

Maatschappelijke visitatie

Stichting Habion

Eindrapport

Opdrachtgever: Stichting Habion

Rotterdam, 24 juni 2015



Maatschappelijke visitatie

Stichting Habion
Visitatieperiode 2011-2014

Opdrachtgever: Stichting Habion

Christine Oude Veldhuis
Ewoud Dekker
Corinne Vermeulen

Rotterdam, 24 juni 2015

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-profitsectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

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

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	8
Recensie	8
Scorekaart	12
Samenvatting en beoordeling	13
1 Profielschets	15
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	18
2.1 Inleiding	19
2.2 Opgaven	19
2.2.1 Ambities en prestaties	20
2.2.2 Beleidsdocumenten	23
2.2.3 Regionale opgaven	26
2.2.4 Lokale opgaven	26
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven/ambities	26
2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep	27
2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	28
2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	28
2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed	30
2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten	31
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	31
2.6 Beoordeling	32
3 Presteren volgens Belanghebbenden	33
3.1 Inleiding	34
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	34
3.3 Beoordeling	34
3.3.1 Prestaties	34
3.3.2 Relatie en communicatie	38
3.3.3 Invloed op beleid	39
3.4 Boodschap	40
3.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Habion?	40
3.4.2 Hebt u een boodschap voor Habion?	40
4 Presteren naar Vermogen	43
4.1 Inleiding	44
4.2 Financiële continuïteit	44
4.2.1 Vermogenspositie	44
4.2.2 Vermogensbeleid	46
4.3 Doelmatigheid	47
4.4 Vermogensinzet	49
4.5 Beoordeling	50

5	Presteren ten aanzien van Governance	51
5.1	Inleiding	52
5.2	Besturing	52
5.3	Intern toezicht	55
5.3.1	Functioneren van de Raad van Commissarissen	55
5.3.2	Toetsingskader	58
5.3.3	Governancecode	59
5.4	Externe legitimering en verantwoording	60
5.4.1	Externe legitimatie	60
5.4.2	Openbare verantwoording	61
5.5	Beoordeling	61
	Bijlagen	63
Bijlage 1	Position Paper Habion	64
Bijlage 2	Bestuurlijke reactie Habion	70
Bijlage 3	Geïnterviewde personen	72
Bijlage 4	Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	73
Bijlage 5	Curricula vitae van de visitatoren	75
Bijlage 6	Bronnenlijst	79
Bijlage 7	Presteren naar Opgaven	80

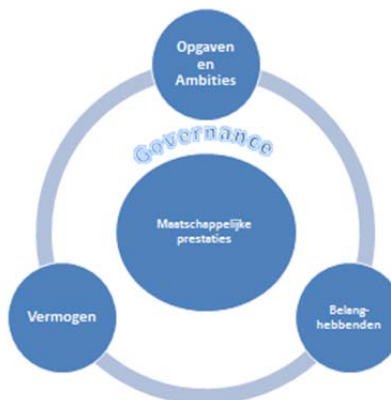
Voorwoord

Het visitatiestelsel

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

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

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



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

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

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

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

Aanpak van Ecorys

Habion heeft Ecorys in 2014 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De periode waarover in deze maatschappelijke visitatie wordt teruggeblikt sluit, conform de visitatiemethodiek, aan bij de vorige visitatie waar de onderzoeksperiode 2007-2010 betrof. In deze maatschappelijke visitatie zijn de jaren 2011 tot en met 2014 gezien. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Christine Oude Veldhuis, Ewoud Dekker, Corinne Vermeulen. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	9	10	11	12	1	2
Deskresearch						
Startbijeenkomst						
Interne interviews						
Belanghebbenden						
Concept rapport						
Interne bespreking						
Eindpresentatie						
Eindrapport						

De meetschaal

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

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

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

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

Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

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

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Habion.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

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

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

In de recensie geeft de visitatiecommissie - na afronding van de werkzaamheden en het geheel overziende - een reflectie op het maatschappelijk presteren van de corporatie. De recensie legt de verbinding tussen de verschillende lijnen waarlangs naar het maatschappelijk presteren is gekeken. De visitatiecommissie geeft in de recensie haar visie op de sterke punten en het verbeterpotentieel weer. De nu voorliggende visitatie heeft betrekking op de periode: 2010-2014.

Bijzonder en innovatief

In het position paper schetst de bestuurder waar Habion vandaan komt; de historie begint met de oprichting in 1952 van een corporatie die specifiek gericht is op de huisvesting van 'bejaarden'. Deze corporatie was geruime tijd vooral de leverancier van vastgoed aan zorginstellingen. Op een voor de visitatiecommissie herkenbare wijze beschrijft de bestuurder het transformatieproces dat noodzakelijk is geworden als gevolg van recente beleidswijzigingen rondom wonen en zorg. Het is de commissie in deze visitatie duidelijk geworden dat het geen eenvoudig proces is. De ambitie moge blijken uit het motto dat de bestuurder aan het position paper meegaf: Habion wil het transformatieproces in de ouderenhuisvesting versnellen en verbeteren. Habion is daar in een deel van het eigen vastgoed op een innovatieve wijze mee bezig.

Habion is om diverse redenen een bijzondere woningcorporatie. Zoals door de bestuurder beschreven in het position paper, is het een landelijk werkende corporatie die zich heeft gespecialiseerd in het huisvesten van ouderen. Het bezit bestaat uit intramurale plaatsen in verzorgingshuizen (ruim 5.000 eenheden) en uit (aanleun)woningen (bijna 5.000 eenheden). De huurders van Habion zijn nog steeds in belangrijke mate zorginstellingen die de woningtoewijzing op zich hebben genomen. Habion is sinds een aantal jaren bezig om de woningverhuur naar zich toe te trekken. Inmiddels is circa 80 procent van zelfstandige huurwoningen in de directe verhuur bij Habion gekomen.

De bijzonderheid zit verder in het transitieproces van Habion, dat samenhangt met de grote en nog niet geheel uitgekristalliseerde beleidswijzigingen rondom wonen en zorg. Hoewel er nog veel onzekerheden bestaan, is de koers van verandering zichtbaar. Habion was de vastgoedontwikkelaar voor zorgorganisaties, maar ontwikkelt zich tot een maatschappelijk belegger. Inzake het vastgoed verschuift het accent van nieuwbouw naar herontwikkeling en van dagelijks beheer naar assetmanagement. Deze wijzigingen brengen Habion tot het vernieuwen van het eigen businessmodel, waarbij de directe verhuur van woningen aan huurders-bewoners zal toenemen en de relatie met de zorginstellingen verandert. De zoektocht naar het nieuwe businessmodel brengt een interessante en innovatieve aanpak van zorgvastgoed met zich mee, onder meer onder het motto van een tweede jeugd voor het bejaardenhuis.

