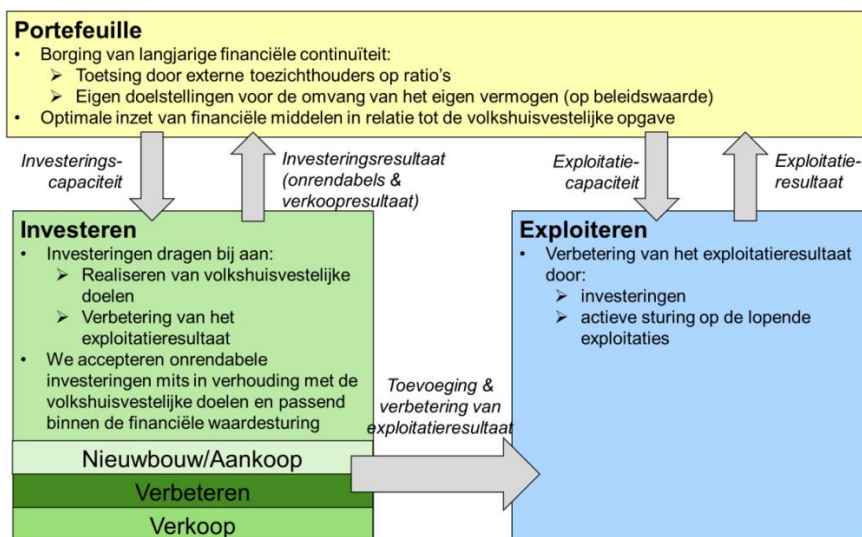
Daarbij valt verder op dat de begroting gedetailleerd en uitgebreid ingaat op de toekomstige inzet van het vermogen. Als gevolg van het feit dat de begroting en het jaarplan zijn vastgelegd in één document wordt bovendien een directe koppeling gelegd met de speerpunten van Haag Wonen. De bijdrage aan de opgaven wordt daarbij helder toegelicht.

### Haag Wonen heeft een visie op waardesturing vastgelegd

Haag Wonen staat voor een omvangrijke volkshuisvestelijke opgave. De druk op de sociale woningmarkt is groot en vraagt om uitbreiding van de portefeuille en om investeringen in de bestaande woningvoorraad. Daarnaast worden investeringen gevraagd in het verbeteren van de leefbaarheid, het doorbreken van eenzijdigheid in wijken en het betaalbaar houden van de woningen. Omdat de opgaven groter zijn dan de beschikbare middelen, is het noodzakelijk dat:

- Haag Wonen keuzes maakt in het investeringsprogramma;
- Haag Wonen sturing geeft aan de exploitatie van de bestaande woningen;
- Haag Wonen executiekracht ontwikkelt om de plannen daadwerkelijk te realiseren.

Van daaruit heeft Haag Wonen een Visie op waardesturing vastgelegd, waarbij een financieel sturingsmodel is ontwikkeld. Het financieel sturingsmodel is gebaseerd op de samenhang tussen de langjarige financiële doelstellingen, de investeringsopgaven en de exploitatie van de woningen.



Vanuit het financieel sturingsmodel op portefeuilleniveau zet Haag Wonen de investeringscapaciteit in ten behoeve van de volkshuisvestelijke opgaven. Als gevolg van de aard van de volkshuisvestelijke opgaven accepteert Haag Wonen onrendabele toppen, mits de onrendabele top

in verhouding staat met de volkshuisvestelijke doelstelling en past binnen de financiële kaders. Het financieel sturingsmodel voor investeringen is ingericht via twee lijnen:

- De bijdrage van de investering aan de verbetering van het exploitatieresultaat: een beter exploitatieresultaat op portefeuilleniveau leidt tot een verruiming van de investeringsruimte;
- Het effect van de investering op het eigen vermogen: de financiële continuïteit wordt geborgd aan de hand van het eigen vermogen.

Haag Wonen brengt daarmee het kasstroom-effect en het vermogenseffect in beeld, waardoor de onderlinge verhouding tussen projecten inzichtelijk wordt.

### Haag Wonen maakt gebruik van investerings- en realisatiebesluiten

Het Bestuur en Management Team (BMT) bestaat uit het bestuur en zes managers. Het BMT vergadert eenmaal per twee à drie weken. De managers adviseren het bestuur over te nemen bestuursbesluiten aangaande investeringen en beleidskeuzen met grote financiële impact.

De bestuursbesluiten over toekomstscenario's voor complexen, haalbaarheidsstudies naar verbetering of sloop/nieuwbouw, investerings- en realisatiebesluiten voor vastgoedprojecten en besluiten over planvoorraad voor de komende jaren worden voorbereid in het Tactisch Overleg Vastgoed Investerings (TOVI), dat bestaat uit de managers Vastgoed, Wonen, Strategie en Beleid en Financiën. Bestuursbesluiten die geen overleg vragen, worden genomen na digitale raadpleging van de managers.

Haag Wonen legt haar overwegingen en keuzen vast in investerings- en realisatiebesluiten. In de betreffende besluiten zijn de investeringen uitgewerkt, waarin onder andere aandacht is voor de fasering en de planning, de werkzaamheden en de financiële parameters. Daarnaast worden de aanleiding, het doel, de argumenten en de kanttekeningen geduid.

De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de volkshuisvestelijke overwegingen in de investerings- en realisatiebesluiten verder uit te werken en de koppeling met de strategie te versterken.

### Haag Wonen monitort de vrije bestedingsruimte goed

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

- |                                  |      |                  |
|----------------------------------|------|------------------|
| • Loan-to-Value (beleidswaarde): | 34 % | (norm Aw ≤ 85 %) |
| • Interest Coverage Ratio (ICR): | 1,4  | (norm Aw ≥ 1,4)  |
| • Solvabiliteit (beleidswaarde): | 47 % | (norm Aw ≥ 20 %) |

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

Uit de beoordeling tijdens de huidige visitatie blijkt dat Haag Wonen op het onderdeel ICR nipt voldoet aan de norm van WSW. Haag Wonen voldoet wel ruim aan de andere ratio's. Verder is er

de komende jaren sprake van een situatie waarbij door de ingerekende plannen de kengetallen LTV en solvabiliteit zich meer naar de normen ontwikkelen, maar nog wel ruimschoots aan 'de goede kant' blijven.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Haag Wonen goed alert is op het onderkennen en inzetten van eventuele vermogensruimte. Gedurende het jaar worden bijvoorbeeld ontwikkelingen in plannen bijgehouden en wordt nagegaan wat wijzigingen daarin betekenen voor de investeringsruimte. Zoals eerder aangegeven is de extra vermogensruimte echter beperkt.

### Haag Wonen heeft opmerkingen ontvangen over de financiële continuïteit en scoort een C in de Aedes-benchmark

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft gedurende de visitatieperiode in de oordeelsbrieven de financiële continuïteit van Haag Wonen beoordeeld. Er zijn hierbij opmerkingen gemaakt over de financiële continuïteit. In 2021 zou Haag Wonen namelijk, voor het tweede jaar op rij, niet aan de ICR-norm van het WSW voldoen. WSW verzoekt Haag Wonen daarom tot een beleidsaanpassing die er toe leidt dat de norm wel wordt behaald. Het niet behalen van de ICR-norm is het gevolg van de gestegen onderhoudskosten in combinatie met lagere huuropbrengsten als gevolg van huurbevrozing en huurverlaging. Haag Wonen heeft bijgestuurd om weer te voldoen aan de norm van WSW.



Foto 13: Geveltegel van een van de voorgangers van Haag Wonen (De Haagse Hendrik)

Haag Wonen is deelnemer aan de Aedes-benchmark op het onderdeel Bedrijfslasten. In ieder jaar van de visitatieperiode heeft Haag Wonen een C-score behaald. Een A-score is de hoogst haalbare score, een C- de laagste. De beheerkosten van Haag Wonen bedroegen in 2018 874 euro per verhuureenheid en in 2021 998 euro per verhuureenheid. De stijging is voornamelijk veroorzaakt door incidentele kosten voor het aanpassen van het financiële systeem, hogere personeelskosten bij inhuur en een lager aantal vhe om de kosten over te verdelen.



## 4 Governance van maatschappelijk presteren





## 4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van Haag Wonen wordt beoordeeld is 'Governance van maatschappelijk presteren'. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Strategievorming en sturing op prestaties;
- Intern toezicht;
- Externe legitimatie en verantwoording.

## 4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Governance van maatschappelijk presteren' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 4.1: Governance van maatschappelijk presteren

Perspectief		Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren</b>					
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	8,0	8,0	33%	7,3
	Prestatiesturing	8,0			
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen		7,0	33%		
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie	7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording	7,0			

## 4.3 Strategievorming en prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt de strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk (plan) en kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing (check en act).

### 4.3.1 Strategievorming

**8,0**

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de goede doorvertaling van de Koers 2018+ naar de begroting, de portefeuillestrategie en jaarplannen. Haag Wonen weet al deze beleidsdocumenten met elkaar te verbinden en creëert op deze wijze een passende beleidscyclus. Bovendien is de strategie daarmee verankerd in de organisatie.



## Haag Wonen werkt vanuit een meerjarenvisie en doelen

Het koersdocument 'Koers Haag Wonen 2018+' geeft blijk van een duidelijke visie waarin de nieuwe uitdagingen in de stad worden benoemd en de missie van de corporatie wordt gepresenteerd:

Prettig wonen in Den Haag voor mensen met een bescheiden inkomen. Dat is onze missie. Als puur Haagse corporatie verhuren en bouwen we betaalbare, goed onderhouden en zoveel mogelijk duurzame woningen. Dit doen we als partner in de stad met onze samenwerkingspartners en onze bewoners. Samen werken we aan 'prettig' wonen. Onze woningen zijn niet alleen een huis, maar ook een thuis.

Haag Wonen presenteert in Koers 2018+ drie ijkpunten als de basis voor handelen: 1) passende huisvesting; 2) duurzaam wonen; 3) sociaal inclusief. Haag Wonen wil door zich te verplaatsen in de mensen die in de stad wonen de uitdagingen aangaan. De Haagse opgave is geformuleerd als: voldoende en passende woningen, samen het verschil maken (o.a. om segregatie en armoede tegen te gaan en om zelfredzaamheid van huurders te verhogen) en op weg naar de CO2-neutrale stad. Haag Wonen heeft bij het ontwikkelen van de Koers 2018+ onder andere de HOHW betrokken en verschillende scenario's uitgewerkt. Haag Wonen heeft gebruik gemaakt van verschillende scenario's, omdat de opgaven de financiële polstok van de woningcorporatie overstegen. Uiteindelijk heeft Haag Wonen gekozen voor het scenario waarin zoveel mogelijk van de plannen gerealiseerd kunnen worden. Het scenario betekent op hoofdlijnen dat Haag Wonen als eerste inzet op het realiseren van nieuwbouw om van daaruit kasstromen te genereren en in te kunnen zetten op het verduurzamen van de woningvoorraad.

Verder stelt Haag Wonen op basis van het nieuwe WoON onderzoek, nieuwe bevolkingsprognoses en economische voorspellingen iedere drie jaar een nieuwe portefeuillestrategie op. In de portefeuillestrategie zijn vervolgens meerdere scenario's ontwikkeld in overeenstemming met de werkwijze van de gemeente. Aan de hand van vooraf gestelde opdrachten en voorwaarden aan de scenario-ontwikkelaars en toepassing van criteria kiest het bestuur dan een strategische koers ten aanzien van haar portefeuille. Een opvallend voorbeeld is de koerswijziging ten aanzien van geliberaliseerde zelfstandige woningen (niet-DAEB) voor de eigen portefeuille door Haag Wonen.

## Haag Wonen heeft haar koers concreter doorvertaald

De missie en de visie zijn in het koersdocument vertaald in 32 strategische doelstellingen, waarvan een aanzienlijk deel relatief SMART is geformuleerd. Daarmee zou de realisatie van de kwantitatieve doelstellingen goed gemonitord kunnen worden, vooral op de doelen 'Tevreden huurder', 'Goed wonen', 'Betaalbare woonlasten', 'Passend wonen' en 'Financiële continuïteit'. Wat opvalt is dat het doel 'Toekomstbestendige organisatie' (opzettelijk) minder concreet en SMART is vertaald in doelstellingen. Haag Wonen wilde eerst een volledig beeld van de organisatie verkrijgen om vervolgens het betreffende beeld te kunnen vergelijken met het ideaal beeld van de organisatie. In 2021 is Haag Wonen aan de slag gegaan met het aanpassen van de organisatie naar het ideaalbeeld. Daarbij zijn aanpassingen doorgevoerd op de afdelingen Informatica en Informatievoorziening (I&I) en de afdeling Wonen (Wonen 2.0).

Haag Wonen heeft haar koersdocument tevens jaarlijks doorvertaald in strategische agenda's, in de vorm van jaarplannen en begrotingen. De 'Jaarplan en Begroting 2019' en opvolgende jaarplannen en begrotingen, zijn opgesteld aan de hand van de zes doelen uit de Koers 18+. In het voorwoord worden de belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen benoemd. Vervolgens gaat Haag Wonen in op de belangrijkste te realiseren speerpunten. Door deze werkwijze is er flexibiliteit ingebouwd om in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden en nieuwe ontwikkelingen, en is jaarlijkse actualisering in de cyclus geborgd.



**Foto 14: Privébinnentuinen met groene schuttingen De Haagse Hendrik**

Daarnaast worden de strategische doelstellingen - hoewel niet allemaal - kwantitatief geconcretiseerd in een (Haag Wonen) Score Card in 26 indicatoren. Door deze werkwijze is er flexibiliteit ingebouwd om in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden en nieuwe ontwikkelingen. Hierbij valt het wel op dat de enige kwantitatieve indicator voor het doel Toekomstbestendige organisatie een norm op het gebied van ziekteverzuim is (<5%), waarbij de vraag opkomt waar deze norm op gebaseerd is. In 2021 kiest Haag Wonen voor een nieuwe verzuimnorm gericht op de verzuimfrequentie en het percentage kortdurend verzuim. Recent dalen deze indicatoren sterk, dit kan mede komen door adequate actie en snelle preventie interventie door de leidinggevenden van Haag Wonen.

#### **Haag Wonen hanteert haar ambities in praktijk**

De visitatiecommissie concludeert dat de strategie van Haag Wonen, die is vastgelegd in het Koers 2018+, sterk verankerd is in de organisatie. Het ondernemingsplan is leidend in de doorvertaling naar de jaarplannen en de begrotingen. Haag Wonen zorgt er zodoende voor dat de organisatie en RvC continue en actief werken vanuit de in de koers opgestelde strategie. Tot slot is de Koers 2018+ leidend voor de portefeuillestrategie en sociale strategie. Haag Wonen heeft ervoor gekozen om de looptijd van de Koers 2018+ niet vooraf te definiëren en het actualiseren van de koers afhankelijk te laten zijn van de interne en de externe ontwikkelingen. Haag Wonen zal op korte termijn starten met het actualiseren van de koers en daarbij gebruik maken van onder andere de uitkomsten van de visitatie.

#### *4.3.2 Sturing op prestaties*

**8,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het uitgebreide en overzichtelijke monitoringsysteem op basis waarvan Haag Wonen en de RvC adequaat de prestaties ten aanzien van haar doelstellingen kunnen volgen, en waar nodig bijsturen. Bovendien worden structureel verklaringen en/of actie-vervolgstappen benoemd om de doelstelling in de toekomst toch te behalen.

#### **Haag Wonen maakt gebruik van tertaalrapportages**

Haag Wonen maakt voor het monitoren van de voorgenomen prestaties gebruik van tertaalrapportages. Het bestuur beschrijft in een voorwoord wat de belangrijkste prestaties waren en op welke tegenvallers en risico's moet worden bijgestuurd. De meest recente voorwoorden zijn uitgebreider, van een samenvatting naar een terugblik. Deze tertaalrapportages bieden aan de hand van een overzichtelijke scorecard tabel inzicht in de voortgang op de doelstellingen en de

prestatie-indicatoren, die aansluiten bij de Koers 2018+. Daarbij wordt geconcludeerd welke normen wel of niet worden behaald, met daarbij verklaringen en/of actie-vervolgstappen die het bestuur voorstelt om de normen in de toekomst wel te behalen. In de jaarverslagen wordt tevens aangegeven wat er concreet gerealiseerd is per doelstelling, zowel kwalitatief als kwantitatief.

**Figuur 4.1: Uitsnede sturingsinformatie voortgang uitvoering strategische agenda 2021**

2.2 UITBREIDEN WONINGVOORRAAD

Doelstellingen 2021	Planning	BMT-lid	Resultaat per 31 augustus 2021	Verwachting dat planning gehaald wordt/ ingezette acties
Afgesloten samenwerkingsovereenkomst voor Zuidwest met een gebiedspartner	T1	Manager Vastgoed	Start Overeenkomst is getekend, wordt gewerkt aan een Samenwerkingsovereenkomst.  Huidige onderzoek in de SOK is de rol en betrokkenheid van partijen waaronder de gemeente. Samenwerkingsovereenkomst wordt afgerond in t3, onderzoek of ook gemeente een SOK partner moet zijn.	Initiële planning wordt niet gehaald. Oorzaak: onderzoek of de SOK moet worden aangegaan met de gemeente erbij in combinatie met extra inzet gedurende de zomer om de Subsidie aanvraag woningbouw impuls (3 <sup>de</sup> tranche) tijdig met de gemeente samen in te dienen. Deze aanvraag hangt ook samen met de reikwijdte van de SOK. Nu wordt geopteerd voor 4 <sup>e</sup> tranche als deze nog open gesteld wordt.

Bron: T2-rapportage 2021

De visitatiecommissie ziet echter dat niet alle indicatoren van de eerste Haag Wonen Score Card terugkomen in latere jaarverslagen. In de verantwoording wordt aangegeven dat uitsluitend relevante en actuele indicatoren worden opgenomen. Daarbij worden plannen periodiek herijkt op basis van externe ontwikkelingen. Het is niet direct mogelijk om de volkshuisvestelijke prestaties in relatie tot de huidige prestatieafspraken te volgen.

### Haag Wonen stuurt – indien nodig – bij

Haag Wonen geeft in de tertaalrapportages een inventarisatie van de investeringen, de vastgoedprojecten, de verkopen en de kasstromen. Daarbij wordt uitsplitsing gegeven van de planning van de mijlpalen, de prognoses en de realisaties. Haag Wonen en de RvC kunnen eventueel bijsturen op basis van de verschillen tussen de strategische speerpunten, begroting en de prognose voor alle onderdelen van een tertaalrapportage.

Voorbeelden van bijsturing tijdens de visitatieperiode zijn, onder meer:

- Haag Wonen heeft een koerswijziging doorgevoerd ten aanzien van geliberaliseerde zelfstandige woningen (niet-DAEB) voor de eigen portefeuille. Haag Wonen besloot aanvankelijk om de niet-DAEB-tak door de verkoop van woningen op te heffen. Haag Wonen heeft echter besloten om de betreffende woningen niet te verkopen en de niet-DAEB-tak om te zetten naar een duurzaam bedrijfsmodel ten dienst van de missie van Haag Wonen. De portefeuillestrategie 2021-2030 komt hiermee op 26% middelhuis in plaats van 19%, een flinke bijsturing ten opzichte van 2017. Verder moeten netto 900 sociale woningen worden toegevoegd tot 74%, om de trendmatige aandeeldaling in de kernvoorraad tegen te gaan;
- Haag Wonen heeft de voortgang van het project Connect in 2018, na vertrek van de manager ICT en het inwerken van de interimmanager, sterk bijgestuurd. Op deze wijze is de achterstand ingehaald;
- Haag Wonen heeft, nadat voor 2019 investeringen vervielen, investeringen in planmatig onderhoud naar voren gehaald. Haag Wonen meldt dat de maatregelen leiden tot een betere benutting van de begroting 2019, maar niet tot een hoger aantal verbeterde woningen in overeenstemming met Koers 2018+;
- Haag Wonen besloot krachtig bij te sturen naar aanleiding van de prognose op het onderhoud in de T1-rapportage 2021. Haag Wonen creëerde door de maatregelen een marge ten opzichte van de prognose van de beoogde ICR van 1,2. Daarmee werd voldaan aan het verzoek van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) om het beleid bij te stellen om (structureel) aan de norm te gaan voldoen.

## 4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen (of raad van toezicht) vorm geeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

### 4.4.1 Maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen

**7,0**

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het feit dat de RvC op passende wijze is betrokken bij strategievorming en de maatschappelijke doelen in het beleid weet te borgen. Aandachtspunten bevinden zich in het expliciteren van de maatschappelijke overwegingen in de besluitvorming en het verder uitwerken van de toezichtsvisie zodat deze nog beter aansluit op de specifieke context voor Haag Wonen.

#### **De RvC heeft een gedeelde visie op zijn maatschappelijke rol als toezichthouder**

De missie van Haag Wonen is het uitgangspunt voor het handelen van de raad van commissarissen en het bestuur. Ieder in zijn eigen rol en in onderlinge wisselwerking en samenwerking dragen zij bij aan de realisatie van de doelstellingen en waarden van Haag Wonen. Daarbij zoekt de RvC de dialoog met de organisatie om te komen tot een passende bijdrage aan de maatschappelijke opgaven, hetgeen aansluit bij de intrinsieke motivatie van de verschillende commissarissen. De RvC streeft naar een evenwichtige opbouw en diversiteit in de raad, waarmee ingespeeld kan worden op de maatschappelijke verantwoordelijkheid en positie van Haag Wonen.

De RvC heeft een visie op toezicht opgesteld. Vanaf 2021 heeft de RvC gewerkt aan het actualiseren van de visie, die uiteindelijk in 2022 is geactualiseerd. In de betreffende visie zijn verschillende uitgangspunten voor de besturings- en toezichtsfilosofie vastgelegd. Voorbeelden zijn:

- We werken aan de missie van Haag Wonen: Goed wonen in Den Haag voor mensen met een bescheiden inkomen.
- We sturen op een maatschappelijk én een financieel rendement. Gericht op een duurzame en toekomstbestendige organisatie.
- We werken van buiten naar binnen: signalerend, adresserend, acterend en reflecterend. Met oog voor kansen en risico's.

De rol van de RvC is vervolgens vrij generiek uitgewerkt. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de maatschappelijke rol van de RvC verder uit te werken, waarbij specifiek wordt benoemd hoe de RvC zich verhoudt tot de opgaven en het netwerk van Haag Wonen.

#### **De RvC ziet toe op de borging van de maatschappelijke doelen in het strategisch beleid**

De RvC ziet toe op de borging van de maatschappelijke doelen in het strategisch beleid. De RvC neemt onder andere deel aan jaarlijkse strategiedagen, bijvoorbeeld met betrekking tot de vastgoedportefeuille, en een bijeenkomst met een extern onderzoeksbureau. In de betreffende bijeenkomsten zijn de trends en de ontwikkelingen in wijken en buurten toegelicht. Wat hebben de kenmerken van een wijk of buurt bijvoorbeeld voor effect op de toekomstmogelijkheden van mensen? De RvC ziet dat een integrale aanpak, zoals bij de Krachtwijken, steeds moeilijker wordt. De verschillende organisaties kijken steeds meer naar elkaar. Wat is de verantwoordelijkheid van

de woningcorporatie? En welke mogelijkheden heeft Haag Wonen om de veerkracht in wijken en buurten te verbeteren?

De RvC maakt voor het toezicht gebruik van de strategie van Haag Wonen 'De koers van Haag Wonen 2018+' en de strategische agenda van Haag Wonen. De strategische agenda bevat de speerpunten die aansluiten bij het koersdocument en in uitvoering zijn, en activiteiten die van belang zijn voor de verdere toekomst van Haag Wonen. De voortgang van de uitvoering van de strategische agenda wordt besproken in de RvC-vergaderingen. De RvC sprak bijvoorbeeld regelmatig met het bestuur over het achterblijven van de realisatie van de nieuwbouw en over manieren om investeringen te versnellen. De RvC heeft de organisatie uitgedaagd om meer executiekracht en ondernemersgeest te tonen.

Tegelijkertijd is de RvC zich ervan bewust dat het binnen Haag Wonen nog steeds 'scherp aan de wind zeilen' is. De financiële ratio's blijven daarom -evenals het realiseren van maatschappelijke waarde- de aandacht hebben van de RvC. Daarbij is de RvC zich ervan bewust dat de ontwikkelingen in de omgeving continu vragen voor een veranderende, vernieuwende organisatie.

### **De RvC neemt zijn rol bij het volgen van de maatschappelijke prestaties**

De RvC toetst de financiële en de operationele prestaties uit het jaarplan en de begroting in de tertaalrapportages. De tertaalrapportages leveren informatie over de behaalde resultaten en bevatten de prognose van de winst- en verliesrekening over het boekjaar. De tertaalrapportages worden besproken in de auditcommissie en de RvC-vergaderingen. De RvC heeft in de betreffende vergaderingen aandacht gevraagd van het bestuur voor het verkrijgen van meer grip op de kosten van onderhoud, de beheersing van de bedrijfskosten, de verbetering van de score van Haag Wonen in de Aedes benchmark en het verhogen van de huurderstevredenheid. Voor wat betreft de voorstellen buiten het jaarplan en de begroting worden de effecten aan de doelstellingen van het koersdocument en aan het risicoprofiel getoetst.

### **De RvC neemt zijn rol bij de besluitvorming over de maatschappelijke prestaties**

De RvC neemt de maatschappelijke rol bij de besluitvorming over de maatschappelijke prestaties. Het toetsingskader voor het beoordelen van investeringsbesluiten ligt onder andere in de Koers 2018+, de strategische agenda Haag Wonen, de portefeuillestrategie Haag Wonen 2018-2025 en de prestatieafspraken. In de zelfevaluatie (2020) concludeert de RvC echter dat de afweging op basis van waardesturing ontbreekt: Hoe verdeelt Haag Wonen de beschikbare middelen tussen het verbeteren van de woningvoorraad, het verduurzamen van de woningvoorraad en het uitbreiden van de woningvoorraad? En waarom? En wat is de betekenis voor de huurder? Haag Wonen heeft in 2020 een Visie op waardesturing en een financieel sturingsmodel opgesteld (zie hoofdstuk 3).



Foto 15: Binnentuin De Gaarde

Bovendien merkt de RvC in de betreffende zelfevaluatie op dat de RvC met name informatie over besluiten ontvangt die door het bestuur zijn genomen, maar minder informatie over voorgenomen besluiten, waardoor er wellicht een meer adviserende rol kan ontstaan. Van daaruit is afgesproken dat onderwerpen vaker ter meningsvorming in plaats van ter besluitvorming worden geagendeerd, zodat de RvC aan de voorkant bij scenario's en afwegingen wordt betrokken en zijn visie en expertise in kan brengen. De auditcommissie bekijkt allereerst of een investeringsvoorstel binnen de financiële kaders blijft, waardoor ruimte ontstaat in de vergaderingen van de RvC om het bredere gesprek te voeren.



### **De RvC neemt zijn rol in het lokale netwerk zichtbaar en toegankelijk**

De RvC vindt het van belang om zichtbaar en toegankelijk te zijn voor het lokale netwerk, zowel voor Haag Wonen als de RvC. De RvC heeft gestuurd op een intensievere betrokkenheid van belanghebbenden en het zoeken van verbinding met de omgeving door Haag Wonen. De RvC heeft daar bijvoorbeeld rekening meegehouden bij het opstellen van een profiel voor de nieuwe directeur-bestuurder. De RvC heeft verder oog voor de contacten met de belanghebbenden. Wie zijn de belanghebbenden? En hoe zijn bijvoorbeeld de contacten met de gemeente?

De RvC houdt daarbij gepaste afstand; de contacten liggen meer bij het bestuur en de organisatie. Het bestuur en de organisatie houden de RvC op de hoogte. De commissarissen komen in het eigen netwerk incidenteel gelijke belanghebbenden tegen, maar benaderen de belanghebbenden niet als commissaris van Haag Wonen. Tegelijkertijd staat de RvC in continue verbinding met de huurdersorganisatie, zowel via de huurders-commissarissen als via verschillende bijeenkomsten. Daarnaast acht de RvC een open lijn met de wethouder van de gemeente noodzakelijk. Als laatste vindt op initiatief van de RvC jaarlijks een bijeenkomst plaats met besturen en RvC's van de drie woningcorporaties met de grootste woningvoorraad in Den Haag.

## **4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording**

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid (externe legitimering). Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de wijze waarop de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

### **4.5.1 Externe legitimatie**

**7,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop Haag Wonen belanghebbenden betreft en in de overleggen terugkoppeling geeft. Haag Wonen heeft een heldere visie op wie de belangrijkste belanghebbenden zijn en betreft verschillende belanghebbenden bij het beleid, waaronder de HOHW. De RvC heeft eveneens contacten met de HOHW. De visitatiecommissie ziet een verschil in de wijze waarop Haag Wonen de huurdersparticipatie en de permanente dialoog heeft georganiseerd en de mate waarin de HOHW daadwerkelijk invloed op het beleid ervaart. De HOHW wijst onder andere op de tijdigheid van de betrokkenheid. Van daaruit geeft de visitatiecommissie Haag Wonen mee om met de HOHW in gesprek te gaan over (het proces van) de huurdersparticipatie en de onderwerpen waarop de HOHW betrokken wil worden (zie paragraaf 2.3.8).

### **Haag Wonen wekt vanuit haar strategie samen met haar belangrijkste belanghebbenden**

Haag Wonen werkt vanuit haar strategie samen met partners om de maatschappelijke opgaven invulling te geven. Haag Wonen heeft hierbij een heldere visie wie de belangrijkste belanghebbenden zijn: deze worden expliciet genoemd in de jaarverslagen. De prestatieafspraken worden gemaakt met de gemeente en de HOHW. Op thema's als leefbaarheid, woonoverlast en veerkracht worden brede bijeenkomsten met belanghebbenden georganiseerd hoe gezamenlijk beleid kan worden geformuleerd. In de jaarverslagen is tevens vastgelegd hoe de dialoog met belanghebbenden heeft plaats gevonden, waarover, en waarom.

## Huurders

Haag Wonen streeft naar een 'permanente dialoog' met de huurders, bewonerscommissies en de huurdersorganisatie. Het jaarplan en het jaarverslag vertellen bij het eerste doel 'Tevreden huurder' over de overleggen met hun onderwerpen die gevoerd worden of zijn gevoerd met Stichting Huurdersorganisatie Haag Wonen (HOHW). Haag Wonen ondersteunt de HOHW met een fulltime medewerker, extra ondersteuning via Stichting Mooi en faciliteert bijscholing en kennissessies voor de leden van HOHW. De RvC staat eveneens in continue verbinding met de huurdersorganisatie (zie ook *maatschappelijke oriëntatie RvC*).

Naast de huurdersvertegenwoordiging, heeft Haag Wonen overleg met meer dan 40 bewonerscommissies die actief zijn in woningcomplexen en met bewonersgroepen rondom specifieke thema's als samen tuinieren en sociale veiligheid. Tot slot zoekt Haag Wonen naar nieuwe vormen van participatie om een bredere groep bewoners te betrekken bij haar dienstverlening. Het traject is Haag Wonen in 2020 gestart, en liep door in 2021.

## Gemeente Den Haag

Haag Wonen heeft op frequente basis overleg met de verschillende relevante afdelingen binnen de gemeente. Hierin wordt ingegaan op de realisatie van de gezamenlijke doelstellingen, zowel op bestuurlijk, strategisch, als tactisch niveau. Tevens is de gemeente partij in verschillende bredere en thema-gerichte samenwerkingen (*zie de volgende paragraaf*).

## Haagse samenwerkingen

Haag Wonen werkt verder samen met andere maatschappelijke organisaties die actief zijn in Den Haag. Voorbeelden zijn verschillende zorg- en welzijnsorganisaties waarmee wordt samengewerkt aan de opgaven in de huisvesting van specifieke doelgroepen en leefbaarheid. In het jaarverslag wordt de verbinding met deze belanghebbenden bij de prestaties op de relevante onderwerpen genoemd.

Tot slot neemt Haag Wonen in het kader van de maatschappelijke opgave deel aan verschillende samenwerkingen en allianties, zowel lokaal als regionaal. Hierbij gaat het om uiteenlopende en vaak brede opgaven als verduurzaming, leefbaarheid en nieuwbouw, waarbij de gemeente, collega-corporaties, het Rijk en private partijen samenwerken. Voorbeelden zijn de Regio Deal Den Haag Zuid West, en de alliantie Zuidwest, de Startmotor, De Vernieuwde Stad, Haagse Tafel Wonen, Sociale Verhuurders Haaglanden, Groene Huisvesters, ROC Mondriaan, en de samenwerking met JINC.

## Terugkoppeling

Haag Wonen geeft in de openbare documenten niet aan in hoeverre of op welke wijze de betrokkenheid en de inbreng van haar belanghebbenden een plek heeft gekregen in de uitwerking van het beleid. De terugkoppeling verloopt doorgaans via reguliere overleggen tussen Haag Wonen en de belanghebbenden.

#### 4.5.2 Openbare verantwoording

**8,0**

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de verscheidenheid aan kanalen die Haag Wonen gebruikt om de openbare verantwoording te borgen. Bovendien legt Haag Wonen in de verantwoording continu op begrijpelijke wijze de koppeling met de bredere opgaven.

De openbare verantwoording vanuit Haag Wonen vindt onder andere plaats via het jaarverslag en de website. Het jaarverslag geeft een toelichting op de volkshuisvestelijke prestaties in het betreffende jaar. Het jaarverslag is overzichtelijk en leesbaar voor verschillende doelgroepen. Via de website is de onlineversie van het jaarverslag eveneens op overzichtelijke wijze door te bladeren.



**Foto 16: De Haagse ooievaar in een toegangshek naar achterterrein De Haagse Hendrik**

Haag Wonen maakt tevens zeer intensief gebruik van de website. Hierop is praktische informatie voor huurders te vinden, zijn publicaties te downloaden en worden continu nieuwsberichten gepubliceerd. Bovendien wordt een overzicht gegeven van de verschillende renovatie- en nieuwbouwprojecten die Haag Wonen in voorbereiding of in uitvoering heeft. Voor ieder project wordt een beschrijving van de werkzaamheden, de planning en andere relevante kenmerken gegeven. De projecten worden gepresenteerd naar hun straat, wijk of buurt, zodat geïnteresseerden kunnen zien wat Haag Wonen in de stad presteert. De jaarverslagen, Koers 2018+, prestatieafspraken, visitatierapporten en de bedrijfscode zijn beschikbaar en men kan zich abonneren op de nieuwsbrief.

Noemenswaardig is het websiteonderdeel 'De Mooie Stad'; een online nieuwsflits voor huurders, waarin belangrijke onderwerpen met betrekking tot het huren, het wonen en de leefomgeving zijn vastgelegd. Hierin wordt de huurder geattendeerd op het doorgeven van een reparatie of het stellen van een vraag via de site of het telefoon nummer; 'We helpen je graag'.

Verder zet Haag Wonen steeds meer in op het gebruik van social media voor het laagdrempelig bereiken van een brede(re) doelgroep. Hierbij worden kanalen als LinkedIn, Facebook en Twitter ingezet. Op alle socials worden regelmatig posts geplaatst voor de huurders, belanghebbenden en geïnteresseerden. Op het Youtube-kanaal van Haag Wonen worden af en toe video's geplaatst over afgeronde nieuwbouwprojecten zoals Haagse Hendrik en Boekweitkamp en enkele oproepen van het bestuur, bijvoorbeeld om de verhuurderheffing af te schaffen.

Tot slot legt Haag Wonen in zowel de formele als informele verantwoordingsinformatie in veel gevallen de koppeling tussen de bredere opgave en de prestatie. Daarnaast worden de voorgenomen prestaties meestal geduid in de verantwoordingsinformatie. Op deze wijze is de prestatie van Haag Wonen voor de lezer te duiden en in context te plaatsen.

## Deel 3: Bijlagen

## Bijlage 1: Position Paper

### Haag Wonen. Jouw partner in onze mooie stad. Doe je mee?

#### *Inleiding*

'Haag Wonen heeft de goede prestaties weten vast te houden, maar zou ook meer zichtbaar moeten zijn voor een breder publiek'. Dit is de conclusie uit de vorige visitatie 2014-2018. Die conclusie was voor ons het vertrekpunt om vervolgstappen te maken. Meer klantgericht, meer van buiten naar binnen werken, meer de samenwerking zoeken. En vooral ook meer laten zien wat we doen! Want je werk doen zonder daarover te communiceren, is als zwaaien naar iemand in het donker. Alleen jij weet wat je doet.

#### *Waar we voor staan*

Wij zijn Haag Wonen. Als puur Haagse woningcorporatie zorgen wij voor goede, betaalbare en duurzame woningen in onze mooie stad. Wij geloven dat een fijn thuis de basis is voor een goed leven. En dat een mooie stad, een stad is voor iedereen. Daar voel je je thuis en tel je mee. Daar kun je jezelf zijn, voel je je veilig en kun je je ontwikkelen. Samen maken we onze stad steeds mooier. Die gedachte zorgt ervoor dat wij elke dag met trots naar ons werk gaan. En dat doen we al meer dan 100 jaar.

#### *Een woning die goed is voor jou, je portemonnee en de wereld om ons heen*

Een fijn huis waarin je je thuis voelt, dat gunnen we iedereen. Als sociale verhuurder werken we er elke dag aan om dat voor zoveel mogelijk mensen waar te maken. Onze missie is niet voor niets 'Prettig wonen in Den Haag voor mensen met een bescheiden inkomen'. Wij zijn nuchtere aanpakkers en komen graag onze beloftes na. En we maken alles graag zo gemakkelijk mogelijk. Als huurder moet je iets simpel kunnen regelen én duidelijk weten waar je aan toe bent. Een woning moet goed en comfortabel zijn, maar ook betaalbaar en energiezuinig.

#### *Fijne buurten*

Natuurlijk willen we allemaal een mooie stad. Een groet van je burens. Goede scholen. Een fijne binnentuin of parkje. Supermarkt om de hoek. En een baan dichtbij. Hoe mooi is dat? Prettig wonen is meer dan alleen een goede woning. Een fijne buurt waarin iedereen mee kan doen, maakt je leven een stuk mooier. Dat zien we elke dag. Daarom vinden we het ook zo belangrijk. We bouwen nieuwe woningen en ontmoetingsplekken en helpen bij een goede band met je burens. Wij geloven dat het één niet zonder het ander kan.

#### *Wij geven thuis*

Een mooie stad maak je samen. Samen met bewoners, bewonersorganisaties en wijkorganisaties. Met wijkagenten en zorgmedewerkers. Met aannemers en ontwikkelaars, de gemeente en andere woningcorporaties. Iedere partner heeft zijn eigen kennis, ervaring, netwerk en rol in de stad. Als betrouwbare partner in Den Haag maken wij samen met mensen en organisaties maximale impact voor een mooie stad: 10.000 woningen verbeteren, 1.000 woningen toevoegen, 100% sociaal, in 10 jaar, in 1 stad. Kunnen we meer doen? Dan doen we meer.