Habion is ook bijzonder vanwege de organisatiestructuur; de toegelaten instelling Stichting Habion heeft slechts 1 fte in dienst. De overige medewerkers (ca. 50 fte) worden ingehuurd van Stichting Habion vastgoed zorgsector.

Vanwege bovenstaande bijzonderheden past Habion niet goed in de reguliere sector normstellingen en benchmarking. Het stramien van de maatschappelijke visitatie heeft de visitatiecommissie voor enkele uitdagingen gesteld, die op relevante plaatsen in het rapport ook worden

toegelicht. Tegelijkertijd is zichtbaar dat Habion steeds meer op een reguliere corporatie zal gaan lijken; de bijzonderheden zullen naar verwachting deels gaan normaliseren.

Terugblik op de vorige visitatie

In het voorjaar van 2011 is het visitatierapport opgeleverd dat de jaren 2007 tot en met 2010 beslaat. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van methodiek 3.0. Habion krijgt voor alle onderdelen (krappe) voldoende (variërend van 5,6 tot 6,3). De visitatiecommissie formuleerde in 2011 geen concrete aanbevelingen, maar benoemt wel enkele aandachtspunten:

- Habion is een vertrouwde partij op de markt van senioren met zorghuisvesting. Door veranderingen op die markt zowel kwantitatief (groei) als kwalitatief (meer variatie) heeft Habion haar positie opnieuw gekozen. Deze herpositionering is een volledig door Habion zelf gemaakte keuze, waarop geen invloed vanuit haar belanghouders heeft plaats gevonden. **Habion is tot nu toe teveel intern gericht.**
- Habion heeft recent geleerd – door zichzelf te vergelijken met een andere vergelijkbare organisatie – dat **niet alle interne processen voldoende gecontroleerd plaatsvinden** en heeft dat inzicht aangepakt om haar zaken op orde te brengen. Deze reorganisatie loopt nog volop.
- Habion hanteert (nog) **geen kwaliteitssysteem** waarbij continu leren en verbeteren de focus is.
- Het **kritisch vermogen** van de Raad van Commissarissen **vraagt om verbetering**, met name op de relatie van Habion met haar belanghebbenden alsmede op de inbedding van de ambities en de vertaling ervan naar concrete doelstellingen.

De visitatiecommissie constateert begin 2015 dat Habion inzake de relatie met belanghebbenden de opmerkingen van de visitatiecommissie uit 2011 ter harte heeft genomen. Gemiddeld eens per jaar worden stakeholdersbijeenkomsten georganiseerd, waar zowel 'eigen' stakeholders als interessante buitenstaanders voor uitgenodigd worden. Eind 2011 en in maart 2013 waren deze bijeenkomst vooral open discussies, gericht op de veranderingen rondom vergrijzing, woonwensen, wonen en zorg. In 2014 was de stakeholderbijeenkomst expliciet gericht op de (verbetering, versnelling, voortzetting) van de transitiestrategie van Habion.

Sinds 2011 worden huurdersoverleggen gevoerd met de zorginstellingen. Sinds september 2012 is dit huurdersoverleg voorzien van een reglement. Men komt ten minste twee keer per jaar bij elkaar. Deze overleggen kennen een passende agenda en er worden goede discussies gevoerd. Een punt dat blijft staan vanuit de vorige visitatie en urgenter wordt, is de directe relatie met de huurder-bewoner zoals de Overlegwet die formuleert. In een aantal complexen zijn bewonerscommissies; het overleg met hen vindt overwegend plaats via de externe vastgoedmanagers. Hoewel de bewoners een hoge leeftijd hebben en er begrip bestaat voor kwesties als het grote aantal complexen, is de visitatiecommissie ervan overtuigd dat in het directe overleg met huurders-bewoners verbeteringen mogelijk zijn.

De commissie constateert verder een duidelijke verbetering van de interne procesbeheersing, met name in de financiële processen. Vanuit de onderhavige visitatie ziet de commissie geen aanleiding om opmerkingen te maken over het kritische vermogen van de Raad van Commissarissen. Habion laat derhalve op een groot aantal punten verbeteringen zien. Desondanks zou begin 2015 het onderstaande citaat uit het visitatierapport 2011 nagenoeg ongewijzigd kunnen worden overgenomen:

Omdat ambities (nog) niet uitgewerkt worden in een bedrijfsplan, jaarplan en concrete en meetbare doelstellingen, is het niet goed mogelijk vast te stellen in hoeverre Habion haar ambities en opgaven weet te realiseren. Evenmin is Habion al gewoon haar doelstellingen middels een Plan, Do, Check, Act cirkel te volgen. Evalueren, bijsturen en verbeteren is daardoor een nog niet transparant proces.

Habion heeft zichtbaar verbeteringen aangebracht, maar nog steeds is sprake van gaten in de beleidscyclus en van het onvoldoende aansluiten van ambities, doelstellingen, activiteiten en monitoring. Er lijkt bij Habion veel in de hoofden van mensen te zitten; er is vanwege de dynamiek in het speelveld van wonen en zorg behoefte aan flexibiliteit en de cultuur is vooral gericht op 'doen'. Dat gaat helaas ten koste van transparantie voor de buitenwereld. Habion laat bovendien kansen liggen in het eigen leren en verbeteren.

De maatschappelijke prestaties zijn lastig te beoordelen

Habion is in veel gemeenten actief, maar heeft in die gemeenten veelal slechts een bescheiden rol. Er zijn nagenoeg geen prestatieafspraken, convenanten of andere documenten beschikbaar waarin de volkshuisvestelijke opgaven zijn vastgelegd. Er is derhalve geen beoordelingskader aanwezig voor het presteren naar opgaven. Conform de methodiek 5.0 heeft de visitatiecommissie daarom bekeken of de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader kunnen zijn. Van belang is dan een goede onderbouwing op basis waarvan de corporatie aangeeft waarom ze doet wat ze doet.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Habion over voldoende relevante onderzoeks-informatie ter onderbouwing van de eigen ambities beschikt. De onderbouwing is voldoende op orde om de eigen ambities en doelstellingen als referentiekader voor de beoordeling van de geleverde prestaties te gebruiken.