#### *Samen maken we die mooie stad*

Wij onderhouden, verbeteren en bouwen met een sociaal hart in deze unieke stad. Hierbij kijken we naar het grotere plaatje en naar wat goed is voor zoveel mogelijk mensen. De uitdagingen zijn groot in onze mooie stad aan zee. Met veel zorg en aandacht vinden wij de beste oplossingen. En we pakken door waar we kunnen. Dat is niet altijd gemakkelijk. Het kan zijn dat je daar soms minder blij van wordt. Onderhoud en renovatie geven overlast. En verhuizen, omdat je woning wordt gesloopt, is niet niks. Toch is dat soms nodig. En daar helpen wij onze bewoners bij. Wij willen er zijn voor onze bewoners én voor mensen die een betaalbare woning zoeken. Nu en over



50 jaar. Zo werken we aan fijn wonen voor iedereen. Daarom zorgen we ervoor dat we wendbaar zijn en dat we financieel gezond blijven. En richten we onze organisatie effectief en efficiënt in. We vinden het belangrijk dat we daadkrachtig, klantgericht, open en transparant zijn. Daarom werken wij aan leiderschap op basis van eigenaarschap, voorbeeldgedrag, vertrouwen en samenwerking. We handelen verantwoord en werken van buiten naar binnen: signalerend, adresserend, acterend en reflecterend. Bij alles wat we doen, stellen we onszelf de volgende vragen: draagt het bij aan onze doelen? Kan ik het aan onze huurders uitleggen? Kan ik het uitleggen aan onze stakeholders? Kan ik het uitleggen in de media? We denken daarbij in oplossingen, we hebben oog voor kansen en risico's en we durven te experimenteren.

### *Onze klantvisie*

In 2020 hebben we onze nieuwe klantvisie gelanceerd. Hiervoor spraken we met vele huurders, onze Huurdersorganisatie Haag Wonen, medewerkers, onze OR en andere corporaties. We gaan voor blije klanten die ons een 8 of hoger geven voor onze dienstverlening. We hebben 6 klantwaarden, zodat een huis ook echt een thuis kan zijn in een fijne buurt:

- **Een betaalbare, nette, veilige en comfortabele woning waar je je thuis voelt**  
Wat betekent dat concreet? Een goed geïsoleerde en comfortabele woning die er netjes uitziet. Waarin je met trots visite ontvangt, omdat de gemeenschappelijke ruimten er ook netjes uitzien en schoon zijn. Krijg je de sleutels van je nieuwe woning? Dan ben je blij met hoe deze eruit ziet en kun je niet wachten om er je nieuwe thuis van te maken.
- **Een veilige en prettige buurt waar je je thuis voelt**  
Een buurt die netjes en schoon is, met goed onderhouden tuinen. Waarin we erop toezien dat bewoners zich aan de regels houden en het leuk houden voor elkaar. Onze klanten zetten zich, met hulp van ons, in voor hun buurt. Zij zien dat wij er alles aan doen om ervoor te zorgen dat onze samenwerkingspartners zich net zo voor hen inzetten.
- **Betrouwbaar**  
We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. Afspraak is afspraak. We zorgen ervoor dat we onze klanten op de hoogte houden en duidelijke afspraken maken. Onze klanten weten wat zij van ons mogen verwachten én wat wij van hen verwachten. We zorgen voor goed onderhoud. Ons werk doen we in één keer goed en op tijd.
- **Gemak**  
Onze klanten kunnen ons gemakkelijk bereiken op de manier die zij prettig vinden. Wil een klant iets van ons? Dan werpen we geen onnodige drempels op. Eén contact is voldoende om iets geregeld te krijgen. We pakken klachten over onze dienstverlening snel en positief op, ook als dat mondeling is, en kijken hoe het beter kan.
- **Verbonden**  
We zijn dichtbij onze klanten en nemen hen serieus. We nemen de tijd om naar hen te luisteren. Zo weten we wat er écht speelt en kunnen we ons goed inleven. We bieden maatwerk waar dat kan. We nemen de ruimte om in oplossingen te denken, uiteraard binnen de mogelijkheden die we hebben. We werken nauw samen met onze huurdersorganisatie, samenwerkingspartners en klanten die zich willen inzetten voor een veilige en prettige buurt waar mensen zich thuis voelen.
- **Proactief**  
Voorkomen is beter dan genezen. We zijn onze klanten graag een stap voor en komen in actie, ook als dat niet wordt gevraagd. We wachten niet tot iets stuk is als we weten dat dit eraan zit te komen. We willen jaarlijks tenminste één keer bij onze klanten langs gaan. We houden scherp in de gaten of alles goed gaat. Ook als het gaat om werkzaamheden van onze samenwerkingspartners. Duurt iets langer dan afgesproken? Dan laten we dat weten. Onze dienstverlening en onze woningen verbeteren we continu.

### *Doorlopend in gesprek met onze huurders en partners; ook in onze visitatie*

Om onze missie te kunnen waarmaken, zijn we continu in dialoog met onze Huurdersorganisatie Haag Wonen, bewonerscommissies, bewonersgroepen, individuele huurders en vele partners in de stad. Dat kost tijd, aandacht en vraagt om zorgvuldigheid. En dat is ook best een beetje spannend. Voor ons. En voor onze gesprekspartners. We horen graag wat onze klanten, partners en andere stakeholders van onze prestaties vinden. We spreken over waar we elkaar kunnen versterken om onze doelen te realiseren. Ook bespreken we wat we van elkaar mogen verwachten. Deze permanente dialoog zetten we door in deze visitatie. Een afvaardiging van onze huurders doet als gesprekspartner in het visitatietraject mee. Van startbijeenkomst tot (tussen)rapportagegesprekken en visitatiegesprekken. Wellicht ook bij die van jou. Doe jij mee om hier een succes van te maken? Hartelijk dank!

### *Lokale driehoek*

Het overleg tussen huurdersorganisaties, gemeente en woningcorporaties bestaat al lange tijd in Den Haag. Al in 2015 waren de huurdersorganisaties betrokken bij de totstandkoming van de prestatieafspraken met de gemeente. Na goede onderlinge afstemming en samenwerking is de Raamovereenkomst prestatieafspraken 2019-2024 ondertekend. Meerdere keren per jaar is er een tripartiteoverleg. Daarin staan we als driehoek stil bij de realisatie en evalueren we de prestatieafspraken. Bij de regionale woningmarktafspraken in 2021 zijn de huurdersorganisaties vertegenwoordigd door de Samenwerkende Huurdersorganisaties Haaglanden (SHH). Dit is een unieke samenwerking in Nederland tussen 17 regionale huurdersorganisaties.

In 2018 fuseerden onze twee voormalige huurdersorganisaties (Bewonersraad en Huurdersvereniging Haag Wonen). Hieruit ontstond de Huurdersorganisatie Haag Wonen (HOHW). In december sloten wij met de HOHW de nieuwe participatieovereenkomst. Sindsdien is de personele ondersteuning van de HOHW onafhankelijk georganiseerd. Ook voegden we een paragraaf toe over de bedoeling (geest) van de samenwerking, de gezamenlijke doelen en een rolomschrijving.

### *We willen een goede werkgever zijn voor huidig én toekomstig talent*

Daarom zorgen we voor een prettige, veilige werkomgeving en stimuleren we onze medewerkers om zich doorlopend te ontwikkelen. Door kwaliteit in huis te hebben, kunnen we immers kwaliteit bieden. Het zijn onze werknemers die Haag Wonen een gezicht geven. Zij zorgen ervoor dat we onze doelen realiseren door elke dag te presteren. Door corona zijn we anders gaan werken. Het heeft ons veel geleerd en ook veel gebracht. We willen van ons kantoor nog veel meer een ontmoetingsplek maken voor ons én voor onze partners.

### *De omgeving waarin we werken*

#### *Mondiale thema's*

De wereld wordt steeds kleiner. Een covid-19 uitbraak bepaalt al ruim 2 jaar ons leven en onze manier van werken. De oorlog in Oekraïne zorgt voor een enorme extra vluchtelingenstroom die ook ons land, onze stad en Haag Wonen zal bereiken. Wereldwijde grond- en brandstofschaarste leiden tot hogere prijzen. Met als gevolg oplopende prijzen voor bouwmaterialen en torenhoge energieprijzen. We maken ons ernstig zorgen over de toenemende energiearmoede<sup>2</sup> onder een deel van onze huurders. Ook klimaatveranderingen stoppen niet bij land- en stadgrenzen. Daarom nemen we verduurzamingsmaatregelen. Voor onze huurders, voor onze mooie stad, voor ons land en uiteindelijk voor de hele wereld. Want zo werkt mondialisering ook. Wat wij doen werkt, hoe klein ook, wereldwijd door.

---

<sup>2</sup> 10 procent van de huishoudens in Nederland heeft een te hoge energierekening ten opzichte van hun inkomen. Zij hebben moeite met het betalen van de energierekening. Dat noem je energiearmoede. Bron: [www.energiearmoede.nl](http://www.energiearmoede.nl)

### *Landelijke invloeden*

De landelijke woningnood is groot en de leefbaarheid in buurten staat onder druk. Gelukkig gaat het weer over volkshuisvesting. In 2021 heeft Aedes, de koepelorganisatie van woningcorporaties waar Haag Wonen lid van is, samen met 33 maatschappelijke partijen de actieagenda Wonen opgesteld. De kern van deze actieagenda is dat 'wij vinden dat iedereen in Nederland in een huis moet kunnen wonen waarin hij of zij zich thuis voelt'. Wij willen volkshuisvestelijk maximaal impact maken met de middelen die we hebben. We zijn blij dat de verhuurderheffing wordt afgeschaft. Daar staat tegenover dat er meer van ons als woningcorporatie wordt verwacht. Met landelijke prestatieafspraken over het versnellen van verduurzaming, over het uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen en over betaalbare huren. Ons huishoudboekje blijft onder druk staan<sup>3</sup>. Bij het bod voor de nationale prestatieafspraken moeten we dus keuzes maken, het eerlijke verhaal vertellen en een goede discussie voeren. Bijvoorbeeld over de huurtoeslag. Wij vinden dat deze vorm van inkomenspolitiek niet bij de corporatie thuishoort. De oplossing ligt eerder in een hoger minimum inkomen, zoals ook het Nibud<sup>4</sup> eerder concludeerde.

### *Regionale opgave*

We werken op regionaal niveau samen met andere corporaties (Sociale Verhuurders Haaglanden; SVH), huurdersorganisaties (Samenwerkende Huurdersorganisaties Haaglanden), gemeenten en de provincie. Het hoofddoel van deze samenwerking<sup>4</sup> is het behouden en verder ontwikkelen van de ongedeelde regio. Een regio met voldoende woningen die evenwichtig verdeeld zijn over de gemeenten. Een aantal kleine gemeenten draagt al jaren in verhouding te weinig bij aan voldoende sociale huurwoningen. De opgave om te zorgen voor meer woningen is fors en wordt alleen maar groter. Daar komt bij dat de woningmarktregio waar Haaglanden deel van uitmaakt, de regio is met één van de grootste opgaven en de laagste investeringscapaciteit van de corporaties in heel Nederland. Om bliksemsnel betaalbare en betere woningen te bouwen, werken de Haaglanden corporaties samen in 'Bouwstroom Haaglanden'. Zo willen we gezamenlijk conceptwoningen inkopen en een gestandaardiseerde woningproductie opzetten. Tegelijk onderzoekt de SVH de mogelijkheden van tijdelijk wonen. Een andere regionale samenwerking is die met Klimaatkrachtig Delfland om wateroverlast en hittestress tegen te gaan. Het netwerk Klimaatkrachtig Delfland verbindt partijen, initiatieven en projecten en wisselt kennis en kunde uit.

### *Stedelijke vraagstukken*

Haag Wonen is puur Haags. Wij focussen ons dus logischerwijs ook op de stad Den Haag. Onze grootste dagelijkse uitdaging is om bij te dragen aan het oplossen van de stedelijke wooncrisis en een mooie stad voor iedereen. Onze belangrijkste formele gesprekspartners hierbij zijn de Huurdersorganisatie Haag Wonen en de gemeente. In de gemeentelijke prestatieafspraken zijn onze gezamenlijke uitdagingen, waaraan we alle drie ieder op onze eigen wijze (samen)werken, vastgelegd.

- **Doorstroming**

De woningnood is groot en de doorstroming is laag. Vier procent van de huishoudens die van Haag Wonen een sociale huurwoning huren, kunnen - gezien hun huidige inkomen - een duurdere huurwoning en/of koopwoning betalen. Toch stromen zij niet door. Er zijn te weinig (middenhuur)woningen net boven de liberalisatiegrens van € 763,47 en te weinig betaalbare koopwoningen. Als wij kans zien om geliberaliseerde huurwoningen toe te voegen in eenzijdige wijken met lage huurprijzen dan verzilveren we deze graag om bijvoorbeeld leerkrachten en zorgmedewerkers een betaalbare huurwoning te bieden in Den Haag.

- **Balanceren tussen bijzondere en reguliere doelgroepen**

<sup>3</sup> Onderzoek opgaven en middelen, SVH februari 2022.

<sup>4</sup> <https://www.nibud.nl/wp-content/uploads/Nibud-rapport-Ontwikkeling-financi%C3%ABle-positie-kwetsbare-huurders.pdf>

Voortdurend zoeken we naar de balans tussen kansen voor reguliere woningzoekenden en kwetsbare woningzoekenden. 'Bijzondere doelgroepen' leggen relatief veel beslag op vrijkomende sociale huurwoningen. Hierdoor komt de slaagkans van de reguliere woningzoekende steeds verder onder druk te staan. Een deel van de mensen in de 'bijzondere doelgroepen' heeft een zorgvraag en woont door extramuralisering thuis zonder goede directe begeleiding. Dit is niet goed voor deze huurders en vaak ook niet voor de leefbaarheid in de buurt. We monitoren de verhouding maandelijks en zijn hierover blijvend in gesprek met onze partners.

- **Vergrijzing**

De vergrijzing zorgt ervoor dat een aanzienlijk deel van onze huurders 65 jaar of ouder is. Zolang zij geen verpleeghuiszorg nodig hebben, wonen zij thuis. In ons standaard programma nieuwbouw (actualisatie in ontwikkeling) gaan we uit van 70% rollator toe- en doorgankelijke woningen. Hiermee vergroten we ons aantal rollator toe- en doorgankelijke woningen. Een deel van deze oudere huurders is eenzaam. Wij hebben daarom speciale aandacht voor (sociale) veiligheid. Daarbij werken we nauw samen met zorg- en welzijnspartners en de politie.

- **Energiearmoede en verduurzaming**

Wij maken ons grote zorgen over energiearmoede. Vooral sociale huurders komen in de problemen door de hoge energieprijzen. Dat veel sociale huurders in de problemen komen, blijkt ook uit onderzoek van TNO. Als je inkomen al niet hoog is en je energierekening ineens verdubbelt of erger, is dat echt een groot probleem. In samenwerking met onze huurdersorganisatie doen wij wat we kunnen om onze bewoners te helpen. We isoleren onze woningen snel en goed, waardoor de warmtevraag afneemt. We informeren onze huurders over energiebesparing en leggen uit wat onze koers is voor verduurzaming. We vertellen wat we willen bereiken, wat je daar als huurder aan hebt (meer comfort en een energiezuinige woning) en welke kosten daar tegenover staan. Samen met de gemeente bepalen we per wijk en buurt de meest voor de hand liggende toekomstige duurzame energiebron. Wij vinden warmteopwekking en -levering een primaire taak en specialisme van energiebedrijven, niet van woningcorporaties. Dit is in lijn met de Warmtewet.

### *Uitdagingen in wijken en buurten*

Haag Wonen bezit woningen in 28 wijken in Den Haag. Deze wijken hebben we verdeeld over drie gebiedsteams: Zuidwest, Centrum-oost en Schilderswijk. Onze portefeuillestrategie hebben we doorvertaald naar deelportefeuillestrategieën op wijkniveau. Zo weten we per wijk wat er moet gebeuren en waaraan we voorrang moeten geven als het gaat om ons vastgoed. De sociale strategie (op moment van schrijven nog in ontwikkeling) vertalen we ook door naar een sociale opdracht op wijkniveau. Den Haag Zuidwest is het gebied met de grootse uitdaging en de hoogste prioriteit. Daarom nemen we deel aan Het Verbond van Zuidwest voor het opzetten van een langjarige intensieve aanpak voor de bewoners in Zuidwest. Samen met andere partijen willen we de opleidingsmogelijkheden van 20.000 jongeren verbeteren, meer dan 30.000 woningen verbeteren of nieuwbouwen, tienduizenden banen creëren, duizenden bewoners laten meedoen in de samenleving en de gezondheid van de inwoners verbeteren. Dat doen we met bewonerscommissies en informele bewonersgroepen.

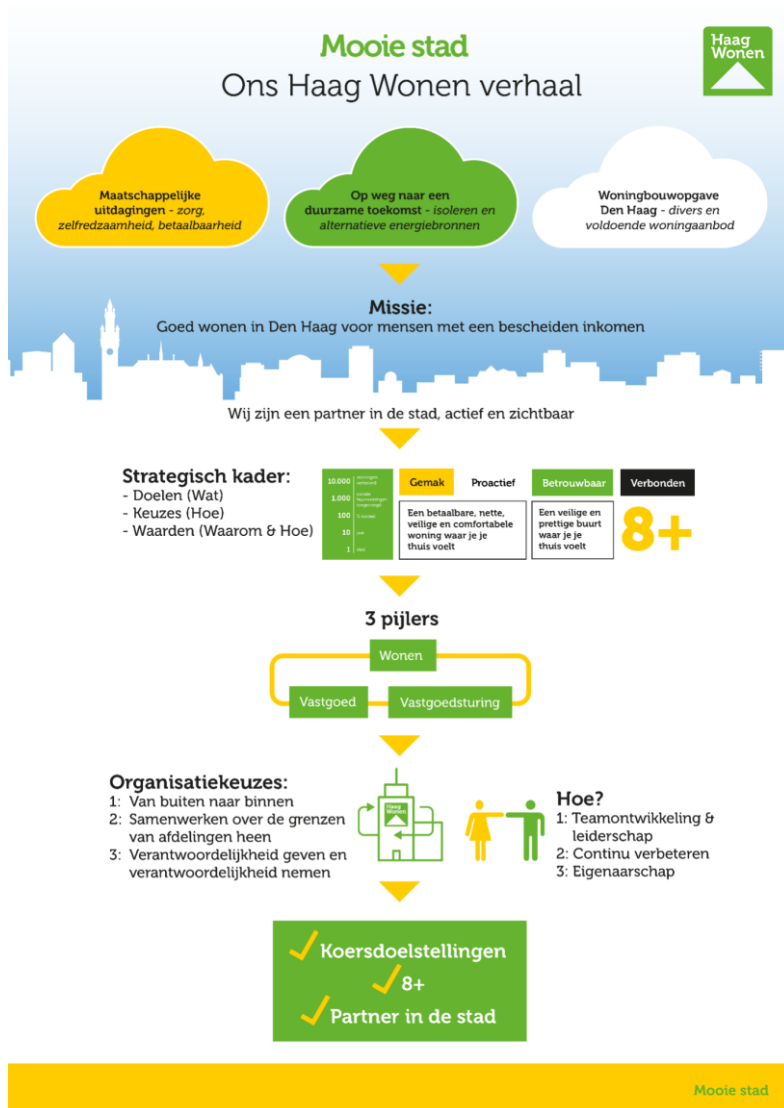
### *Thuis in je huis*

We willen dat onze huurders hun huis als hun thuis ervaren. Niet voor niets besteden we meer dan de helft van onze financiële ruimte aan woningonderhoud en -verbetering. Daarbij hebben we ook aandacht voor de woonomgeving. Wij geloven dat fijn wonen meer is dan een goede woning. Daar horen goede dienstverlening en klantgerichte communicatie bij. Onze nieuwe aanpak voor bewonerscommunicatie en -participatie (op moment van schrijven nog in ontwikkeling) is 'van buiten naar binnen' en faciliteert optimaal de dialoog tussen onze klanten en Haag Wonen.

## Doe je mee?

We nodigen je uit om mee te denken over oplossingsrichtingen voor onze drie grootste uitdagingen:

- Hoe kunnen we nog meer sociale huurwoningen bouwen? We willen minimaal 900 woningen meer verhuren. 21.680 sociale woningen in 2030. Liever meer. Ook in wijken waar nu weinig sociale huurwoningen zijn. Locaties zijn schaars en de bouwkosten zijn hoog.
- Hoe kunnen we de verduurzaming van onze sociale huurwoningen nog verder versnellen? 18% is al voldoende geïsoleerd om in de toekomst duurzaam te kunnen verwarmen (zonder aardgas). Ongeveer de helft van onze woningen heeft daarvoor nog kleine ingrepen nodig, zoals dakisolatie, gevelisolatie of isolatieglas. Nu trekken we tot 2040 uit om die resterende isolatieopgave uit te voeren. Graag doen we dat sneller als het kan.
- Hoe houden we onze huren betaalbaar? We onderscheiden twee sociale huurklassen; betaalbaar (onder € 633 / € 678) en middelduur (tussen € 633 / € 678 en de liberalisatiegrens van € 752). 90% van onze huurders heeft een betaalbare huur. Sinds 2019 neemt het aantal huurders met een huurprijs tussen € 633 / € 678 en de liberalisatiegrens van € 752 af. Dit komt door huurbefriazing en huurverlaging. Onze inkomsten uit huur nemen hierdoor af. Tegelijk worden onze opgaven niet minder groot en stijgen de kosten. We zien ook dat het leven voor onze huurders steeds duurder wordt. We willen niet dat onze huurders in de problemen komen. Tegelijk hebben we onze inkomsten hard nodig om woningzoekenden blij te maken met een nieuw thuis, energiearmoede tegengaan door te isoleren en zorgen voor fijne buurten. Een duivels dilemma.





## Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Haag Wonen wil een optimale impact maken voor onze mooie stad Den Haag. Daarom laten we ons minstens eens per vier jaar visiteren. Dit geeft ons de kans om te herijken: zitten we op de juiste weg? Wat gaat goed? En wat kan beter? We vinden het belangrijk om transparant te zijn en in continue dialoog met onze huurders, woningzoekenden en onze samenwerkingspartners. Want alleen door open en transparant het gesprek met elkaar te blijven voeren, kunnen we van elkaar leren. En beter worden. Dat mag soms best een beetje schuren en ongemakkelijk zijn. Zonder wrijving krijg je immers geen glans.

We kozen deze visitatie voor een verfrissende aanpak; twee van onze huurders deden actief mee aan de visitatie. Zij namen deel aan de bijeenkomsten met Haag Wonen en de gesprekken met belanghebbenden. Dit maakt de inzichten die de visitatiecommissie heeft opgehaald, nog rijker en completer.

We kijken terug op een positieve en leerzame ervaring.

We danken in het bijzonder onze huurders Corrie Sekreve en Ashana Pal voor hun waardevolle bijdrage. Dank ook aan de visitatiecommissie van Ecorys voor de flexibiliteit en goede begeleiding. We zijn alle betrokkenen dankbaar voor hun bijdrage aan de visitatie.

**'Haag Wonen heeft duidelijk ingezet op het, samen met partners, actiever en zichtbaarder zijn in de wijken en voert steeds meer gestructureerd overleg met haar partners.'**

Dat stelt de visitatiecommissie in haar rapport. Daar zijn we trots op. We herkennen ons ook in deze conclusie. De afgelopen jaren hebben we hard gewerkt aan meer klantgericht zijn, meer van buiten naar binnen werken, meer de samenwerking zoeken. En meer laten zien wat we doen.

De visitatiecommissie noemt in het bijzonder de strategische keuze die we hebben gemaakt om als **zichtbare, strategische partner in de stad** actief de samenwerking te zoeken en opgaven integraal te benaderen. Inclusief de bijdrage die we leveren aan de leefbaarheid in wijken en buurten. We zorgen ervoor dat onze woningen betaalbaar blijven en we hebben een ambitieuze koers voor het bouwen van meer sociale woningen en het nog sneller verduurzamen van bestaande woningen.

We zijn blij dat ook onze belanghebbenden deze ontwikkeling zien en erkennen.

### **In lijn met landelijk gemiddelde**

Net als bij de vorige visitatie, scoren we op de vier onderdelen van de maatschappelijke visitatie (presteren naar opgaven en ambities, presteren volgens belanghebbenden, presteren naar vermogen en governance van maatschappelijk presteren) in lijn met het landelijk gemiddelde. We presteren ruim voldoende tot op onderdelen goed.

Daar zijn we niet ontevreden over; integendeel. We zijn trots op de stappen die we hebben gezet. Tegelijkertijd geloven we erin dat het altijd beter kan. We vroegen de visitatiecommissie om met aanbevelingen te komen voor verbeterpunten.

### **Hoe we verder gaan verbeteren**

#### *Uitdaging 1: meer focus, prioritering en communicatie*

De visitatiecommissie stelt dat Haag Wonen veel initiatieven heeft ontplooid op zeer diverse

terreinen, aan veel 'tafels' aansluit en zichtbaar is als partner in de stad. Dat wordt door belanghebbenden als positief ervaren. Het is hen echter onduidelijk welk criterium Haag Wonen gebruikt om te beslissen waar ze een bijdrage aan levert.

We gaan de uitdaging aan om onze ambities verder te concretiseren en meer focus aan te brengen. Dat helpt ons om tot meer concrete en zichtbare resultaten te komen. Voor een groot deel zijn we daar al mee begonnen. We scherpen onze sociale strategie aan. We maken een doorvertaling van deze strategie naar concrete sociale wijkopdrachten. Dat maakt het mogelijk om heldere prioriteiten te stellen op thema's als leefbaarheid, *placemaking* en samenwerking met zorg- en welzijnspartners.

Nu de verhuurderheffing is afgeschaft, komen meer financiële middelen vrij. We maken heldere plannen voor de impact die we met deze extra ruimte willen maken voor onze huurders en woningzoekenden. De prioriteiten die we stellen, inclusief de daarbij horende dilemma's, communiceren we open en proactief naar onze partners en medewerkers. Voor partners is het helder waar ze bij ons op kunnen rekenen en waar zij ons op kunnen aanspreken. Voor onze medewerkers is het helder waar we als Haag Wonen voor staan, waar we van zijn en waar we niet van zijn. En vooral ook communiceren over wat we doen. Dat merken we goed toen Corrie en Ashana meededen met deze visitatie. Het is cruciaal dat onze huurders en partners weten wat we doen, welke keuzes we maken en waarom. Dat leidt tot meer onderling begrip, meer constructieve samenwerking en betere resultaten.

De opgaven in onze regio zijn groot. Samen met collega-corporaties in Haaglanden zetten we de schouders eronder. Daar hoort een **actiegerichte** dialoog bij over samenwerking en de verdeling van de regionale en lokale opgave. In september 2022 gaan de raden van commissarissen en bestuurders van de Haagse corporaties aan de slag met het verkennen en uitwerken van het thema *samenwerking in Den Haag*.

#### *Uitdaging 2: een wendbare en daadkrachtige organisatie*

Een fijn huis waarin je je thuis voelt, dat gunnen we iedereen. Een woning moet goed en comfortabel zijn, maar ook betaalbaar en energiezuinig. Daar staan we voor. We zetten flinke stappen in het verduurzamen en verbeteren van onze woningen. De visitatiecommissie geeft aan dat er nog ruimte is voor verbetering op het gebied van duurzaamheid en interne woonkwaliteit.

Om verder te verbeteren en onze plannen uit te voeren, zijn onze medewerkers onmisbaar. Daarom werken we voortdurend aan een **wendbare en daadkrachtige organisatie**. We zorgen voor een prettige, veilige werkomgeving en we stimuleren onze medewerkers om zich doorlopend te ontwikkelen. We werken gericht aan nieuw leiderschap. Dat doen we door middel van strategische personeelsplanning en het ontwikkelprogramma Persoonlijk Leiderschap. Medewerkers werken aan de ontwikkeling van vaardigheden en waarden als eigenaarschap, voorbeeldgedrag, vertrouwen en samenwerking. Eigenaarschap gaat hand in hand met beslissingsruimte en het beleggen van verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Zo geven we met elkaar invulling aan onze kernwaarden *betrouwbaar, gemak, proactief* en *verbonden*. We maken mooie stappen en blijven hier de komende jaren in investeren.

Ook de gemeente Den Haag hebben we nodig als cruciale en onmisbare partner. Bijvoorbeeld voor vergunningen, bouwlocaties, snelle procedures en prettige buurten voor iedereen. Het is absoluut noodzakelijk dat afspraken met de gemeente over onze bijdrage aan onze mooie stad op basis van wederkerigheid worden gemaakt. Alleen in goede en nauwe samenwerking kunnen we de gewenste resultaten bereiken.

### *Uitdaging 3: betrekken van de huurdersvertegenwoordiging*

We hechten veel waarde aan een goede samenwerking en doorlopende dialoog met onze Huurdersorganisatie Haag Wonen (HOHW). We herkennen de wens van de HOHW om eerder te worden betrokken bij beleid.

Sinds het voorjaar van 2021 heeft de HOHW een geheel nieuw bestuur. Ook de ondersteuning van de HOHW is veranderd. Dat betekent dat we een hernieuwde vorm moeten vinden voor de samenwerking en communicatie tussen Haag Wonen en de huurdersorganisatie HOHW. Dat kost tijd, aandacht en vraagt om zorgvuldigheid en inzet. Zowel de raad van toezicht van de HOHW en de HOHW zelf als het bestuur van Haag Wonen zijn zich daarvan bewust. Samen hebben we hierover concrete en constructieve werkafspraken gemaakt.

We werken aan een jaarplanning met een aantal vooraf gekozen thema's. Zo scheppen we duidelijkheid over onderwerpen die het aankomende jaar op de agenda staan. Dat stelt ons in staat om samen al in een vroeg stadium heldere afspraken te maken over de vorm en het moment van afstemming. En het geeft de HOHW de gelegenheid om focus aan te brengen en te bepalen bij welke onderwerpen zij, naast formeel advies, ook informeel advies willen inbrengen. Bij formele adviestrajecten voorziet Haag Wonen de stukken van een samenvattende paragraaf, waarin de belangrijkste overwegingen zijn opgenomen.

### **Volkshuisvesting staat weer op de kaart**

We bevinden ons op dit moment van schrijven in een belangrijke periode voor de volkshuisvesting in Nederland. De verhuurderheffing wordt per 1 januari 2023 afgeschaft. Door het afschaffen van de verhuurderheffing komt er bij woningcorporaties jaarlijks circa 1,7 miljard euro aan investeringsruimte vrij. Als tegenprestatie zijn er onlangs bindende nationale prestatieafspraken gemaakt over de volkshuisvesting. 'Volkshuisvesting' is een ambacht en staat weer op de kaart. Daar zijn we erg blij mee.

De opgaven in Den Haag zijn groot. Haag Wonen blijft zich de komende jaren als partner in de stad zichtbaar inzetten voor de volkshuisvesting: voor goed, prettig, duurzaam en betaalbaar wonen in fijne, leefbare buurten. Een mooie stad, is een stad voor iedereen. Daar voel je je thuis en tel je mee. Samen maken we onze stad steeds mooier!

Mede namens de Raad van Commissarissen,

Mohamed Baba en Ria Koppen-Kreyne  
Bestuur van Haag Wonen

Den Haag, september 2022

## Bijlage 3: Experimentvoorstel

*Continue dialoog: Huurders visiteren mee voor maximale transparantie*

### **Naam: huurders visiteren mee voor maximale transparantie**

Haag Wonen vindt het belangrijk maximaal en continu transparant te zijn naar haar omgeving over haar maatschappelijke prestaties en haar positie ten aanzien van de maatschappelijke opgave ('continue dialoog'). Daarom wordt gedurende het jaar veel tijd en aandacht gegeven aan het meenemen van met name de huurdersvertegenwoordiging bij de overwegingen en besluiten. Om deze reden past het heel goed om een afvaardiging van de huurdersvertegenwoordiging (1 of 2 personen) (hierna: huurdersafvaardiging) mee te laten lopen bij de visitatie.

### **Wat is de bedoeling?**

Door de huurdersafvaardiging nauw te betrekken bij de gesprekken met belanghebbenden en de bijeenkomsten met Haag Wonen, wordt beoogd dat:

- rol en de positie van de huurders bij de visitatie wordt versterkt;
- de uitkomsten van de visitatie uiteindelijk de samenwerking versterken;
- het draagvlak voor de uitkomsten van de visitatie groter zal zijn.

Daarnaast is het de bedoeling om het geheel in een compactere vorm te rapporteren zodat de uitkomsten van de visitatie laagdrempeliger en voor een bredere doelgroep bereikbaar zijn.

### **Wat is de aanpak (activiteiten/werkwijze)?**

Het experimentele beslaat de volgende aspecten:

- De huurdersafvaardiging is aanwezig bij gesprekken met belanghebbenden, mag zelf thema's benoemen die zij wil meenemen in de visitatie en mag gericht daarover vragen stellen. Als vanzelfsprekend wordt bewaakt dat de thema's en vragen dienstbaar zijn aan het doel van de visitatie. Met dienstbaar wordt bedoeld dat de huurdersafvaardiging de vragen niet gebruikt voor een eigen agenda die buiten de scope van de visitatie ligt
- De huurdersafvaardiging wordt voorbereid op de visitatie en wat ze er zelf uit kunnen halen. Hiertoe kan een onafhankelijke partij worden ingeschakeld
- De huurdersafvaardiging is aanwezig bij de projectbijeenkomsten met Haag Wonen, zoals de startbijeenkomst, de bespreking van tussentijdse resultaten en de bespreking van de conceptrapportage.
- De huurdersafvaardiging schrijft na afloop van de visitatie een maatschappelijke reactie, analoog aan de bestuurlijke reactie van Haag Wonen. Deze reactie wordt gelijkgesteld aan de bestuurlijke reactie en opgenomen in het compactere deel I. Ook wordt zij als bijlage opgenomen in deel II en afzonderlijk op de website gepubliceerd bij de rapportage.

### **Waarom gaat de aanpak werken?**

De voorgestelde aanpak gaat volgens Haag Wonen en Ecorys goed werken omdat zij past in de werkwijze die Haag Wonen al enkele jaren hanteert. De huurdersafvaardiging is er bovendien aan gewend om meegenomen te worden door Haag Wonen bij gesprekken met de gemeente.

Om te bewaken dat de reeds met Haag Wonen bekende huurdersvertegenwoordiging niet nog dichter op Haag Wonen komt te staan, waardoor mogelijk de objectiviteit in het gedrag komt, stellen wij voor de huurdersafvaardiging uit andere personen te laten bestaan. Wel wordt de huurdersvertegenwoordiging gevraagd een voorstel te doen en daarbij specifiek te kijken naar huurders die ervaringen hebben met Haag Wonen (op de hoogte zijn).

De visitatie blijft grotendeel verlopen via het bekende stramien. Wel krijgt de afvaardiging de gelegenheid thema's toe te voegen en gericht vragen te stellen die zij van belang vindt. Het gaat dus om meer dan een passieve toehoordersrol. Deze mate van transparantie en inzet van de huurdersvertegenwoordiging is nieuw voor de visitatie. Omdat de huurdersafvaardiging 'dicht op het vuur' heeft gezeten, zal de acceptatie en draagvlak voor de uitkomsten van de visitatie hoger zijn dan wanneer er meer afstand is.

De werkwijze is daarnaast relatief makkelijk in te passen in de bestaande visitatiepraktijk.

### **Betrokkenen en rol**

De volgende partijen hebben een rol. Het is de bedoeling om de rollen van de visitatiecommissie en Haag Wonen zoveel mogelijk hetzelfde te laten, waarbij de rollen van de huurdersafvaardiging wordt toegevoegd. Dit is het meest zuiver.

- De visitatiecommissie heeft alle gebruikelijke rollen, maar krijgt er ook als rol bij te borgen dat de inzet van de huurdersafvaardiging dienstbaar blijft aan de visitatie. In de praktijk bekend dat onder andere het voorlichten van de huurdersafvaardiging, inclusief het doorspreken van de verwachtingen en rollen. De visitatiecommissie is het aanspreekpunt over inhoudelijke zaken voor de afvaardiging.
- Haag Wonen informeert in overleg met de visitatiecommissie de huurdersvertegenwoordiging om een voorstel te doen voor de huurdersafvaardiging. Haag Wonen zal de communicatie met de huurdersafvaardiging en de huurdersvertegenwoordiging verzorgen.
- De huurdersafvaardiging zal aanwezig zijn bij gesprekken met belanghebbenden. De huurdersafvaardiging heeft een actieve rol, waarbij tevens vragen gesteld mogen worden. Daarnaast neemt de afvaardiging deel aan de projectbijeenkomsten met Haag Wonen en schrijft de huurdersafvaardiging een maatschappelijke reactie op de visitatie uitkomsten. De rol van de huurdersafvaardiging is dienstbaar aan de visitatie, hetgeen wil zeggen dat er geen eigen agenda die niet sluit met het doel van het experiment mag worden gehanteerd.
- De huurdersafvaardiging ontvangt geen vergoeding voor deelname aan de visitatie.

### **Compacte rapportage**

Haag Wonen en Ecorys willen een korte(re) en bondige rapportage opleveren, bijvoorbeeld door de delen I en II in het bestaande format uit elkaar te halen. Het eerste deel is dan de hoofd rapportage die zelfstandig leesbaar is en waarin infographics worden toegevoegd. Ook de bestuurlijke- en maatschappelijke reactie worden in deel I opgenomen. We streven naar een omvang van maximaal 20 pagina's.

Het tweede deel is de onderzoeksverantwoording die in meer detail de uitkomsten toelicht. Het tweede deel is eveneens zelfstandig leesbaar. Op deze wijze wordt tegemoetgekomen aan de behoefte om een kortere bondigere rapportage op te leveren, maar wordt niet veel tijd verspild aan het bedenken van een nieuw format. De werkwijze sluit bovendien goed aan op reeds bekende praktijk van het jaarverslag en de jaarrekening waar de woningcorporatie immers werkt met een populaire versie naast het formele verantwoordingsdocument.

### **Wanneer is het een succes?**

Het is belangrijk de succesfactoren reeds aan de voorkant helder te hebben en deze ook tijdens het proces goed te monitoren. Daarom zullen de verwachtingen voorafgaand aan het proces worden besproken door aan huurdersafvaardiging en corporatie expliciet te vragen of/hoe ze de intensieve betrokkenheid vanuit de huurderafvaardiging zien.



Tijdens de uitvoering van de visitatie zal regelmatig zal worden gereflecteerd op de voortgang waarbij teruggegrepen wordt op de oorspronkelijke verwachtingen en zo nodig zal worden bijgestuurd.