De eerder geconstateerde problemen in de beleidscyclus – die ook al werden benoemd in de vorige visitatie - hebben er echter toe geleid dat de visitatiecommissie op het onderdeel Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen een partiële beoordeling heeft kunnen geven van de in de methodiek benoemde velden. Waar geen beoordeling mogelijk is, heeft de visitatiecommissie ervoor gekozen om ambities en prestaties te beschrijven. De gebrekkige beleidscyclus werkt in het onderdeel Governance door in de onvoldoende beoordeling van de wijze waarop de besturing functioneert bij Habion (plan, check, act).

Bejaardenhuis een tweede jeugd en Energiestrijd vallen op

Interessante prestaties levert Habion onder meer in het werken aan vernieuwende aanpakken voor de huisvesting van ouderen. Het scheiden van wonen en zorg heeft in de afgelopen jaren tot diverse interne verkenningen geleid, waarin onder meer de consequenties en risico's voor het eigen businessmodel centraal stonden. Het heeft ook geïnspireerd tot een zoektocht naar nieuwe vormen van comfortabel wonen voor de doelgroep van arme en kwetsbare ouderen. Het accent is verschoven van sloop en nieuwbouw naar het waar mogelijk door exploiteren van bestaande complexen. In de periode 2013 tot en met 2015 lopen experimenten rondom dergelijke complexen onder de vlag bejaardenhuis een tweede jeugd. Deze experimenten zijn interessant, onder meer omdat met lokale partners, bewoners en omwonenden aan de planontwikkeling wordt gewerkt. Daarbij krijgen wonen en zorg, de combinatie van doelgroepen en het versterken van leefbaarheid in en om het complex aandacht. De kennis die Habion in deze experimenten opdoet, draagt bij aan de vernieuwing van het eigen businessmodel. Daarnaast kan deze kennis in bredere zin interessant zijn voor woningcorporaties en zorgpartners.

Interessant is eveneens de inzet op energiebesparend gedrag, waartoe de Energiestrijd aanzet. Deze jaarlijkse wedstrijd inzake energiebesparing in verzorgingscomplexen wordt op initiatief van Habion en Urgenda georganiseerd. Behoudens de ambitie om het eigen vastgoed gemiddeld op een B-label te brengen, is de inzet door deze wedstrijd ook gericht op energiebesparingen door bewustwording bij bewoners en gedragsverandering. De Energiestrijd werkt enthousiasmerend en leidt tot een toename van deelnemende complexen.

Tevreden maar ook kritische stakeholders

De stakeholders hebben de prestaties van Habion beoordeeld voor zover ze er zicht op hebben. Niet alle prestatievelden zijn door alle groepen stakeholders van een cijfer voorzien. Om deze reden is een weging van de beoordeling zoals de methodiek die voorschrijft (huurdersoordeel 33%, gemeentelijke oordeel 33% en oordeel andere stakeholders) achterwege gelaten.

De beoordeling van de stakeholders op de geleverde maatschappelijke prestaties, de relatie en communicatie en de invloed op het beleid komt uit op een ruime voldoende. Daarbij is het de visitatiecommissie opgevallen dat de stakeholders rondom een experimentlocatie of – complex beduidend meer tevreden zijn dan de stakeholders die daar niet mee te maken hebben. De inzet, aandacht en procesgang rondom dergelijke experimenten worden door stakeholders als zeer positief ervaren. Men typeert Habion als een betrokken en professionele partner. Waar een dergelijke inzet ontbreekt, typeren de stakeholders Habion als behoudend en risicomijdend. Een aantal stakeholders stelt dat soms sprake is van een bureaucratische of juridische attitude. Ook stelt men dat in de uitvoering niet altijd wordt waargemaakt wat bestuurlijk wordt uitgedragen.

Financiën en intern toezicht zijn op orde

In vergelijking met de vorige visitatie – en zeker na de moeizame jaarafsluiting in 2012 – zijn bij Habion het financieel beleid, de sturing en de procesbeheersing op orde gekomen. De financiële ratio's zijn goed op orde, het vermogensbeleid is consistent geformuleerd en de vermogensinzet is weloverwogen. Ook het functioneren van het intern toezicht is beoordeeld als ruim voldoende. De Raad van Commissarissen beschikt over de benodigde expertise en vult de verschillende rollen adequaat in. De Governancecode wordt actief gehanteerd. Aandachtspunt voor de visitatiecommissie is de (onder meer in het jaarverslag 2013) aangekondigde termijnverlenging van een van de commissarissen, die bij een herbenoeming aan de orde zou kunnen zijn. De visitatiecommissie adviseert de Raad van Commissarissen om hier de Governancecode te volgen en niet over de termijn van maximaal 8 jaren heen te gaan.

Verbeteringen mogelijk en nodig in beleidscyclus, legitimatie en verantwoording

De beleidscyclus bij Habion kan op een groot aantal punten verbeterd worden:

- De meerjarenstrategie kan uitgewerkt worden in een ondernemings- of bedrijfsplan dat de ambities concretiseert in smart geformuleerde doelstellingen voor een periode van 3 tot 5 jaren.
- De smart geformuleerde doelstellingen kunnen in jaarplannen worden geconcretiseerd in concrete activiteiten die in dat jaar worden uitgevoerd.
- Er is een doorlopende verbinding gewenst van ambities (strategisch plan; > 5 jaar) – doelstellingen (ondernemingsplan 3-5 jaar) – activiteiten (jaarplan) – geleverde prestaties en eventuele bijstellingen (jaarplan, kwartaalrapportages). Deze verbinding moet zichtbaar maken welke voortgang is bereikt, waar prestaties achterblijven, welke acties daarop zijn ingezet en waar voortschrijdend inzicht heeft geleid tot herijkingen of herformuleringen van doelstellingen.
- Er is een verbinding gewenst van smart geformuleerde doelstellingen/activiteiten en (meerjaren) begrotingen.
- Er is een transparante rapportage gewenst in het jaarverslag van de meerjarige doelstellingen, de voorgenomen activiteiten in het betreffende jaar en de feitelijke prestaties die zijn geleverd.
- Het voornemen om beleid te formuleren wordt bij voorkeur daadwerkelijk opgepakt en geformuleerd beleid wordt bij voorkeur ook van kracht. Monitoring van de eigen voornemens draagt bij aan het bewust afwijken ervan, bijvoorbeeld omdat voortschrijdend inzicht is ontstaan.