Na afloop wordt het experiment geëvalueerd aan de hand van het SVWN-voorstel. Hierbij wordt teruggegrepen op de aan het begin uitgesproken verwachtingen en wordt gevraagd of de beoogde meerwaarde is ervaren en waaruit die meerwaarde dan bestaat.

De opbrengst zal ook met name blijken uit de door de huurdersafvaardiging geschreven maatschappelijke reactie. Daarbij is het belangrijk in te gaan op de herkenbaarheid van de bevindingen en uitkomsten van de visitatie en de visie op verbetering/ontwikkeling.

Het belangrijkste doel is bereikt als de huurdersafvaardiging tevreden is over de inbreng, het proces goed van nabij heeft kunnen volgen en beter en diepgaander inzicht heeft in de prestaties van Haag Wonen en de punten ter verbetering.

### **Wat zijn de voorwaarden?**

Noem de voorwaarden die belangrijk zijn voor een goed verloop van het experiment en hoe deze voorwaarden te creëren. De voorwaarden zijn:

- de instemming/medewerking van de betrokkenen (zie 5.) aan het experiment:
  - Haag Wonen en Ecorys hebben reeds ingestemd met medewerking aan het experiment. De huurdersvertegenwoordiging is ook erg enthousiast maar moet nog worden meegenomen in de verdere details. Dit zal op 28 februari plaatsvinden.
- de experimenteerruimte: wat wilt u anders/meer/minder doen en waarom?
  - Haag Wonen en Ecorys willen de huurdersafvaardiging laten deelnemen aan de gesprekken met de belanghebbenden en de bijeenkomsten met Haag Wonen.
  - Haag Wonen en Ecorys willen een korte(re) en bondige rapportage opleveren zonder tekort te doen aan de behoefte aan onderzoeksverantwoording.
- de praktische ondersteuning van SVWN:
  - Haag Wonen en Ecorys vragen van de SVWN begeleiding bij het opzetten van het experiment en de evaluatie van het experiment.

## Bijlage 4: Geïnterviewde personen

Tabel B4-1: Haag Wonen

Naam	Functie
Mevrouw Kramer	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw Kiliç	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw Van Zanen-Nieberg	Lid Raad van Commissarissen
De heer Baba	Bestuursvoorzitter
Mevrouw Koppen-Van Reyne	Financieel bestuurder
Mevrouw Van der Steen	Manager Wonen
Mevrouw Dubbeldam	Manager Vastgoed
De heer Verkoelen	Manager Strategie en Beleid
De heer Van der Ent	Manager Financiën
Mevrouw Veth	Manager Informatievoorziening en ICT
De heer Boelkens	Manager Ontwikkeling en Realisatie
Mevrouw Hijdra	Projectleider Vastgoed
Mevrouw Kok	Beheerconsulent
De heer Frenaij	Beheerconsulent
Mevrouw Van den Ancker	Assetmanager
Mevrouw Jansen	Bestuurssecretaris
Mevrouw Van Kralingen	OR-lid & consulent SIP
Mevrouw Oostayen	OR-lid & consulent woonfraude
De heer Kapel	OR-lid & medewerkers bedrijfsbureau DO
Mevrouw Blanken de Kuiper	Senior communicatieadviseur
De heer Willemse	Coördinator visitatie & beleidsmedewerker

Tabel B4-2: Belanghebbenden

Naam	Functie
<b>Huurders betrokken bij de visitatie</b>	
Mevrouw Sekreve	Huurder Haag Wonen
Mevrouw Pal	Huurder Haag Wonen
<b>Huurdersorganisatie Haag Wonen</b>	
Mevrouw Remmelink	Vicevoorzitter HOHW
De heer van Rossen	Vicevoorzitter HOHW
<b>Gemeente Den Haag</b>	
De heer Prudhomme van Reine	Sr. Beleidsadviseur wonen gemeente Den Haag
Mevrouw Poorter	Beleidsadviseur wonen gemeente Den Haag
De heer van Benthem	Stadsdeel directeur Zuidswest gemeente Den Haag
De heer Chohabi	Wijkmanager Escamp gemeente Den Haag
Mevrouw Oolders	Gebiedsmanager gemeente Den Haag
De heer Giele	Gebiedsmanager gemeente Den Haag
De heer van Muijen	Beleidsadviseur wonen gemeente Den Haag
De heer van der Panne	Beleidsadviseur duurzaamheid gemeente Den Haag
<b>Overige belanghebbenden</b>	
De heer Crown	Wijkplatform Morgenstond
De heer El Renhali	Coördinator Bewonersgroep Vrederust
De heer Joosen	Regiodirecteur Zuidwest BPD gebiedsontwikkeling
Mevrouw Hofstede	Hoofd initiatief en ontwikkeling Heembouw
De heer Bouwmeester	Directeur Aannemer Bouwmeester
De heer van Oosten	Voorzitter Haagse Tafel Wonen
Mevrouw Hoft	Regiodirecteur Sociale Verhuurders Haaglanden
De heer Schakenbos	Bestuursvoorzitter Vestia
Mevrouw Braal-Verhoog	Voorzitter Raad van Bestuur Vidomes
De heer van Herk	Directeur-bestuurder Staedion
Mevrouw van Scheppingen	Verhuurmanager Leger des Heils
De heer Vader	Regiomanager Leger des Heils
De heer Verberg	Directeur Leger des Heils
Mevrouw van Nispen	Manager zorg Kesslerstichting
Mevrouw Govers	Bestuurder Florence
Mevrouw Koop	Hoogheemraadschap van Delfland
De heer Pul	Directeur Engelsman Hoveniers
De heer Zegwaard	Schoolcoördinator ROC Mondriaan

## Bijlage 5: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Haag Wonen in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Haag Wonen hebben.

Rotterdam, 1 december 2021

Maarten Nieland  
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van Haag Wonen in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben de ondergetekenden geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen de ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Haag Wonen.

Rotterdam, 1 december 2021

Maarten Nieland, Robert Kievit, Rixt Bos en Wilmar Bolhuis

## Bijlage 6: Curricula Vitae van de visitatoren



## Voorzitter

Maarten Nieland

## Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

## Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

## Huidige functie:

Director



## Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

## Loopbaan:

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

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

## Profielchets:

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

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

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

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

## Secretaris

Robert Kievit

### Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

### Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

### Huidige functie:

Senior Consultant



### Onderwijs:

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

### Loopbaan:

Sinds 2015	Senior Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

### Profielchets:

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

Als senior consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van woningmarkt, volkshuisvesting en leefbaarheid voor woningcorporaties, gemeenten en ministeries. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

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

## Commissielid

Rixt Bos

### Naam, titel, voorletters:

Bos, MSc, R.A.

### Geboorteplaats en –datum:

Hengelo, 9 maart 1993

### Huidige functie:

Consultant



### Onderwijs:

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

### Loopbaan:

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

### Profielchets:

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

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

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

## Commissielid

Wimar Bolhuis



### Naam, titel, voorletters:

Bolhuis, dr. W.

### Geboorteplaats en –datum:

Leiden, 10 augustus 1986

### Huidige functie:

Chief Economist

### Onderwijs:

2018	PhD, Economie, bestuurskunde, Universiteit Leiden
2011	MSc., Bestuurskunde (cum laude), Universiteit Leiden
2011	MSc., Economie, Universiteit Utrecht
2009	MSc., Sociale en organisatiepsychologie (cum laude), Universiteit Leiden
2004	Gymnasium, Christelijk Gymnasium Sorghvliet, Den Haag

### Loopbaan:

2021 – heden	Chief Economist, Ecorys
2019 – heden	Universitair docent Economie, Universiteit Leiden
2018 – 2019	Plaatsvervangend directeur sociale zaken, Sociaal-Economische Raad (SER)
2015 – 2018	Politiek assistent staatssecretaris, ministerie van SZW
2013 – 2015	Senior inspecteur der Rijksfinanciën, ministerie van Financiën
2009 – 2012	Sociaaleconomisch medewerker, Tweede Kamerfractie PvdA

### Nevenfuncties:

2021 – heden	Lid Visitatiecommissie Centraal Planbureau, Den Haag
2021 – heden	Lid Raad van Toezicht HVP Zorg, Den Haag
2020	Trainee-bestuurder Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, Heerlen/Amsterdam
2019 – heden	Bestuurslid Care4Neo, Rotterdam
2018 – heden	Lid Adviesraad voor Sport, Den Haag
2014 – 2018	Fractievertegenwoordiger PvdA, Haagse Gemeenteraad
2012 – 2015	Wetenschapper Montesquieu Instituut, Den Haag
2008 – 2009	Stagiair Nederlands Instituut voor Onderzoek van de Gezondheidszorg, Utrecht
2007	Stagiair Programmabureau Vernieuwing Rijksdienst, Ministerie BZK, Den Haag

### Profielchets:

Wimar Bolhuis is Chief Economist bij Ecorys. Hij studeerde economie in Utrecht, bestuurskunde en sociale psychologie in Leiden, en promoveerde op een proefschrift over de doorrekeningen van verkiezingsprogramma's en regeerakkoorden door het Centraal Planbureau. Wimar begon zijn carrière bij de PvdA Tweede Kamerfractie als sociaaleconomisch medewerker voor Mariëtte Hamer. Daarna werkte hij bij het ministerie van Financiën als senior inspecteur en was secretaris van het IBO Zelfstandigen zonder personeel, bij het ministerie van SZW als politiek assistent van staatssecretaris Jetta Klijnsma, en bij de SER als plaatsvervangend directeur sociale zaken. Naast zijn werk bij Ecorys is Wimar verbonden aan de afdeling economie van de Universiteit Leiden en doceert vakken zoals Economie voor Beleidsmakers en Financieel-Economisch Beleid. Zijn onderzoek en artikelen richten zich op macro-economische ontwikkelingen, arbeidsmarkttrends, belastingbeleid en publieke financiën. Hierdoor is Wimar een algemeen econoom met een bestuurskunde inslag en met kennis van politiek-ambtelijke processen. Ook heeft hij een stevig netwerk in de publieke sector en de universitaire wereld.

## Bijlage 7: Bronnenlijst

**Tabel B7.1: Bronnenlijst**

Geraadpleegde documentatie	
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Haag Wonen Bieding Haag Wonen 2018 Raamovereenkomst 2019-2024 Prestatieafspraken 2019, 2020, 2021 Ondernemingsplan 2018+ Portefeuillestrategie 2021-2030 Begrotingen 2018, 2019, 2020, 2021 Periodieke rapportages 2018, 2019, 2020, 2021 Jaarverslagen 2018, 2019, 2020, 2021 (Beleids)documenten over specifieke onderwerpen, o.a.: sociale strategie (concept), duurzaamheidsvisie 2021-2030, woonoverlast, huisvesting bijzondere doelgroepen, corona, TNS, Zuidwest, woonfraude; Marktonderzoeken algemeen en toekomstverkenning Den Haag
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Verslagen van overleg met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	Oordeels-/beoordelingsbrieven Aw en WSW Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen Ondernemingsplan 2018+ Portefeuillestrategie 2021-2030 Begrotingen 2018, 2019, 2020, 2021 Periodieke rapportages 2018, 2019, 2020, 2021 Jaarverslagen 2018, 2019, 2020, 2021 Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet, investeringsbeslissingen
Governance van maatschappelijk presteren	Ondernemingsplan 2018+ Portefeuillestrategie 2021-2030 Begrotingen 2018, 2019, 2020, 2021 Periodieke rapportages 2018, 2019, 2020, 2021 Jaarverslagen 2018, 2019, 2020, 2021 Brieven governance inspectie Documentatie statuten, reglementen en procedures, o.a.: treasury, financieel beleid en beheer, inkoop en aanbesteding, klachtenregeling, misstanden Documenten met betrekking tot toezicht, o.a.: toezicht visie 2021, zelfevaluaties 2018 t/m 2020, jaarverslagen en relevante notulen van RvC-vergaderingen



## Bijlage 8: Prestatietabel

### Thema 1: Beschikbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Omvang kernvoorraad:</b></p> <p>De stad Den Haag groeit. In dit kader is afgesproken dat de betaalbare woningvoorraad zal meegroeien. Er zijn collectieve afspraken gemaakt over de jaarlijkse uitbreiding van de woningvoorraad. Voor Haag Wonen is afgesproken dat Haag Wonen 1 januari 2022 minimaal 20.830 sociale huurwoningen (DAEB) in bezit heeft (PA Haag Wonen 2021, p.1).</p>	<p>Om haar volkshuisvestelijke opgave in te vullen, heeft Haag Wonen als doel gesteld om in 2025 21.670 sociale huurwoningen te bezitten. In dit kader moet Haag Wonen haar voorraad uitbreiden. Door nieuwbouw, vervangende nieuwbouw, ombouw en minder verkopen verwacht Haag Wonen in 2025 toch aan de doelstelling te kunnen voldoen (Jaarverslagen 2020, p.46).</p> <p>De kernvoorraad van Haag Wonen is in de visitatieperiode iets gegroeid, naar 20.186 woningen. Hiermee wordt nog niet voldaan aan de prestatieafspraken.</p> <p>Omvang sociale huurwoningvoorraad Haag Wonen:                  2018: 19.905 woningen (Jaarverslagen 2019, p.38)                  2019: 19.899 woningen (Jaarverslagen 2020, p.47)                  2020: 19.697 woningen (Jaarverslagen 2020, p.47)                  2021: 20.186 woningen (Concept jaarverslagen 2021, p.43)</p> <p>De totale woningvoorraad is licht afgenomen. Deze daling van het aantal woningen is voorzien omdat de jaarlijkse verkoop van woningen gestaag doorloopt. Daarnaast zijn in de visitatieperiode amper nieuwbouwprojecten gerealiseerd. Bovendien zijn in 2019 circa 140 woningen in de Jonathanstraat gesloopt. Het is daarom tot 2020 niet gelukt om woningen toe te voegen en een planvoorraad op te bouwen. De oplevering van 36 woningen (+ 6 BOG woningen) in 2020, en de 69 woningen in de ZBL en 104 woningen in de Jonathanstraat in 2021 wegen niet op tegen de verkoop, sloop en geen nieuwbouwprojecten (toelichting Haag Wonen).</p> <p>De plannen zijn inmiddels wel gewijzigd. Haag Wonen heeft sinds 2020 een planvoorraad opgebouwd met 100%. Het doel is om dit uit te breiden tot 130% van de opgave om tegenvallers te kunnen vangen (toelichting Haag Wonen).</p>	6
<p><b>Nieuwbouw:</b></p> <p>In het kader van beschikbaarheid zijn afspraken gemaakt over de jaarlijkse nieuwbouw opgave voor Haag Wonen. Jaarlijks zijn afspraken gemaakt over de realisatie van de volgende aantallen nieuwbouwwoningen door Haag Wonen:                  2018: 0 woningen (Bod Haag Wonen 2018, p.5)                  2019: 71 woningen (PA Haag Wonen 2019, p.1)</p>	<p>In het kader van beschikbaarheid zet Haag Wonen in op binnenstedelijke verdichting. Waar het verbeteren van bestaande woningen niet lukt, zet Haag Wonen in op sloop-nieuwbouw. Hierbij is het uitgangspunt dat er meer woningen worden teruggebouwd dan worden gesloopt (Jaarverslagen 2020, p.47).</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>2020: 83 woningen, netto in aanbouw (PA Haag Wonen 2020, p.1)</p> <p>2021: 255 woningen (PA Haag Wonen 2021, p.1)</p> <p>Daarnaast is in de afspraken opgenomen dat Haag Wonen in de periode 2021 – 2026 minimaal 700 woningen verwacht toe te voegen (PA Haag Wonen 2021, p.1)</p>	<p>Per jaar leverde Haag Wonen de volgende aantallen nieuwbouwwoningen op:</p> <p>2018: 0 woningen (Jaarverslagen 2019, p.38)</p> <p>2019: 0 woningen (Jaarverslagen 2020, p.47)</p> <p>2020: 36 woningen (Jaarverslagen 2020, p.47)</p> <p>2021: 104 woningen + 69 studio's (Concept jaarverslagen 2021, p.43)</p> <p>De 69 studio's in 2021 zijn gerealiseerd voor zorgdoelgroepen, in het voormalige kantoorpand van Haag Wonen. Naast nieuwbouw zette Haag Wonen namelijk ook in op het ombouwen van incurante bedrijfspanden naar woningen (Jaarverslagen 2020, p.48). In de jaren voor 2021 heeft Haag Wonen in totaal op deze wijze nog 9 woningen toegevoegd (JV's).</p> <p>In 2021 waren de volgende projecten in uitvoering/voorbereiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 woningen Jonathanstraat/Schimmelweg (uitvoering)</li> <li>• 395 woningen + 10 bedrijfsruimten Weigeliaplein e.o. (plantontwikkeling), met de mogelijkheid tot verdichting naar maximaal 550 woningen</li> <li>• 350 sociale huurwoningen en 85 woningen in de vrije sector voor Denekampstraat en omgeving (Morgenstond) (planontwikkeling), met mogelijkheid tot verdichting tot 535 woningen.</li> <li>• 128 woningen, met de mogelijkheid van verdichting tot 206 woningen Melis Stokelaan (planontwikkeling)</li> <li>• Voorbereidingsplannen voor nieuwbouw met participaties van derden: Boogiewoogie, Petroleumhaven, Junopark en de Oude Haagweg. Deze projecten hebben reeds een startbesluit genomen en zijn aan de slag gegaan (toelichting Haag Wonen).</li> </ul> <p>Haag Wonen participeert tevens in de Haagse Tafel Wonen, waarin men samen met collega corporaties, beleggers, ontwikkelaars en de gemeente gezamenlijk zoekt naar mogelijkheden om te komen tot voldoende sociale huurwoningen in Den Haag (Jaarverslagen 2020, p.46).</p>	
<p><b>Verkoop:</b></p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat Haag Wonen jaarlijks verwacht de volgende aantallen te verkopen:</p> <p>2018: 330 woningen (Jaarverslagen 2018, p.36)</p> <p>2019: 43 woningen (PA Haag Wonen 2019, p.1)</p> <p>2020: 43 woningen (PA Haag Wonen 2020, p.1)</p> <p>2021: geen specifieke afspraken</p>	<p>Haag Wonen verkoopt jaarlijks woningen, onder meer ten behoeve van doorstroming. Het gaat om woningen uit de uitpondingsvoorraad en opgeknapte woningen, vooral in de prijsklasse geschikt voor (lage) middeninkomens (&lt; € 200.000 en &lt; € 400.000) (Jaarverslagen 2020, p.49).</p> <p>Per jaar verkoopt Haag Wonen:</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Daarbij is afgesproken dat er een zelfbewoningsplicht is opgenomen bij de verkoop van woningen (RO Den Haag 2019-2024, p.8).</p>	<p>2018: 201 woningen. bleek niet geschikt (Jaarverslagen 2018, p.36).</p> <p>2019: 35 woningen (Jaarverslagen 2020, p.47)</p> <p>2020: 62 woningen (Jaarverslagen 2020, p.47)</p> <p>2021: 53 woningen (concept Jaarverslagen 2021, p.46)</p> <p>In 2018 zijn minder woningen verkocht dan gepland door het uitlopen van planvorming en vergunningprocedures, minder beschikbaarheid van leegstaande woningen, de verkoop van een aantal bedrijfsroerendgoed panden.</p> <p>In 2020 zijn juist meer woningen verkocht dan in de afspraken opgenomen. Het gaat naast reguliere verkopen, om 30 zorgwoningen met bijbehorende onroerende zaken (maatschappelijk/zorg) in één keer aan een belegger verkocht. De 49 sociale huurwoningen in hetzelfde gebouw zijn eigendom gebleven van Haag Wonen (Jaarverslagen 2020, p.49).</p> <p>De reguliere woningen die verkocht zijn hebben een zelfbewoningsplicht van 1 jaar en is onderdeel van de contractvoorwaarden bij de verkoop (toelichting Haag Wonen).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave, en bij afwijkingen de overweging in het kader van de opgave die gemaakt is.</i></p>	
<p><b>Sloop</b></p> <p>In het kader van beschikbaarheid zijn afspraken gemaakt over de jaarlijks te slopen aantallen woningen door Haag Wonen, ten behoeve van verdichting middels nieuwbouw. Jaarlijks zijn de volgende aantallen in de prestatieafspraken opgenomen voor Haag Wonen:</p> <p>2018: 0 woningen (Bod Haag Wonen 2018, p.12)</p> <p>2019: 138 woningen (PA Haag Wonen 2019, p.6)</p> <p>2020: geen specifieke opgave</p> <p>2021: geen specifieke opgave</p>	<p>Zoals toegelicht onder 'kernvoorraad', zet Haag Wonen middels sloop-nieuwbouw in op verdichting en de uitbreiding van de woningvoorraad.</p> <p>Per jaar heeft Haag Wonen de volgende aantallen woningen gesloopt:</p> <p>2018: 0 woningen (Jaarverslagen 2019, p.38)</p> <p>2019: 138 woningen (Jaarverslagen 2020, p.47)</p> <p>2020: 0 woningen (Jaarverslagen 2020, p.47)</p> <p>2021: 0 woningen (Concept jaarverslagen 2021, p.43)</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.</i></p>	7
<p><b>Geliberaliseerd bezit</b></p> <p>In de prestatieafspraken zijn ook afspraken opgenomen over het beperken van liberalisaties ten behoeve van de beschikbaarheid. Jaarlijks zal Haag Wonen geen woningen liberaliseren, met uitzondering van 1 woning in 2018 (Bod Haag Wonen 2018, p.4; PA Haag Wonen 2019, p.1; 2020, p.1; 2021, p.2).</p> <p>Daarnaast zijn er ook afspraken gemaakt over de-liberalisatie van woningen, waarmee woningen in het</p>	<p>Haag Wonen heeft geen woningen geliberaliseerd in de visitatieperiode. Dit is op eigen initiatief van Haag Wonen. Daarentegen heeft Haag Wonen middels de-liberaliseren in 2020 7 woningen toegevoegd aan de voorraad (toelichting Haag Wonen).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.</i></p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
middenhuur segment weer beschikbaar worden voor het sociale segment. In 2020 is afgesproken dat Haag Wonen 7 woningen de-liberaliseert (PA Haag Wonen 2020, p.1).		
<b>Beschikbaarheid reguliere woningzoekenden:</b> Partijen zien het aantal en aandeel niet-reguliere woningzoekenden, met voorrang op een woning, toenemen. Om te zorgen dat ook regulieren woningzoekenden nog in aanmerking komen voor een woning, is afgesproken dat maximaal 30% van het vrijkomende aanbod verhuurd wordt aan de niet-reguliere doelgroepen (RO Den Haag 2021-2024, p.6; RO Den Haag 2019-2024, p.9).	Het aandeel woningen dat is verhuurd aan niet-reguliere woningzoekenden is in de periode van 2018 tot en met 2020 rond het afgesproken percentage gebleven, en in 2021 ruim onder dit percentage gebleven, waardoor de reguliere doelgroepen een kans maken op een woning.  Aandeel woningen verhuurd aan niet-reguliere woningzoekenden door Haag Wonen: 2018: 34,1% (Jaarverslagen 2018, p.40) 2019: 31,9% (Jaarverslagen 2019, p.44) 2020: 35,2% (Jaarverslagen 2020, p.52) 2021: 17% (Concept jaarverslagen 2021, p.49)  <i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de afspraak.</i>	7
<b>Doorstroming:</b> In het kader van beschikbaarheid zijn afspraken gemaakt over het bevorderen van doorstroming. Haag Wonen, de gemeente en de huurders werken op dit thema samen (PA Den Haag 2021, p.6; PA Den Haag 2020, p.3; PA Haag Wonen 2019, p.3; PA Haag Wonen 2018, p.8).	Haag Wonen wil een passende woning voor iedereen. Weinig doorstroming zorgt voor een lage mutatiegraad en het is een uitdaging om op te lossen. Haag Wonen nam in de visitatieperiode de volgende maatregelen om doorstroming te stimuleren (Jaarverslagen 2020, p.56): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzetten van doorstroomcoaches;</li> <li>• Reservering van grote woningen voor huishoudens die ze echt nodig hebben;</li> <li>• Toepassen van voorrangsregels op grote huishoudens (lokaal maatwerk).</li> </ul> <i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege de inzet die Haag Wonen heeft gepleegd om doorstroming te bevorderen.</i>	7
<b>Beoordeling visitatiecommissie</b>		
De visitatiecommissie oordeelt dat Haag Wonen ten aanzien van de beschikbaarheid voldoende heeft gepresteerd. De woningvoorraad is minimaal toegenomen gedurende visitatieperiode. In de komende jaren zal de voorraad verder groeien met de voorgenomen nieuwbouwplannen. Parallel hieraan heeft Haag Wonen weinig woningen gesloopt en een behoudend verkoopbeleid gevoerd ten behoeve van doorstroming en voldoende aanbod blijven houden voor reguliere woningzoekenden.		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,7</b>

## Thema 2: Betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Betaalbaarheid nieuwe verhuur</b> Ten aanzien van betaalbaarheid is in regionaal verband afgesproken dat minimaal 70% van de woningen bij nieuwe verhuur verhuurd wordt met een huurprijs onder de tweede aftoppingsgrens (RO Den Haag 2019-2024, p.19).	Haag Wonen heeft jaarlijks het volgende aandeel woningen betaalbaar (tot tweede aftoppingsgrens) nieuw verhuurd (toelichting Haag Wonen): 2018: 90,4% betaalbaar 2019: 87,3% betaalbaar 2020: 91% betaalbaar 2021: 90% betaalbaar	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Voor Haag Wonen zijn hierover in 2019 en 2020 specifieke afspraken gemaakt. In 2019 gaat het bij nieuwe verhuur om de 70% betaalbaar onder de tweede aftoppingsgrens en 20% onder de kwaliteitskortingsgrens. In 2020 is afgesproken dat bij nieuwe verhuur 80% onder de tweede aftoppingsgrens verhuurd wordt, en minimaal 10% onder de kwaliteitskortingsgrens (Bod Haag Wonen 2018, p.6; PA Haag Wonen 2020, p.2).</p>	<p>Omdat Haag Wonen niet stuurt op verhuur van 'goedkope' woningen, is dit aandeel niet bekend, behalve in 2019, toen is 21% goedkoop verhuurd (monitor PA; toelichting Haag Wonen).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak. Ook heeft Haag Wonen een aanzien aandeel goedkope huurwoningen in haar portefeuille, waarmee ook de aard van die afspraak geborgd is.</i></p>	
<p><b>Gematigd huurbeleid:</b></p> <p>In het kader van betaalbaarheid is in 2018 tevens afgesproken dat Haag Wonen een gematigd huurbeleid voert. Afgesproken is om maximaal 83% van de maximaal redelijke huurprijs te vragen (Bod Haag Wonen 2018, p.6).</p>	<p>Haag Wonen past streefhuurbeleid toe, op basis van de kwaliteit van de woning. Hierin wordt de energieprestatie van woningen meegenomen, waarbij voor minder goede prestaties een lagere streefhuur geldt. Vanuit de strategie wordt gestreefd naar een gemiddelde streefhuur van 85% van de maximaal redelijke huur (Jaarverslagen 2020, p.41).</p> <p>Jaarlijks heeft Haag Wonen het volgende gemiddelde netto streefhuur ten opzichte van de maximaal redelijke huur, in haar bezit nagestreefd en gerealiseerd:</p> <p>2018: 81,7% en 78,3% (Jaarverslagen 2018, p.32 &amp; 33)  2019: 82,6% en 78,3% (Jaarverslagen 2019, p.33 &amp; 34)  2020: 81,3% en 77,4% (Jaarverslagen 2020, p.42 &amp; 43)  2021: idem als 2020. Met de nieuwe wet zijn de huren voor 2021 bevroren (Concept jaarverslagen 2021, p.39)</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak en omdat Haag Wonen expliciet rekening houdt met de energieprestatie van de woning bij het bepalen van de streefhuur.</i></p>	8
<p><b>Huurverhoging:</b></p> <p>Jaarlijks zijn afspraken gemaakt over de huurverhoging die Haag Wonen zou doorvoeren.</p> <p>In 2018 en 2019 is afgesproken dat er gematigde huurverhoging wordt doorgevoerd, en dat huren worden afgetopt wanneer nodig. Voor inkomens boven de huurtoeslaggrens wordt een inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd in 2019 (Bod Haag Wonen 2018, p.6; PA Haag Wonen 2019, p.2).</p> <p>In 2020 is afgesproken dat de huren gemiddeld inflatievolgend +1% worden verhoogd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot inkomensafhankelijke huurverhoging (PA Haag Wonen 2020).</p>	<p>Haag Wonen communiceert richting haar huurders over de huurverhoging conform de afspraken in het Sociaal Huurakkoord. Hierin staat de jaarlijkse maximale huurverhoging voor sociale huurwoningen vast. Haag Wonen heeft jaarlijks de huren als volgt verhoogd:</p> <p>2018: 2% (Jaarverslagen 2018, p.33)  2019: Inflatie (1,6%) + 1% = 2,6% (Jaarverslagen 2019, p.35)  2020: inflatie (2,6%) + 1% = 3,6% (Jaarverslagen 2020, p.43)  2021: met de nieuwe wet zijn de huren voor 2021 bevroren. Daarom is door Haag Wonen geen jaarlijkse huurverhoging doorgevoerd (Concept jaarverslagen 2021, p.39)</p> <p>Het sociaal huurakkoord schrijft voor dat woningcorporaties huurbetrouwings kunnen doorvoeren.</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
In 2021 zijn geen specifieke afspraken gemaakt.	<p>Dit komt praktisch neer op het bieden van een tijdelijke huurkorting aan huurders. In 2019 heeft Haag Wonen hiervan geen gebruik gemaakt, ondanks dat het sinds dat jaar wel mogelijk was. In 2020 heeft Haag Wonen wel aan huurders de mogelijkheid geboden om huurbevrozing aan te vragen, Wettelijk gezien was het in 2020 niet toegestaan om een tijdelijke huurkorting te geven bij sociale huurwoningen. Toch koos Haag Wonen hiervoor. Het betreft een permanente korting op de huurprijs. In 2021 was de huurbevrozing niet van toepassing als gevolg van de Wet eenmalige huurverlaging (toelichting Haag Wonen).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.</i></p>	
<p><b>Huurachterstanden &amp; huisuitzettingen:</b></p> <p>In de prestatieafspraken is opgenomen dat Haag Wonen zich zal inspannen bij het innen van schulden, om het verder oplopen van huurachterstanden te voorkomen (PA Haag Wonen 2021, p.4; PA Haag Wonen 2020, p.3; PA Haag Wonen 2019, p.3; Bod Haag Wonen 2018, p.7)</p>	<p>Om betalingsachterstanden te voorkomen, legt Haag Wonen in een vroeg stadium contact met de huurder. Hierdoor zijn in een vroeg stadium maatwerk en afspraken te maken over oplossingen. Wanneer dit niet lukt zoekt Haag Wonen met partners naar een andere oplossing, zoals een schuldhulpverleningstraject. In 2021 is het makkelijker geworden om financiële hulpverlening te bieden door de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening. Haag Wonen stelde samen met andere corporaties en de gemeente een convenant op hoe om te gaan met de verplichting rondom vroegsignalering (Jaarverslagen 2021, p.14; Jaarverslagen 2020, p.21; Jaarverslagen 2019, p.16; Jaarverslagen 2018, p.15).</p> <p>Om nadrukkelijker in te zetten op het voorkomen van oplopende huurachterstanden, heeft Haag Wonen in 2019 drie budgetcoaches ingesteld (Jaarverslagen 2019, p.15).</p> <p>In 2020 deed Haag Wonen bovendien, samen met de gemeente en Sociale Fondsen Den Haag, een pilot om ontruiming op basis van huurachterstanden te voorkomen, middels garantstellingen, waardoor er meer tijd was om de huurder te helpen. De aanpak in de pilot wordt ook in 2021 voortgezet (Jaarverslagen 2020, p.21).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.</i></p>	7
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Haag Wonen ten aanzien van de betaalbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Haag Wonen houdt een aanzienlijk deel van haar voorraad betaalbaar voor haar doelgroep, in combinatie met dat Haag Wonen expliciet rekening houdt met de energieprestatie van de woning bij het bepalen van de streefhuur.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>



### Thema 3: Duurzaamheid & onderhoud

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Verduurzaming (woonverbetering)</b></p> <p>De gemeentelijke ambitie waaraan Haagse corporaties meewerken is om in 2030 klimaatneutraal te zijn. In dit kader streven corporaties ernaar om 16.000 woningen in de komende 5 jaar transitie gereed te maken en/of de woningen te voorzien van duurzame energie, worden grootschalige woningverbeteringsprojecten aardgasloos uitgevoerd of zijn hierop voorbereid (Raamovereenkomst 2019 – 2014, p.9).</p> <p>Vanuit deze raamovereenkomst investeert Haag Wonen de komende jaren in het treffen van verduurzamingsmaatregelen:</p> <p>2018: (Bod Haag Wonen 2018, p.11):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verduurzamen: Klein: 600 – 775 woningen</li> <li>• Verduurzamen: Gemiddeld: 15 tot 1.805 woningen</li> <li>• Verduurzamen: Groot: 100 woningen</li> <li>• Verduurzamen: Larensestraat gaan de woningen van een gemiddeld F-label naar een B-label (Bod Haag Wonen 2018, p.12).</li> </ul> <p>2019: (PA Haag Wonen 2019, p.5)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verduurzamen: Klein: 600 – 800 woningen</li> <li>• Verduurzamen: 1.000 woningen worden verbeterd naar label B (PA Haag Wonen 2019, p.6)</li> </ul> <p>2020: (PA Haag Wonen 2020, p.5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verduurzamen: Klein: 100 woningen</li> <li>• Verduurzamen: Gemiddeld: 225 woningen</li> <li>• Verduurzamen: Groot: woningverbeteringen in de volgende complexen: Anna Bijnslaan, Rederijkerstraat; Pink/Loggerstraat; Sleepnetstraat.</li> <li>• Verduurzamen: Circa 225 woningen die transitie klaar of klimaatneutraal worden (PA Haag Wonen 2020, p.6).</li> </ul> <p>2021 (PA Haag Wonen 2021, p.8):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verduurzamen: € 46 miljoen in ruim 1.200 woningen (PA Haag Wonen 2021, p.8). Daarnaast worden circa 800 woningen door een ingreep of (sloop)nieuwbouw transitie gereed gemaakt, mits 70% van de huurders instemt.</li> </ul>	<p>De afspraken en de prestaties op dit onderwerp zijn lastig te toetsen, vanwege het ontbreken aan eenduidige definities en/of een concrete uitwerking in opgave en/of prestatie.</p> <p>Haag Wonen heeft in de visitatieperiode ingezet op het verduurzamen van haar bezit. Hierbij heeft zij nog niet de aantallen kunnen realiseren die zij in de prestatieafspraken en/of de biedingen jaarlijks heeft opgenomen. Hierdoor komen de geleverde prestaties niet overeen met de jaarlijks geformuleerde afspraken. Wel is Haag Wonen in 2018 gestart met het formuleren van een duurzaamheidsvisie, en deze is in de loop van de jaren nader uitgewerkt en gespecificeerd in de duurzaamheidsvisie en portefeuillestrategie.</p> <p>Haag Wonen streeft naar een minimale isolatiegraad van de schil voor een comfortabel verwarmde woning bij een minimale aanvoertemperatuur van 65°C, wat neerkomt op label B of C (Jaarverslagen 2020, p.31; Jaarverslagen 2019, p.31). In 2021 heeft iets meer dan de helft van het bezit een A of B label (JV 2021).</p> <p>Haag Wonen heeft gedurende de visitatieperiode ingezet op het kwalitatief verbeteren van woningen. Verbeteringen zijn o.a. woningen isoleren, isolerend glas aanbrengen (HR++ glas), nieuwe kozijnen, verbeteren van het binnenklimaat en vervangen van installaties, keukens, badkamers en toiletten. Ondanks de coronamaatregelen, die invloed hebben gehad op de onderhoudswerkzaamheden in het tweede deel van de visitatieperiode, zijn de meeste werkzaamheden doorgegaan. Zodoende zijn er in de visitatieperiode in totaal 1.970 woningen verduurzaamd.</p> <p>2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 782 woningen verduurzaamd door te isoleren (Jaarverslagen 2018, p.20)</li> </ul> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 334 woningen verbeterd van energielabel E naar energielabel A (Jaarverslagen 2019, p.20)</li> <li>• 512 woningen verbeterd met één energielabel door ketels te vervangen (Jaarverslagen 2019, p.21).</li> </ul> <p>2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 58 woningen verduurzaamd door de gevels en het dak te isoleren, het plaatsten van dubbel glas inclusief ventilatieroosters en nieuwe kiepramen installeren (Jaarverslagen 2020, p.28);</li> </ul>	5