Door een aantal verbeteringen langs de bovenstaande lijnen ontstaat een complete en goed functionerende beleidscyclus die bijdraagt aan het eigen presteren en leren en aan een transparante verantwoording naar stakeholders en anderen. De vele onzekerheden die het veld van wonen en zorg kenmerken, kunnen goed worden verwerkt in een dergelijke beleidscyclus.

Scorekaart

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

Prestatievelden: 1. Huisvesting van de primaire doelgroep; 2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen; 3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer; 4. (Des)investeringen in vastgoed; 5. Kwaliteit van wijken en buurten; 6. Overige prestaties.

*de beoordeling Presteren naar Opgaven van de prestatievelden 3, 4 en 5 is partieel. In paragraaf 2.3 en bijlage 7 is beschreven welke onderdelen beoordeeld zijn.

Samenvatting en beoordeling

Stichting Habion is een corporatie die zich heeft gespecialiseerd in het huisvesten van ouderen en zij is in het hele land werkzaam. Eind 2013 bedroeg het aantal onzelfstandige- en zelfstandige eenheden ruim 10.000.

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

Tabel 2. Beoordeling

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	Ruim voldoende	6,7
Presteren volgens Belanghebbenden	Ruim voldoende	7,1
Presteren naar Vermogen	Ruim voldoende	7,4
Presteren ten aanzien van Governance	Voldoende	6,1

Presteren naar Opgaven en Ambities

6,7

De commissie heeft op alle onderdelen uit de vijf prestatievelden een cijfer kunnen toekennen, maar deels is dit gemiddelde cijfer een partiële beoordeling. Bijlage 7 geeft inzage in de beoordeling van de specifieke onderdelen. In positieve zin kunnen onder meer worden genoemd de geleverde prestaties op de onderdelen 'nieuwbouw' en 'maatschappelijk vastgoed'. De commissie spreekt haar waardering uit voor de wijze waarop Habion - samen met stakeholders - experimenten opzet met als doel het traditionele verzorgingshuis een 'tweede jeugd' te geven. Deze experimenten hebben raakvlakken met verschillende prestatievelden, zoals duurzaamheid, leefbaarheid en betaalbaarheid.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,1

De maatschappelijk prestaties van Habion worden door de belanghebbenden met een 7,1 beoordeeld. Opgemerkt moet worden dat voor bijna alle prestatievelden het cijfer ruim voldoende is gegeven, terwijl in de mondelinge toelichting ook kritiek is geuit. Hierin is een tweedeling zichtbaar: huurders, zorgpartijen en gemeenten waar een pilot loopt en/of waar in de afgelopen jaren nieuwe woningen zijn gerealiseerd zijn meer tevreden dan belanghebbenden die te maken hebben met huurbezit dat onderhoud en renovatie behoeft. Daaruit spreekt een zekere onbalans tussen de prestaties van de corporatie, maar ook een onbalans in de wijze waarop met de verschillende belanghebbenden wordt omgegaan. Voor de mate waarin belanghebbenden zich betrokken voelen bij het beleid, wordt een ruim voldoende beoordeling gegeven. De relatie en communicatie wordt lager beoordeeld: op bestuurlijk niveau wordt de wijze van communicatie als goed ervaren, maar de communicatie op uitvoerend niveau heeft verbetering.

Presteren naar Vermogen

7,4

Op het gebied van Presteren naar Vermogen wordt Habion beoordeeld met een 7,4. Habion voldoet ruimschoots aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen als het gaat om de solvabiliteit, continuïteit, rentedekkingsgraad, loan to value en de Debt Service Coverage Ratio. Daarnaast wordt door de corporatie actief en professioneel financieel beleid gevoerd. De commissie heeft waardering voor de wijze waarop Habion een gedegen en financieel beleid voert, waarbij inzicht in de externe ontwikkelingen en bijsturing op basis daarvan. Voor doelmatigheid is een cijfer 7 toegekend. Er wordt door de commissie een beperkte beleidsinspanning op efficiency geconstateerd, maar Habion wel is bezig om dit op orde te brengen. De corporatie heeft een hoge mate van efficiency. Habion kan de inzet

van het beschikbare vermogen voor de (beoogde) maatschappelijke prestaties verantwoord en motiveren. Het beleid wordt actief toegepast, gemonitord en bijgesteld indien nodig.

Presteren ten aanzien van Governance

6,1 Habion presteert voldoende als het gaat om governance. In de beleidscyclus zijn de functies 'plan' en 'check' niet op orde, waardoor monitoring niet goed mogelijk is. Ten aanzien van de vertaling van de visie in meetbare doelen en de compleetheid van het monitoring- en rapportagesysteem kunnen slagen worden gemaakt.

De visitatiecommissie kent een cijfer zeven toe voor het functioneren van de Raad van Commissarissen. De samenstelling van de RvC is op orde als het gaat om de aansluiting bij de profielschets, het werven van nieuwe leden buiten eigen kring en de aandacht voor deskundigheid en continuïteit in de RvC. De RvC is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord en geeft hier invulling aan.

In aansluiting op het professionele vermogensbeleid beschikt de RvC over een actueel en compleet toetsingskader. Sinds 2012 zijn essentiële documenten voor het toetsingskader verbeterd en/of opgesteld. De corporatie voldoet aan de Governancecode en heeft de uitgangspunten verankerd in het beleid. Op het gebied van externe legitimering en verantwoording liggen aandachtspunten in de wijze waarop gemeenten worden betrokken bij beleidsvorming en de transparantie van de openbare verantwoording in het jaarverslag.

1 Profielschets

Stichting Habion

Stichting Habion is een corporatie die zich heeft gespecialiseerd in het huisvesten van ouderen. Vanuit deze specialistische kennis heeft de corporatie een bezit opgebouwd dat grotendeels bestaat uit onzelfstandige wooneenheden in verzorgingshuizen. Daarnaast verhuurt de corporatie aanleunwoningen. Habion is landelijk werkzaam en heeft in de meeste gemeenten een bescheiden positie, gezien de specifieke aard van het bezit en de specifieke doelgroep waar de corporatie zich op richt. De daadwerkelijke toewijzing van wooneenheden en woningen wordt door de zorgpartijen gedaan, evenals andere zaken zoals de verhuur en dienstverlening aan bewoners. De rol van Habion is in dit model meer toegespitst op die van maatschappelijke vastgoedleverancier die verstand heeft van het ontwikkelen en aanbieden van specifiek vastgoed voor de betreffende doelgroep. Naast de wijze van toewijzen en beheer was het verdienmodel van de corporatie geruime tijd wezenlijk anders dan van andere corporaties. Het model was gebaseerd op relatief hoge en zekere huurinkomsten vanuit de zorgpartijen.