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 228 woningen verduurzaamd door isoleren, verbeteren binnenklimaat en vervanging van keukens, badkamers en toiletten (Concept Jaarverslagen 2021, p.21, 22 en 23).</li> <li>• 32 woningen verduurzaamd door plaatsing van nieuwe kozijnen, isolerend glas, dak, spouwmuren en nieuwe cv-ketels en vervanging van keukens, badkamers en toiletten (Concept Jaarverslagen 2021, p.21, 22 en 23).</li> <li>• 24 woningen verduurzaamd door plaatsing van nieuwe kozijnen en isolerend glas aan te brengen (Concept Jaarverslagen 2021, p.21, 22 en 23)</li> </ul> <p>De woningvoorraad van Haag Wonen kent een gemiddeld Energie-Index van:  2018: 1,78 (Jaarverslagen 2020, p.31)  2019: 1,63 (Jaarverslagen 2020, p.31)  2020: 1,59 (Jaarverslagen 2020, p.31)  2021: Een gemiddelde EP2-indicator van 210 (kWh/m2 energie per jaar. Vanaf 1 januari 2021 wordt het energielabel bepaald op basis van de nieuwe rekenmethode NTA8800 i.p.v. de EIX (Concept jaarverslagen 2021, p.25)</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één minpunt toe vanwege het niet voldoen aan de gemaakte afspraken. Desalniettemin maakt Haag Wonen nu wel stappen om invulling te geven aan de verduurzamingsopgave.</i></p>	
<p><b>Woningverbetering en onderhoud</b></p> <p>Daarnaast wil Haag Wonen jaarlijks middels onderhoud werken aan het behouden de woningkwaliteit van haar woningvoorraad.</p> <p>2018: (Bod Haag Wonen 2018, p.11):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhoud: geen afspraken (toelichting Haag Wonen)</li> </ul> <p>2019: (PA Haag Wonen 2019, p.5)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhoud: bij 150 complexen onderhoud uitvoeren, circa 8000 – 10.000 woningen (PA Haag Wonen 2019, p.5)</li> </ul> <p>2020: (PA Haag Wonen 2020, p.5):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhoud: € 45 miljoen aan planmatig- en niet-planmatig onderhoud. Circa 4000 woningen (PA Haag Wonen 2020, p.5)</li> </ul> <p>2021 (PA Haag Wonen 2021, p.4):</p>	<p>De afspraken en de prestaties op dit onderwerp zijn lastig te toetsen, vanwege het ontbreken aan eenduidige definities en/of een concrete uitwerking in opgave en/of prestatie.</p> <p>Haag Wonen voert middels regisserend opdrachtgeverschap planmatig onderhoud en dagelijks onderhoud (repartie-, mutatie- en contractonderhoud) uit gedurende de visitatieperiode. In 2018 zijn er in totaal 9.632 woningen onderhouden en in 2021 9.376 woningen. Onderhoudswerkzaamheden bestaat onder andere uit schilderwerk, liftonderhoud en overige werkzaamheden (toelichting Haag Wonen).</p> <p>Concreet heeft Haag Wonen gerealiseerd aan dagelijks, planmatig, mutatie en reparatieonderhoud:</p> <p>2018:</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderhoud: € 52 miljoen aan onderhoud, waarvan € 19 miljoen aan planmatig onderhoud, € 29 miljoen aan dagelijks onderhoud en € 4 miljoen aan verbeterprojecten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dagelijks onderhoud: € 16,5 miljoen aan schilderwerk, het vervangen van daken, cv-installaties en liftonderhoud.</li> <li>Planmatig onderhoud: Bij 975 woningen zijn via planmatig onderhoud cv-installaties vervangen. Bij 84 woningen zijn kapotte asbeststandleidingen voor ongeveer € 1 miljoen vervangen (Jaarverslagen 2018, p.26). In totaal is aan € 16,7 mln. uitgegeven aan planmatig onderhoud (toelichting Haag Wonen).</li> <li>Mutatieonderhoud: € 6,5 mln.; evenveel geld uitgegeven als verwacht. (voorlopige cijfers 2018 p.10; toelichting Haag Wonen)</li> <li>Reparatieonderhoud: 763 verwarmingsinstallaties vervangen en werkzaamheden aan de schil van de woningen uitgevoerd (Jaarverslagen 2018, p.25). Begroot € 12,8 mln. en er is € 2,5 mln. meer uitgegeven (voorlopige cijfers 2018 p.10; toelichting Haag Wonen)</li> </ul> <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dagelijks onderhoud: jaarlijkse cv-controles, liften en rioleringen enz. Totaal: € 1,7 mln. (Jaarverslagen 2019 p. 26 &amp; 156)</li> <li>Planmatig onderhoud: Bij 10.166 woningen is uitgevoerd: dak- en schilderwerkzaamheden, het vervangen van cv-installaties, het vervangen van standleidingen en het vervangen van onderdelen van liftinstallaties. Totaal: € 19,6 mln. (Jaarverslagen 2019 p.25 &amp; 156).</li> <li>Mutatieonderhoud: 796 woningen, de gemiddelde kosten van mutatieonderhoud was € 9.000 door grootschalige verbouwingen. Totaal: € 7,17 mln (Jaarverslagen 2019 p.156)</li> <li>Reparatieonderhoud: 34.000 meldingen afgehandeld. Totaal: € 20,8 mln. (Jaarverslagen 2019 p.156)</li> </ul> <p>2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dagelijks onderhoud: jaarlijkse cv-controles, liften en rioleringen enz. Totaal: € 33,8 mln. (Jaarverslagen 2020 p.165)</li> <li>Planmatig onderhoud: bij 6.488 woningen dak- en schilderwerkzaamheden, het vervangen van cv-installaties, het vervangen van standleidingen en het vervangen van onderdelen van liftinstallaties. Totaal: € 17,7 mln. excl. verbeterprojecten (Jaarverslagen 2020, p.165).</li> <li>Mutatieonderhoud: 850 woningen, gemiddeld € 10.000,- per woning (totaal € 8,5 mln) (Jaarverslagen 2020, p. 32, 33 &amp; 34)</li> </ul>	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Woning APK</b></p> <p>In de prestatieafspraken is opgenomen dat Haag Wonen bij mutatie een woning-APK uitvoert, naar schatting jaarlijks 700 keer. Het doel van de woning-APK is het inspecteren van de woningen op gas-, water- en elektrische installaties (PA Haag Wonen 2021, p.9)</p> <p><b>Schimmel en vocht</b></p> <p>In de prestatieafspraken is opgenomen dat Haag Wonen preventieve en curatieve maatregelen neemt tegen vocht en schimmel. Dit gebeurt bij reparatiemeldingen, nieuwe verhuringen, onderhoudsprojecten en planmatig onderhoud (PA Haag Wonen 2021, p.5; PA Haag Wonen 2020, p.6; PA Haag Wonen 2019, p.7).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reparatieonderhoud: 80.000 meldingen afgehandeld (Jaarverslagen 2020, p. 32, 33 &amp; 34)</li> </ul> <p>2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dagelijks onderhoud: jaarlijkse cv-controles, liften en rioleringen enz. Totaal: € 1,77 mln. (Concept jaarverslagen 2021, p. 30 &amp; 172)</li> <li>Planmatig onderhoud: 6.343 woningen. Totaal: € 13,2 mln. excl. Verbeterprojecten. Verbeterprojecten bedroegen € 4,1 mln (Concept jaarverslagen 2021 p.172).</li> <li>Mutatieonderhoud: Totaal: € 14,3 mln. (Concept jaarverslagen 2021, p.172)</li> <li>Reparatieonderhoud: 50.000 meldingen. Totaal: € 24,4 mln.</li> <li>VVE: Totaal € 1,6 mln (toelichting Haag Wonen).</li> </ul> <p>Haag Wonen heeft de woning APK jaarlijks uitgevoerd (gelijk aan het aantal woningen dat is gemuteerd):</p> <p>2018: 960 woningen (toelichting Haag Wonen)  2019: 769 woningen (toelichting Haag Wonen)  2020: 757 woningen (toelichting Haag Wonen)  2021: 1134 woningen (toelichting Haag Wonen)</p> <p>Als uit de APK blijkt dat iets niet voldoet wordt het direct verholpen door Haag Wonen.</p> <p>Haag Wonen heeft de vocht- en schimmelexpert jaarlijks meerdere keren ingezet, van 15 keer in 2018, 86 keer in 2020 en in 2021 30 keer (Jaarverslagen 2018, p.25; 2019, p.24; 2020, p.34; 2021, p.31). In het overgrote deel van de gevallen spelen bouwkundige elementen en/of het gebruik van de woning (bewonersgedrag) een rol bij het veroorzaken van vocht- en schimmelproblemen. Als deze problemen liggen aan bouwkundige elementen, past Haag Wonen die aan op aanwijzing van de vocht- en schimmelexpert. Daarbij ontvangen de bewoners voorlichting hoe de woning het best te ventileren is (Jaarverslagen 2020, p.34)</p>	
<p><b>The Natural Step</b></p> <p>Haag Wonen zet de inkomsten uit de inkomensafhankelijke huurverhoging in voor de principes van 'The Natural Step': een gezond binnenklimaat, goed geïsoleerde woningen en een aantrekkelijke leefomgeving zodat de huurders gezond kunnen wonen. Jaarlijks komt dit neer op de volgende bedragen:</p> <p>2018: geen specifieke afspraken  2019: € 100.000,- (PA Haag Wonen 2019, p.2)  2020: € 60.000,- (PA Haag Wonen 2020, p.2)</p>	<p>The Natural Step is gericht op het verduurzamen van het eigen bezit, de eigen kantoren en de bedrijfsvoering van Haag Wonen (Jaarverslagen 2018, p.48 &amp; Jaarverslagen 2019, p.54). The Natural Step is een gedeelde taal die duidelijkheid geeft en zorgt voor eenzelfde vertrekpunt voor het nemen van duurzaamheidsmaatregelen. De grote stappen zitten voor Haag Wonen in het vastgoed, CO2-besparing, andere vormen van energie en hergebruik van bouwmaterialen. Haag Wonen wil op natuurlijke momenten ingrijpen om hier stappen in te zetten (Jaarverslagen 2018, p.83). De manier van werken is</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>2021: geen specifieke afspraken: The Natural Step is onderdeel van de werkwijze van Haag Wonen geworden. Het is daarom geen aparte opgave meer. Het doel is daarmee gediend (toelichting Haag Wonen)</p>	<p>mede ook doorvertaald in de duurzaamheidsvisie en onderdeel geworden van de dagelijkse werkzaamheden.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.</i></p>	
<p><b>Elektrisch koken</b></p> <p>In het kader van verduurzaming, zijn prestatieafspraken gemaakt over elektrisch koken. Haag Wonen wil in 2024 kookgasaansluitingen in woningen waar geen gasaansluiting voor de verwarmingsketel zit, de gasaansluiting voor het koken hebben verwijderd. Dit gaat uiteindelijk om 830 woningen, waarbij elektrische kookvoorzieningen worden geplaatst (Jaarverslagen 2020, p.28).</p> <p>In 2020 is afgesproken dat Haag Wonen onderzoek doet naar het proactief verwijderen van aardgasaansluitingen. Ook brengt Haag Wonen bij elke mutatie elektrisch koken aan, ook als de woningen zijn aangesloten op een warmtenet. In 2021 is concreet afgesproken dat Haag Wonen in circa 500 woningen bij mutatie een aansluiting voor elektrisch koken aanbrengt (PA Haag Wonen 2021, p.8).</p>	<p>Haag Wonen heeft de volgende woningen van elektrische koken voorzien:</p> <p>2018: 0 woningen (toelichting Haag Wonen)</p> <p>2019: 0 woningen (toelichting Haag Wonen)</p> <p>2020: 359 woningen vanuit DO. Daarnaast zijn 36 nieuwbouwwoningen (Boekweitkamp) gasloos opgeleverd (Jaarverslagen 2020, p.47)</p> <p>2021: 445 woningen vanuit DO. Daarnaast zijn er 190 nieuwbouwwoningen gerealiseerd (toelichting Haag Wonen).</p> <p>De uitvoering van het kookgasloosproject heeft in 2020 vertraging opgelopen vanwege personele wisselingen (Jaarverslagen 2020, p.28).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.</i></p>	7
<p><b>Klimaatadaptatie</b></p> <p>In de raamovereenkomst is afgesproken in 2024 klimaat adaptieve maatregelen te hebben getroffen in een groot deel van de corporatievoorraad in Den Haag. De corporaties zetten hierbij bij de daken, waar ze in de looptijd van de raamovereenkomst mee aan de slag gaan, naast isolatie in op duurzaamheid (zon, groen, wit) (Raamovereenkomst 2019 – 2014, p.9).</p> <p>In 2021 onderzoekt Haag Wonen samen met de gemeente in welke wijken en buurten klimaat adaptieve maatregelen het meest noodzakelijk, wenselijk en haalbaar zijn, op zowel maaiveldniveau als daken en gevels (PA Haag Wonen 2021, p.9).</p> <p>Op basis van pilots met zonnepanelen van Haag Wonen in 2020 wordt het dakenprogramma van Haag Wonen in 2021 verder opgezet, met als doel alle daken die in 2021 aangepakt worden ook te benutten voor zonnepanelen, vergroening en/of wit maken tegen hittestress (PA Haag Wonen 2021, p.9).</p>	<p>Haag Wonen werkt aan het klimaat adaptief maken van wijken. Het volgende project is in uitvoering genomen: Klimaatadaptieve herinrichting tuinen Pieter Langendijkstraat, Moerwijk. Een hovenier van Haag Wonen maakte voor deze drie tuinen een klimaatadaptief ontwerp. Tuinen die regen beter kunnen opvangen en verwerken (Concept jaarverslagen 2021, p.22).</p> <p>Ten aanzien van het dak gebruik, zijn er twee pilots met zonnepanelen gestart in 2020 (Jaarverslagen 2020, p.28). Haag Wonen heeft met een adviesbureau ingehuurd die alle daken geïnventariseerd heeft om kansen en mogelijkheden inzichtelijk te maken. Dit heeft geleid tot een dakentool die de kansen weergeeft voor, bijvoorbeeld of er een groen dak mogelijk is. Haag Wonen gebruikt deze tool als input om een afweging te maken en is onderdeel van de discussie voor het opstellen van het programma van eisen. Op regiebasis worden dakcontractanten weergegeven: geselecteerd op duurzaamheid van dakonderhoud. Daarnaast zet Haag Wonen ten bate van 227 woningen, 7.300 m2 dakoppervlak in voor duurzaamheid door deze te isoleren. (toelichting Haag Wonen).</p> <p>Ook heeft Haag Wonen, samen met onder meer het Hoogheemraadschap, ROC Mondriaan en een</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Hovenier, in nieuwbouwproject Haagse Hendrik ingezet op klimaatadaptatie en biodiversiteit, middels groene daken, gevels, en schuttingen. Tevens is een 'Tuinwedstrijd' georganiseerd voor bewoners, waaraan 64 van de 80 huurders van woningen met een tuin meededen (toelichting Haag Wonen)</p> <p>Tot slot participeert Haag Wonen tevens in netwerk Klimaatkrachtig Delfland, waarin een breed scala aan partijen actief zijn (toelichting Haag Wonen).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak, en omdat Haag Wonen zich met veel toewijding en proactief inzet om klimaat adaptieve maatregelen te treffen in haar wijken en waarin zij veelvuldig de samenwerking opzoekt met veel verschillende partijen.</i></p>	
<p><b>Rookmelders:</b></p> <p>In het kader van veiligheid, is afgesproken dat Haag Wonen, waar nog niet aanwezig, rookmelders aanbrengt in haar woningen. Dit moet plaatsvinden voor 1 juli 2022 (PA Haag Wonen 2021, p.4).</p>	<p>Het project is in uitvoering; alle woningen worden voorzien van rookmelder(s). Het streven is om voor 1 juli 2022 het project te hebben afgerond. In 2021 zijn bij circa 1.600 woningen rookmelders geplaatst (toelichting Haag Wonen). Aanvullend heeft Haag Wonen rookmelders geplaatst bij woningen waar cv-ketels aanwezig zijn die niet voldoende brandveilig blijken te zijn (brandgevaarlijke Aqpo Ferolli ketels). In principe worden de ketels vervangen, maar waar dit nog niet is gelukt (bijvoorbeeld omdat huurders niet mee willen werken), zijn rookmelders geplaatst (Jaarverslagen 2020, p.34) , in afwachting van de geplande vervanging van de cv-ketels. Tevens worden ook de laatste open verbrandingstoestellen vervangen, in nauwe samenwerking met partners, om van de laatste bewoners medewerking te verkrijgen.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.</i></p>	7
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Haag Wonen ten aanzien van duurzaamheid &amp; onderhoud voldoende heeft gepresteerd. Gedurende de visitatieperiode heeft Haag Wonen gewerkt aan het verduurzamen van haar bezit, maar er blijft nog een enorme verduurzamingsopgave open. Haag Wonen laat blijken hier de volle aandacht voor te hebben getuige het opstellen van een duurzaamheidsvisie, de vergroening van haar eigen bedrijfsvoering (The Natural Step), het aansluiten van elektrische kookvoorzieningen en het treffen van klimaat adaptieve maatregelen in wijken en buurten.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,7</b>

#### Thema 4: Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Statushouders:</b></p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat Haag Wonen voorziet in haar aandeel van de gemeentelijke</p>	<p>Jaarlijks heeft Haag Wonen de volgende aantallen statushouders gehuisvest:</p>	7



Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>taakstelling voor de huisvesting van statushouders. Ze verhuurt maximaal 10% van het vrijkomend aanbod aan statushouders (PA Haag Wonen 2021, p.6; PA Haag Wonen 2020, p.4; PA Haag Wonen 2019, p.4; Bod Haag Wonen 2018, p.9) Haag Wonen heeft geen specifieke aantallen te huisvesten statushouders afgesproken, maar wel binnen welke termijn een aanvraag in behandeling genomen moet worden (toelichting Haag Wonen).</p>	<p>2018: 49 vergunninghouders, 5,6 % van de verhuringen (Jaarverslagen 2020, p.53)</p> <p>2019: 41 vergunninghouders, 5,5 % van de verhuringen (Jaarverslagen 2020, p.53)</p> <p>2020: 46 vergunninghouders, 6,1 % van de verhuringen (Jaarverslagen 2020, p.53)</p> <p>2021: 98 vergunninghouders, 9,5% van de verhuringen (Concept jaarverslagen 2021, p.49)</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.</i></p>	
<p><b>Zorgdoelgroepen:</b></p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat Haag Wonen zelfstandige huurwoningen voor de huisvesting van zorgdoelgroepen beschikbaar stelt (zorgdoelgroepen, begeleid zelfstandig wonen, uitstroom maatschappelijke opvang, en -instellingen) (PA Den Haag 2021, p.6; PA Haag Wonen 2020, p.4; PA Haag Wonen 2019, p.4; PA Haag Wonen 2018, p.9).</p> <p>Jaarlijks komt het neer op de volgende aantallen zelfstandige woningen (convenantcontract):</p> <p>2018: 94 woningen (PA Haag Wonen 2018, p.9)</p> <p>2019: 126 woningen (PA Haag Wonen 2019, p.4)</p> <p>2020: 94 woningen (PA Haag Wonen 2020, p.4)</p> <p>2021: 70 woningen (PA Den Haag 2021, p.6)</p>	<p>Vanuit de stedelijke convenanten stelt Haag Wonen woningen beschikbaar aan zorgpartijen, ten behoeve van doorstroommogelijkheden. Deze woningen worden verhuurd aan/via organisaties waarmee een zogenoemd bulkcontract of convenantcontract is afgesloten: het Leger des Heils, de Kessler Stichting, Jeugd Interventie Team, Stichting Ipse de Bruggen, Stichting 's Heeren Loo, Lievegoed Zorggroep, Parnassia en GGD (Jaarverslagen 2020, p.56; Jaarverslagen 2019, p.46; Jaarverslagen 2018, p.43). Bij de huisvesting van de doelgroepen wordt gekeken naar een gelijke verdeling van de doelgroepen (Jaarverslagen 2020, p.55).</p> <p>Aantal beschikbaar gestelde woningen voor zorgdoelgroepen (omklapwoningen) door Haag Wonen (convenantcontract):</p> <p>2018: 345 woningen (Jaarverslagen 2018, p.43)</p> <p>2019: 114 woningen (Jaarverslagen 2019, p.46)</p> <p>2020: 95 woningen (Jaarverslagen 2020, p.55)</p> <p>2021: 70 woningen (Concept jaarverslagen 2021, p.52)</p> <p>In 2020 heeft Haag Wonen de achterstand uit 2019 ingehaald (Jaarverslagen 2020, p.55)</p> <p>Naast individuele verhuur, verhuurt Haag Wonen ook woningen middels een zogenoemd 'bulkcontract' aan zorgorganisaties, die de woningen doorverhuren aan cliënten, waarbij begeleiding wordt geboden. Jaarlijks gaat het om de volgende aantallen woningen:</p> <p>2018: 345 woningen (Jaarverslagen 2018, p.43)</p> <p>2019: 143 woningen (Jaarverslagen 2019, p.46)</p> <p>2020: 143 woningen (Jaarverslagen 2020, p.57)</p> <p>2021: 267 woningen (Concept jaarverslagen 2021, p.52)</p> <p>De woningen uit 2018, zowel de convenant- als de bulkcontracten zijn uit te splitsen naar (toelichting Haag Wonen):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kessler, 147 woningen, begeleid wonen/omklapcontract;</li> </ul>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leger des Heils, 97 woningen, begeleid wonen/ omklapcontract</li> <li>• Leger des Heils, 62 woningen, gelabelde jongeren woningen, onderverhuur door Leger des Heils.</li> <li>• Impengo, 1 woning, begeleid wonen; omklapcontract</li> <li>• Stichting Anton Constandse, 5 woningen, sociale huur</li> <li>• Stichting Anton Constandse, 6 woningen, geliberaliseerd</li> <li>• Parnassia, 19 woningen, Bulkcontract</li> <li>• Middin, 6 woningen, sociale huur (onderverhuur)</li> <li>• Stichting SHOP, 2 woningen, sociale huur.</li> </ul> <p>In 2020 is Haag Wonen ook gaan werken met nieuwe contracten 'het driepartijencontract'. In deze gevallen komen de contracten voor bepaalde tijd (1 jaar) op naam van de huurder, en zijn er strikte voorwaarden opgenomen. Wanneer dit een jaar goed gaat, wordt het contract omgezet naar onbepaalde tijd. De huurder, zorgpartij en Haag Wonen tekenen het contract. In 2020 en 2022 zijn er in totaal 34 van deze contracten afgesloten (Jaarverslagen 2020, p.57; toelichting Haag Wonen).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak en de inzet die ze pleegt om voldoende aanbod te creëren voor zorgdoelgroepen.</i></p>	
<p><b>Aangepast wonen:</b></p> <p>De vergrijzing zorgt ervoor dat een aanzienlijk deel van de huurders van Haag Wonen 65 jaar of ouder is. Zolang zij geen verpleeghuiszorg nodig hebben, wonen zij thuis. Haag Wonen heeft in dit kader daarom de opgave om 70% van de nieuwbouw rollator toe- en doortoegankelijk op te leveren. Hiermee vergroot Haag Wonen het aantal rollator toe- en doorgankelijke woningen.</p>	<p>Haag Wonen heeft contracten met zorgorganisaties voor mindervaliden/ lichamelijk beperkte die veel zorg nodig hebben. Ook maakt Haag Wonen woningen geschikt via de Wmo of anderszins (Jaarverslagen 2020, p.58). Gedurende de visitatieperiode zijn jaarlijks 140 woningen beschikbaar gesteld voor zorginstellingen ( Jaarverslagen 2018, p.4; Jaarverslagen 2019, p.48; Jaarverslagen 2020, p.58; Concept jaarverslagen 2021, p.52)</p> <p>Aandeel zelfstandige huurwoningen die rolstoel- of rollator-toegankelijk zijn, of een nultredenwoning zijn:</p> <p>2018: 24% (toelichting Haag Wonen)  2019: 25% (Jaarverslagen 2018, p.48)  2020: 25% (Jaarverslagen 2020, p.58)  2021: 25% (concept jaarverslagen 2021, p.53)</p> <p>Het aandeel rollator toe- en doorgankelijke woningen in nieuwbouw is niet bekend.</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Ook zet Haag Wonen middels haar 11 woongroepen in op wonen en leven in sociaal verband voor senioren (Jaarverslagen 2020, p.59).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe omdat Haag Wonen inzet pleegt om voor de oudere doelgroep voldoende geschikte woningen in het bezit te hebben.</i></p>	
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Haag Wonen ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen ruim voldoende heeft gepresteerd. Haag Wonen heeft statushouders conform de afspraken gehuisvest, heeft aandacht voor het realiseren van geschikte woningen voor ouderen en pleegt veel inzet om zorgdoelgroepen te huisvesten.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>