Met het scheiden van wonen en zorg, dat vanuit de Rijksoverheid wordt doorgevoerd, is bovenstaande verdienmodel eindig. Van groot belang is het nieuwe verdienmodel, omdat de huurinkomsten vanuit de zorgpartijen structureel lager zijn dan in het verleden. Habion probeert hierop in te spelen. De transitie van een maatschappelijk belegger in zorgvastgoed naar een meer reguliere corporatie die woningen verhuurt is reeds jaren geleden opgestart, maar nog niet afgerond. Zo geeft Habion zelf ook aan nog geen definitief antwoord te hebben gevonden op het alternatieve verdienmodel. De maatschappelijke prestaties van Habion zijn voor zover mogelijk in het licht van de transitie beoordeeld.

Werkgebied

Habion is als huisvester van senioren in het gehele land werkzaam. In een aantal regio's is een clustering zichtbaar van woningbezit in gemeenten: West-Veluwe/Noordwest-Veluwe (11%), Oost-Veluwe (10%), Noord-Friesland/Waddeneilanden (10%), Achterhoek (9%) en West-Utrecht (8%). Het bezit ligt verspreid over circa 82 plaatsen in Nederland. In de meeste gemeenten neemt Habion een bescheiden marktpositie in, gezien de specifieke aard van het bezit en de specifieke doelgroep waar de corporatie zich op richt. Habion beheert haar bezit, verspreid over circa 82 gemeenten in Nederland, in samenwerking met lokale (zorg)organisaties en vastgoedmanagers. Deze verzorgen de verhuurzaken en dienstverlening aan de bewoners. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor de bewoners en zorgen voor verhuur, beheer en dienstverlening.

Woningbezit

Habion had eind 2013 volgens het Corporatie Benchmark Centrum een totaal bezit van 4.918 huurwoningen en 5.108 onzelfstandige overige wooneenheden. De corporatie behoort volgens de systematiek van het CFV tot de referentiegroep ouderenhuisvesting. In totaal behoren 18 van de 381 corporaties tot deze referentiegroep. Het woningbezit is gevarieerd en loopt uiteen van kleine wooncomplexen tot grote woonzorgcentra. Veel van het woningbezit dateert uit de jaren zeventig en negentig (in totaal circa 60%). Ten opzichte van het landelijk gemiddelde heeft Habion relatief veel eenheden toegevoegd in de jaren na 2000 (20% versus 13% landelijk).

Tabel 2. Woningbezit

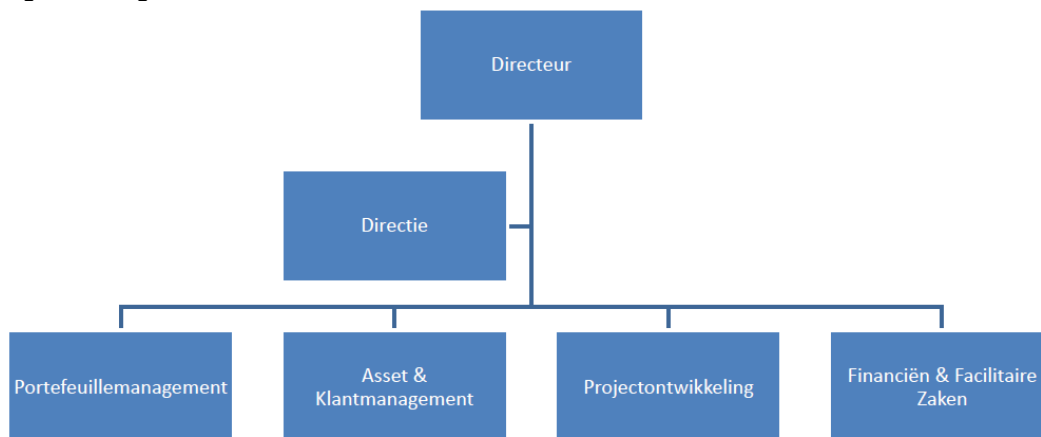
Type woningen	Habion	Landelijk
Eengezinswoningen	3,2%	42,1%
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	2,1%	25,7%
Meergezinswoning met lift	32,3%	14,6%
Hoogbouw	11,5%	11,2%
Onzelfstandige overige wooneenheden	50,9%	6,1%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CIP (2013), Stichting Habion, Centraal Fonds Volkshuisvesting,

Het gemiddelde huurprijsniveau van de zelfstandige woningen lag in 2013 op € 515 per maand en de gemiddelde huurprijs van een intramurale plaats lag honderd euro daarboven (€ 621). Huurniveaus in de referentiegroep lagen op hetzelfde niveau. Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen, bedraagt de huur 76,4 procent van de maximaal toegestane huur. Hiermee ligt de maximaal toegestane huurprijs van de woongelegenheden van Habion ongeveer gelijk aan die van de referentiegroep. Wat betreft het gemiddeld puntenaantal inzake woningwaardering is te zien dat de gemiddelde huurwoning in de DAEB-categorie (138) en niet-DAEB-categorie (178) aanzienlijk hoger scoort dan de gemiddelden bij de referentiegroep (resp. 130 en 167).

Organisatiestructuur

Habion heeft geen eigen werkorganisatie en er is slechts 1 fte in dienst. Er wordt gebruik gemaakt van de diensten van Habion Vastgoed zorgsector, waarbij arbeid wordt ingekocht. Deze organisatie kent thans circa 50 fte.

Figuur 2.1 Organisationschema Habion

Bron: website Habion (2014).

Verbindingen

Habion had ultimo 2013 een aantal verbindingen (bron: jaarverslag 2013). Deze verbindingen zijn aangegaan om de risico's die met de activiteiten in deze rechtspersonen worden ondernomen te beperken en vanwege fiscale overwegingen.

Stichting Habion is 100% aandeelhouder van:

- Habion Beheer B.V., hier is een deel van het vastgoedbezit ondergebracht.
- Habion Holding B.V., dit is een houdersmaatschappij:
 - Habion Holding B.V. is 100% aandeelhouder van Habion Energie B.V., dat is opgericht om duurzame energie-installaties in de eigen gebouwen te investeren en deze te exploiteren;
 - Habion Holding B.V. is daarnaast 100% aandeelhouder in Habion Ontwikkeling B.V., welke is opgericht om het vastgoed te bouwen.