### Thema 5: Leefbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><b>Leefbaarheidsbudget:</b></p> <p>De leefbaarheid van wijken met veel corporatiebezit staat onder druk door onder andere een steeds grotere concentratie mensen met een zorg- en/of begeleidingsbehoefte. Haag Wonen stelt daarom jaarlijks een leefbaarheidsbudget beschikbaar om reguliere werkzaamheden te verrichten in wijken en ook de inzet van beheerconsulenten en wijkbeheerders te betalen. Deze functionarissen bevorderen de leefbaarheid en helpen bij het oplossen van woonoverlast. Haag Wonen geeft de komende jaren uit aan leefbaarheid:</p> <p>2018: € 55 per woning (Bod Haag Wonen 2018, p.14)  2019: € 50 per woning (PA Haag Wonen 2019, p.7)  2020: € 50 per woning (PA Haag Wonen 2020, p.9)  2021: € 100 per woning (PA Haag Wonen 2021, p.2)</p>	<p>Het leefbaarheidsbudget is in de visitatieperiode o.a. ingezet om de wijken schoon te houden (bijvoorbeeld rattenbestrijding), veiligheid te verbeteren, terugdringen van woonoverlast en de wijk meer te vergroenen. Haag Wonen werkt samen met wijkagenten, gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties om leefbaarheid te bevorderen.</p> <p>Haag Wonen heeft jaarlijks aan leefbaarheid uitgegeven:  2018: € 1.443.000 (Jaarverslagen 2019, p.98)  2019: € 1.392.000 (Jaarverslagen 2020, p.107)  2020: € 1.796.000 (Jaarverslagen 2020, p.107)  2021: € 2.846.000 (Concept jaarverslagen 2021, p.175)</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.</i></p>	7
<p><b>“Pimp your portiek”:</b></p> <p>Op initiatief van de gemeente, is Haag Wonen aangesloten bij “pimp your portiek”. Als onderdeel van het volkshuisvestelijke thema leefbaarheid, zet Haag Wonen in op het op opruimen van portieken en kelderboxen van appartementen en portiekflats in samenwerking met bewoners, studenten en leermeesters. De social return staat hierin centraal (toelichting Haag Wonen).</p>	<p>Haag Wonen heeft samen met haar bewoners, studenten van het ROC Mondriaan, gemeente en leermeesters van een schilderbedrijf portieken, voordeuren en bergingsgangen opgeknapt. Tijdens de visitatieperiode is dit ontstaan. In 2018 zijn de portieken aan de Ammuntiehaven en in de Valthestraat gepimpt. In 2019 zijn woningen in de wijk Escamp gepimpt (Jaarverslagen 2019, p.27). In 2020 zijn 56 portieken, voordeuren en bergingsgangen opgeknapt (Jaarverslagen 2020, p.37). In 2021 zijn de portieken en bergingsgangen aan de Grovestinsstraat gepimpt, 54 bergingsgangen aan de Beverweerdstraat en 12 aan de Erasmusweg (Concept jaarverslagen 2021, p.32). Dit project heeft tevens geleid tot een structureel overleg tussen gemeente, ROC en corporaties (toelichting Haag Wonen).</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het feit dat Haag Wonen heeft voldaan aan de afspraak en de brede maatschappelijke bijdrage die Haag Wonen levert met het project en de samenwerking, onder meer in het stimuleren van de arbeidsparticipatie.</i>	
<p><b>Veiligheid vergroten:</b></p> <p>Haag Wonen en de gemeente werken samen op het gebied van inbraakpreventie, bestaande uit het geven van voorlichting en het treffen van inbraakwerende maatregelen. De gemeente heeft hierin de lead. Bij planmatig en grootschalig onderhoud zorgt Haag Wonen voor degelijk hang- en sluitwerk, waar nodig met kerntrekbeveiliging (SKG ***). Dit met nadruk in de buurten waar de meeste woninginbraken plaatsvinden (robuuste gebieden/hotspots).</p>	<p>Haag Wonen overlegde met huurders, politie, gemeentelijke diensten, welzijnsorganisaties en andere corporaties om de veiligheid in de wijken te vergroten. Een groot deel van de medewerkers van Haag Wonen is opgeleid tot expert inbraakpreventie en informeert bewoners over het voorkomen van inbraken.</p> <p>2018: Bij 289 woningen in de Schilderswijk, 74 woningen in Mariahoeve en 149 woningen in Zeeheldenkwartier zijn inbraakwerende maatregelen getroffen. In de Johannes Camphuijsstraat (38 woningen) zijn anti-inbraakstrips geplaatst. Op verzoek van huurders zijn beveiligingscamera's in De Kroon (125 woningen) en aan het Ledeganckplein (86 woningen) geïnstalleerd (Jaarverslagen 2018, p.28).</p> <p>2019: In de Schilderswijk en het Zeeheldenkwartier zijn 325 woningen zijn inbraakwerende maatregelen getroffen. In de buurt Uilebomen zijn 8 bewegingssensoren geplaatst om ongewenste 'portiekhangers' af te schrikken. In het woongebouw Zwedenburg is de toegangsdeur aangepast zodat bewoners zien wat er aan de andere kant van de gang gebeurt (Jaarverslagen 2019, p.29).</p> <p>2020: 184 woningen in het Zeeheldenkwartier zijn van inbraakwerende maatregelen voorzien (Jaarverslagen 2020, p.37)</p> <p>2021: 221 woningen van inbraakwerende maatregelen voorzien (Concept jaarverslagen 2021, p.33)</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.</i></p>	7
<p><b>Woonfraude aanpak:</b></p> <p>In Den Haag kent men de opgave om zich te richten op het terugdringen van overlastgevende panden. Haag Wonen, de gemeente, politie en zorg- en welzijnspartijen werken hierin samen. Dit is een structurele afspraak rond woonfraude aanpak, die is voortgekomen uit de prestatieafspraken. (toelichting Haag Wonen).</p>	<p>Haag Wonen pakt woonfraude aan om onveilige en onprettige wijken te voorkomen. Door onrechtmatig gebruik van woningen tegen te gaan, voorkomt ze ongewenste ontwikkelingen in een buurt en zorgt ze ervoor dat sociale huurwoningen worden gebruikt waarvoor ze bedoeld zijn. Haag Wonen gaat onrechtmatige bewoning tegen (onder- of doorverhuur, onbewoond laten) en onrechtmatig gebruik van de woning (hennepsteelt, drugsclub, prostitutie of kraak). Dit doet zij in samenwerking met de gemeente, politie en</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>zorg- en welzijnsorganisaties. In het gezamenlijke overlast gevende pandenoverleg komen gebiedsgerichte actief voort, waar Haag Wonen vervolgens een bijdrage aan levert. Binnenkort komt er een gezamenlijke aanpak uit: Haagsche Aanpak (toelichting Haag Wonen).</p> <p>Aantal vrijgekomen woningen na geconstateerde woonfraude door Haag Wonen:  2018: 49 woningen (Jaarverslagen 2018, p.29)  2019: 42 woningen (Jaarverslagen 2019, p.30)  2020: 35 woningen (Jaarverslagen 2020, p.37).  2021: 22 woningen (Concept jaarverslagen 2021, p.34)</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.</i></p>	
<p><b>Groen in de wijk:</b></p> <p>In de visitatieperiode heeft Haag Wonen de opgave om wijken te vergroenen. Vergroeningsmaatregelen zijn onder andere het doorvoeren van on-tegeling, regentonnen plaatsten en daken vergroenen (klimaat adaptieve maatregelen). Indirect hangt het vergroenen ook samen met een bijdrage aan het terugdringen van hitte, droogte en de gezondheid van bewoners. Om deze opgave te realiseren wil Haag Wonen samenwerken met bewoners.</p>	<p>In 2019 zijn projecten uitgevoerd i.s.m. bewoners om de omgeving te vergroenen: Rochussenhof en De Sierkan (Jaarverslagen 2019, p.30). In 2020 is gezamenlijk "De Dobbelsteen" vergroend en is aan de Boekweitkamp het nieuwbouwcomplex vergroend door daken te vergroenen (Jaarverslagen 2020, p.38). In het jaar 2021 zijn de volgende groenprojecten gerealiseerd:  Buurtuintje Haringkade (Scheveningen),  Voortuinactie (Bezuidenhout-West), Beter Benutten Buitenruimte (Drapeniersgaarde) (Concept jaarverslagen 2021, p.35).</p> <p>In 2021 onderzoekt Haag Wonen daarnaast samen met de gemeente in welke wijken en buurten klimaat adaptieve maatregelen het meest noodzakelijk, wenselijk en haalbaar zijn, op zowel maaiveldniveau als daken en gevels. Bij complexen waar grote woningverbeteringen worden doorgevoerd voldoet Haag Wonen aan de minimale eisen voor afwatering. Waar mogelijk wordt een reductie van de verharding gerealiseerd, rekening houdend met de wensen en de servicekosten van de bewoners. De gemeente pakt de aanpalende openbare ruimte aan. Bij herindelings van binnentuinen wordt gezorgd voor een goed evenwicht tussen vergroening, verblauwen, (sociale) veiligheid en de onderhoudskosten.</p> <p>Haag Wonen levert in 2021 met minstens één project/complex een bijdrage aan een meer klimaatadaptievere stad in die gebieden waarvan uit de analyse is gebleken dat de problemen het grootst zijn (hitte-eilanden, wateroverlast bij extreme regenval).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak en de</i></p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<i>samenwerking die Haag Wonen zoekt met bewoners en ketenpartners om gezamenlijk wijken groener te maken.</i>	
<b>Buurtkamers:</b> De gemeente en Haag Wonen bieden ondersteuning om niet van buurtkamers. (PA Haag Wonen 2021, p.2; PA Haag Wonen 2020, p.9; PA Haag Wonen 2019, p.8)	Buurtkamers leveren een bijdrage aan leefbare wijken en bevorderen de sociale cohesie. Haag Wonen heeft buurtkamers in Zuidwest en de Schilderswijk. In 2021 is een evaluatie afgerond en wordt gekeken hoe de toepassing van buurtkamers verbeterd kan worden (Jaarverslagen 2020, p.36)  <i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het volledig voldoen aan de afspraak.</i>	7
<b>Beoordeling visitatiecommissie</b> De visitatiecommissie oordeelt dat Haag Wonen ten aanzien van leefbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. Haag Wonen heeft veel aandacht voor het leefbaar houden van haar wijken en buurten. Kenmerkend hierbij is dat Haag Wonen met tal van partijen (politie, onderwijs, collega corporaties, hoveniers) de samenwerking opzoekt om de wijken veilig en groen te houden en om participatie en ontmoeting te stimuleren.		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,3</b>

### Thema 6: Partner in de stad

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Partner in de stad:</b> In de raamovereenkomst is afgesproken dat Haag Wonen samenwerkt met de gemeente collega-corporaties en andere maatschappelijke organisaties om de doelen uit de raamovereenkomst te bereiken. Ook in de position paper komt naar voren dat samenwerking nodig is om de complexiteit aan brede opgaven in Den Haag invulling te geven (Raamovereenkomst Wonen 2019-2024, p.31; position paper).	In de visitatieperiode heeft Haag Wonen de samenwerkingen met maatschappelijke partners, ten behoeve van de invulling van de brede maatschappelijke opgaven, verder uitgewerkt en versterkt. Haag Wonen heeft in dit kader onder meer ingezet op diverse projecten.  Een voorbeeld is de samenwerking in Den Haag Zuidwest. Hier werkt Haag Wonen samen met gebiedsontwikkelaar BDP om van zuidwest Den Haag (wijken Vrederust, Bouwlust, Morgenstond en Moerwijk en het Zuiderpark en de Uithof) een fijn, levendig en inclusief stadsdeel van te maken, met aandacht voor de combinatie wonen, werken en onderwijs. Een ander project is de samenwerking met JINC. JINC is een organisatie die zich inzet voor gelijke kansen voor kinderen, ongeacht hun achtergrond en de plek waar zij opgroeien. Haag Wonen werkt samen met deze organisatie om vanuit jongeren te horen hoe zij aankijken tegen de werkzaamheden, communicatie en huisvesting van Haag Wonen. Nog een voorbeeld van een project waarin Haag Wonen samenwerkt met een aantal partners is 'De groene huisvesters'. Dit is een samenwerkingsverband tussen corporaties, overheid, gemeenten, de Woonbond en Aedes om de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad te versnellen. Partijen werken samen aan het oplossen van knelpunten, het benutten van kansen en het beleid voor een duurzame woningvoorraad, betaalbare woonlasten,	7



Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>veilig en comfortabel wonen (Concept jaarverslag Haag Wonen 2021, p.68 t/m 73).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het feit dat Haag Wonen de samenwerking actief heeft opgezocht en uitgebouwd ten behoeve van de complexer wordende integrale opgaven in de stad.</i></p>	
<p><b>Beoordeling visitatiecommissie</b></p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat Haag Wonen ten aanzien van het thema "partner in de stad" ruim voldoende heeft gepresteerd. Haag Wonen heeft actief de samenwerking opgezocht en uitgebouwd ten behoeve van de complexer wordende integrale opgaven in de stad.</p>		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7</b>

## Bijlage 9: Infographic

# Visitatie

## 2018 - 2021

"Als sociale verhuurder willen we maximale impact maken voor onze huurders en onze mooie stad Den Haag. Elke vier jaar vragen wij een onafhankelijk adviesbureau om te onderzoeken of we ons werk goed doen. Zij vragen onze huurders en samenwerkingspartners wat goed gaat en wat beter kan. Dat leverde mooie scores en waardevolle feedback op. Extra bijzonder was dat we twee huurders hebben gevraagd mee te doen en te denken met de visitatiecommissie. Dat zorgde voor bruikbare inzichten en mooie ideeën. Als puur Haagse volkshuisvester zijn we trots op het resultaat!"

Mohamed Baba & Ria Koppen, bestuur Haag Wonen



### Presteren naar Opgaven en Ambities

Doen we wat we beloven en moeten doen?

7,3



### Presteren naar Vermogen

Hoe doen we het financieel? Zetten we ons vermogen verantwoord in?

8,0



### Presteren volgens Belanghebbenden

Wat vinden onze huurders, de gemeente Den Haag, onze huurdersorganisatie, onze collega-corporaties en zorgpartijen van ons?

7,2



### Governance van maatschappelijke presteren

Hoe staat het met de kwaliteit van besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie?

7,5

### Wat gaat goed:

- Volkshuisvester met een sociaal hart die ook aandacht heeft voor (zorg)doelgroepen en statushouders.
- Betaalbare woningen in de stad.
- Draagt goed bij aan leefbaarheid en is zichtbaar in wijken, buurten en netwerken.
- Huurders, gemeente en belanghebbenden waarderen de relatie en communicatie met Haag Wonen.
- Werkt integraal samen aan de maatschappelijke opgaven en heeft zich duidelijk ontwikkeld tot partner in de stad.
- Merkbaar meer investeringen in nieuwbouw en woningkwaliteit.



### Wat kan beter:

- Blijf inzetten op samenwerken en werk de ambitie van 'partner in de stad' verder uit.
- Prioriteer ambities en focus op wat haalbaar is.
- Laat nog beter zien wat je doet en bereikt op gebied van duurzaamheid en nieuwbouw. Deel dilemma's.
- Organiseer buurtwandelingen voor huurders.



### Reactie visitatiecommissie Ecorys:

" We zien een positieve ontwikkeling bij Haag Wonen. Hierbij staat 'partner in de stad' centraal. Gericht op samenwerken om meer te betekenen voor de huurders en de wijken in Den Haag. Uniek was het experiment om eigen huurders te betrekken bij het visitatieproces. Wat ons betreft een echte verrijking!"



### Reactie Ashane en Corrie, huurders Haag Wonen:

" We vonden het erg interessant om deel te nemen. Er komt veel meer bij kijken dan we dachten. Wat ons betreft betrekken jullie nog veel meer huurders bij wat jullie doen. Ons advies is om buurtwandelingen voor bewoners te organiseren. We kijken ernaar uit!"



ECORYS



Answering tomorrow's challenges today

Haag Wonen



Mooie stad



## Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***