- Habion Participatie 1 B.V. (100% aandelen in bezit van Habion Ontwikkeling B.V.) is opgericht in het kader van een C.V.-overeenkomst voor het in 2013 opgeleverde project Kudelstaart.
- In 2012 heeft Habion samen met zorginstelling Amaris de V.O.F. Habion Amaris de Veste opgericht. Habion en Zorggroep Amaris zijn een duurzame samenwerking aangegaan op het terrein van vastgoed in het werkgebied van Amaris (Gooi en Eemland). Dit is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst die betrekking heeft op onder meer de herontwikkeling van een zestal locaties die in eigendom zijn bij Amaris. In deze samenwerking is gekozen voor het oprichten van een joint-venture waaraan een gezamenlijk verdienmodel ten grondslag ligt: beide partijen worden eigenaar van het te realiseren vastgoed. Dit past het beste bij de strategie van samenwerking die Amaris en Habion beogen. De meerwaarde voor Habion ligt in het realiseren van (zorg)vastgoed passend bij de missie van Habion.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

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

2.2 Opgaven

Zoals reeds in de profielschets is toegelicht, heeft Habion zich gespecialiseerd in het huisvesten van ouderen, waardoor het bezit voor een groot deel bestaat uit onzelfstandige wooneenheden in verzorgingshuizen en sterk verspreid over Nederland ligt. Sinds enkele jaren probeert Habion, als reactie op het scheiden van wonen en zorg, het verdienmodel te wijzigen. Daarmee is er sprake van een transitie van een specialistische corporatie naar een meer reguliere corporatie die woningen verhuurt aan bewoners die oud, arm en kwetsbaar zijn. Voorgaande heeft gevolgen voor de wijze waarop er in deze maatschappelijke visitatie kan worden teruggeblikt op de opgaven en de prestaties die daarop zijn geleverd.

Vanwege de specifieke kenmerken en de zeer beperkte rol in de gemeenten waar bezit is gelegen heeft Habion in slechts één gemeente prestatieafspraken gemaakt. Daarnaast heeft de corporatie in 2011 het Convenant Woonruimteverdeling Gooi en Vechtstreek getekend. Het ontbreken van concrete prestatieafspraken in de overige gemeenten maakt het beoordelen van de prestaties ten aanzien van de opgaven anders dan voor een reguliere corporatie. Gedurende velen jaren werden de opgaven ingegeven vanuit de rol van maatschappelijke vastgoedleverancier. Daarbij ontwikkelde Habion vastgoed voor en verhuurde aan zorgpartijen die het op hun beurt weer doorverhuurden aan de bewoners. De opgaven vanuit die rol waren gelijk aan de ambities die de corporatie had. Ook waren deze gelijkgeschakeld aan de opgaven die zorgpartijen meegaven bij de ontwikkeling van eenheden in de zorgcomplexen en woningen. Sinds enkele jaren worden de opgaven ingegeven vanuit de bredere maatschappelijke context en sluiten ze meer aan bij die van een reguliere corporatie. Zo neemt het aandeel woningen dat direct aan de huurders wordt verhuurd toe en verandert het business model.

Vanwege het voorgaande beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van Habion met name in het licht van de vastgestelde volkshuisvestelijke ambities over de afgelopen jaren. Voorwaarde is dat Habion de ambities heeft onderbouwd vanuit de contextuele ontwikkelingen, ambities zichtbaar en meetbaar zijn.

Conform de methodiek 5.0 heeft de visitatiecommissie daarom bekeken of de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader kunnen zijn. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Habion over voldoende relevante informatie (o.a. onderzoeken) ter onderbouwing van de eigen ambities beschikt. De eigen ambities en doelstellingen zijn voldoende op orde om als referentiekader voor de beoordeling van de geleverde prestaties te gebruiken. De commissie constateert echter dat de problemen in de beleidscyclus, die ook al werden benoemd in de vorige visitatie, nog niet geheel zijn opgelost. Dit leidt ertoe dat de visitatiecommissie op het onderdeel Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen slechts een gedeeltelijk beoordeling heeft kunnen geven van de in de methodiek benoemde velden. Er is wel een gemiddeld cijfer toegekend voor alle prestatievelden. Waar geen beoordeling mogelijk is, heeft de visitatiecommissie ervoor gekozen om ambities en prestaties te beschrijven.

2.2.1 Ambities en prestaties

In 2010, 2011 en 2012 was het strategische beleid van kracht uit de medio 2009 vastgestelde 'Strategie Habion 2009-2018'. Vanuit een omgevingsanalyse, waaruit blijkt dat Habion kennis heeft van de ontwikkelingen binnen de doelgroep en het huisvesten van de doelgroep, heeft Habion de volgende missie geformuleerd:

Habion is een maatschappelijke belegger in vastgoed en biedt veilig en comfortabel wonen aan senioren. Habion garandeert daarbij een betaalbare prijs voor ouderen die vanwege hun inkomen of anderszins kwetsbaar zijn op de woningmarkt. Habion is de wooncorporatie voor ouder wordend Nederland.

In het document is een groot aantal punten benoemd waarmee invulling moet worden gegeven aan de missie. De punten geven een beeld van de strategische richting van Habion. Er is echter geen sprake van een beoordelingskader waarlangs in het kader van deze maatschappelijke visitatie de prestaties kunnen worden gelegd; dat komt door de vrij abstracte manier van beschrijven, het ontbreken van een specificatie naar jaren en de zeer lange doorkijk naar 2018. Daarnaast ontbreekt in zowel de kwartaalrapportages als het jaarverslag 2011 een terugkoppeling op de strategische richting. Als voorbeeld: in de strategie is opgenomen dat Habion maatwerk wil bieden, bijvoorbeeld via het 'Te Woon-concept'. In de kwartaalrapportages noch in het jaarverslag komen de term 'maatwerk' of 'Te Woon' terug. Datzelfde geldt voor onder meer de opbouw van de portefeuille. Habion wil in 2018 in totaal 2.250 kleine intramurale eenheden hebben ofwel 15 procent van de portefeuille. Of de portefeuille die kant op beweegt is niet terug te vinden in de documenten.

In 2011 en 2012 heeft Habion geen overkoepelend jaarplan opgesteld waarin de volkshuisvestelijke ambities voor die jaren terug komen. Wel zijn er diverse interne afdelingsplannen opgesteld. Daarin staan enkele strategische ambities genoemd, die geen verbinding hebben met de overkoepelende strategie. Daarnaast zijn de afdelingsplannen in 2011 vastgesteld in maart van datzelfde jaar, hetgeen erg laat is. De jaarplannen voor 2012 zijn wel voor aanvang van het jaar vastgesteld. Het afdelingsplan asset- en klantmanagement bevat, in het zogenoemde performance dashboard, de extern gerichte ambities van Habion op het gebied van asset-, klant- en objectmanagement. Door de wijze waarop deze zijn weergegeven, en de verschillende jaarverwijzingen wat betreft beoogde prestaties, is het niet duidelijk hoe de ambitie moet worden geïnterpreteerd en wanneer aan de norm is voldaan. Ook komen de vooraf vastgestelde ambities maar beperkt terug in de kwartaalrapportages en het jaarverslag 2012 en wordt er niet verwezen naar voortgang met betrekking tot de norm.

De ambities in de strategische documenten lijken vanuit het interne organisatieperspectief te zijn opgesteld, zonder dat er een expliciete afstemming is te zien met de zorgpartijen. Dit is overigens ook terug te lezen in documenten (opgesteld vanaf 2011), waarin Habion na de vorige visitatie, aangeeft de belanghebbenden meer te gaan betrekken.

Concluderend zijn de strategische ambities van Habion onderbouwd vanuit de ontwikkelingen in de externe context van de corporatie. Gezien de wijze waarop de ambities zijn geformuleerd, is het echter niet mogelijk om deze als kader te gebruiken waartegen de maatschappelijke prestaties kunnen worden afgezet. Ook is er maar beperkt inzicht in de benoemde prestaties, waar andere prestaties op het gebied van financiën en vastgoed wel inzichtelijk zijn. De ambities zijn in deze jaren niet besproken met de belanghebbenden.

Eind 2012 heeft Habion de strategie herijkt voor de komende jaren. Daarin wordt teruggeblikt op de ontwikkeling die Habion in de voorgaande jaren heeft doorgemaakt van een ontwikkelaar van gespecialiseerd vastgoed voor zorgpartijen, naar een maatschappelijke belegger die kwetsbare

ouderen van goede huisvesting voorziet. De herziene missie van Habion ligt in dezelfde lijn als de geformuleerde missie in 2009:

'Alle kwetsbare senioren een veilig en comfortabel thuis!' Habion is een maatschappelijke belegger in duurzame huisvesting voor senioren. Door het actief managen van onze vastgoedportefeuille zorgen we voor een optimaal rendement waarmee we de kwaliteit, leefbaarheid en betaalbaarheid van ons vastgoed kunnen garanderen'.

In de strategie worden vanuit de omgevingsanalyse, die is onderbouwd vanuit verschillende onderzoeken (zoals het onderzoek naar de vergrijzing in geografische zin, waarbij alle COROP-gebieden in Nederland op een drietal punten in kaart zijn gebracht), een aantal strategische doelstellingen geformuleerd.

De strategie van Habion om in te kunnen spelen op nieuwe tijden op het gebied van de huisvesting van ouderen is gebaseerd op:

- Klantoriëntatie: de kwetsbare oudere is de klant met een leeftijd van gemiddeld 75 jaar of ouder en behoefte aan zorg, voorzieningen, ontmoeting en veiligheid.
- Vastgoedoriëntatie: maatschappelijk belegger die woningen realiseert voor ouderen en vastgoedmanagers die het beheer van de woningen verzorgen.
- Maatschappelijke functie: Habion richt zich op betaalbaarheid van het wonen, leefbaarheid en duurzaamheid.

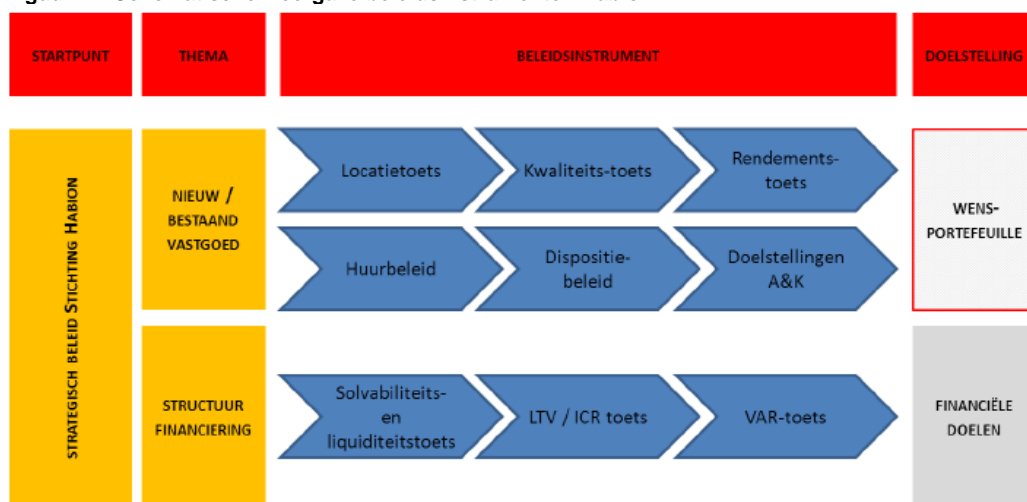
Binnen de (financiële) randvoorwaarden blijft Habion werken aan een transformatie van haar portefeuille van intramuraal naar zelfstandig. Die transformatie is van belang met het oog op het scheiden van wonen en zorg. Op basis van de missie en visie heeft Habion de doelgroep die zij wil bedienen omschreven als *oud, arm en kwetsbaar*.

Habion blijft een gespecialiseerde, landelijk werkende, woningcorporatie en de bewoners/huurders zijn de klanten van Habion in plaats van de zorgorganisaties. Zij kiest voor lokaal partnerschap en samenwerking om klanten betaalbare huisvesting in een gezellige en veilige omgeving aan te kunnen bieden. Het bestaande (zorg)vastgoed wordt zo lang mogelijk doorgeëxploiteerd. Op basis van hold-sell-analyses en in overleg met partners wordt gekeken naar de beste lokale optie.

Habion is op zoek naar een nieuw verdienmodel, het huidige verdienmodel is door de scheiding van wonen en zorg eindig. Er is nog geen alternatief verdienmodel aanwezig, maar om dat te ontwikkelen voerde Habion in 2014 onder de titel 'Bejaardentehuis een tweede jeugd' en 'Bewoners aan het roer', samen met zorgpartners, een aantal experimenten uit. Ook de omzetting van verzorging naar verpleging in combinatie met levensduur- en contractverlenging zoals met Rosengaerde in Dalfsen lijkt een aantrekkelijke optie.

De strategie zoals hierboven beschreven is geënt op de doelstellingen zoals opgenomen in de wensportefeuille. De wensportefeuille en de financiële doelstellingen vormen samen de langetermijndoelstellingen (tot 2021) van Habion. Voor de realisatie van de voorgaande doelstellingen heeft de corporatie diverse beleidsinstrumenten opgesteld. In het onderstaande schema zijn deze schematisch weergegeven.

Figuur 2.1 Schematische weergave beleidsinstrumenten Habion



Bron: Oplegger wensportefeuille (9 oktober 2012).

Per onderwerp is aangegeven wat de strategische doelstellingen zijn, wat het resultaat moet zijn en hoe of waarop gestuurd moet worden om dat resultaat te bereiken. In de wensportefeuille worden zes onderwerpen onderscheiden: doelgroep, betaalbaarheid, exploitatie, locatie, kwaliteit en duurzaamheid.

Tabel 2.1 Langetermijndoelen Habion (Wensportefeuille)

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat in 2021
Doelgroep	Zorgen voor woningen voor kwetsbare ouderen; Met een gemiddelde leeftijd van 75; Beneden modaal inkomen Behoeft aan zorg, voorzieningen, ontmoeting en veiligheid	100% van bewoners is gemiddeld 75 jaar of ouder Minimaal 90% van bewoners is kwetsbaar Minimaal 70% heeft een bruto jaarinkomen van max. € 34.085 Maximaal 30% heeft een bruto jaarinkomen tussen € 35.085 en € 50.000 en is in bezit van zorgindicatie
Betaalbaarheid	Betaalbare woningen voor doelgroep	Bewoners zijn in staat de huur te voldoen
Exploitatie	Bij doorexpluiten bestaand zorgvastgoed: nieuwe huurovereenkomst afsluiten; Huur woningen in gereguleerde sector: 100% van max. redelijk of marktgericht; Huur van woningen geliberaliseerde sector: marktgericht;	100% 90% 90%
Locatie	Vastgoed voldoet aan de gewenste verdeling volgens het vestigingsbeleid vastgoed in de als 'interessante' en 'zeer interessante' gemeenten in aangewezen COROP-gebieden	80%

Onderwerp	Doelstelling	Resultaat in 2021
Kwaliteit	Bestaand vastgoed voldoet aan de ondergrens vlg. 'visie op vastgoed' Objecten met samenwerkingsovereenkomsten voor levering van zorg en diensten; Gemiddelde conditiescore van objecten; Tevredenheid van bewoners Tevredenheid zorgleveranciers	80% in 100% van vastgoed worden zorg en diensten door gewilde partners geleverd ntb groter of gelijk aan 8 groter of gelijk aan 8
Duurzaamheid	Energielabel, gemiddeld	B

Bron: Wensportefeuille (oktober 2012).

In de oplegger voor de wensportefeuille wordt het voorstel gedaan om periodiek, bijvoorbeeld in het kader van de jaarplanning, een actualisatie te verstrekken. Een vooraf vastgestelde jaarplanning, waarin de bovenstaande langetermijndoelstellingen zijn opgesplitst naar jaartranches, is op het moment van het uitvoeren van de maatschappelijke visitatie begin 2015 nog niet opgesteld. Wel heeft Habion in 2013 en 2014 een jaarplan Habion opgesteld, waarin operationele doelen zijn gesteld. Deze doelen hebben echter geen zichtbare verbinding met de langetermijndoelstellingen uit de wensportefeuille.

De langetermijndoelstellingen in de wensportefeuille vormen in principe het kader waartegen de jaarlijkse prestaties van Habion kunnen worden afgezet. Waar de jaarlijkse monitoring (stand van zaken) via de meerjarenbegrotingen op orde is, is het niet inzichtelijk welke jaardoelen worden nagestreefd. Daardoor is er met betrekking tot de volkshuisvestelijke langetermijndoelstellingen in de wensportefeuille geen sprake van een vooraf vastgesteld kader waarlangs de prestaties kunnen worden gelegd. In de meerjarenbegroting wordt wel de afwijking benoemd, maar is verder niet zichtbaar waarom die afwijking is ontstaan. In de externe documenten, zoals het jaarverslag, wordt geen verbinding gelegd met tussen enerzijds de doelen uit de wensportefeuille en anderzijds de maatschappelijke prestaties.

Voorgenomen activiteiten Habion 2011-2014

Jaarlijks maakt Habion een document met de naam: 'Voorgenomen activiteiten', waarin zij gemeenten inzicht biedt in de activiteiten en plannen voor het aankomende jaar. De indeling van de notitie volgt de prestatievelden die de BBSH (Besluit Beheer Sociale Huursector) voorschrijft. In deel I beschrijft Habion het landelijke veld en in deel II vinden de gemeenten de vastgoedambities van Habion, per gemeente. In het algemene deel wordt gesproken over BBSH-thema's zoals de samenstelling van het bezit en de eventuele voorgenomen ontwikkelingen en investeringen in nieuwbouw en renovaties.

De documenten zijn niet altijd goed vergelijkbaar over de vier jaren. De cijfers zijn niet altijd correct ingevuld of zijn onveranderd in de verschillende jaren. Voor de jaren 2011 en 2012 ontbreken de cijfers over de mutaties in het bezit en de documenten uit 2013 en 2014 geven geen inzicht in de uitgaven aan kwaliteit.

2.2.2 Beleidsdocumenten

Ten behoeve van de realisatie van de doelstellingen uit de wensportefeuille zijn de volgende beleidsdocumenten (-instrumenten) door Habion opgesteld.

Scheiden van Wonen en Zorg

Met betrekking tot het onderwerp Scheiden van Wonen en Zorg (swz) heeft Habion in de jaren 2012 en 2013 een aantal beleidsdocumenten opgesteld.

[Scheiden van Wonen en Zorg, een inventarisatie van beleid \(2012\)](#)

Het scheiden van wonen en zorg maakt een einde aan de integrale pakketten van wonen en zorg: de componenten facilitair en huisvesting zullen niet langer vanuit de AWBZ worden vergoed en ouderen moeten hiervoor zelf gaan betalen. Het Habion onderzoek naar de gevolgen van scheiden van wonen en zorg (swz) is opgedeeld in 'werkzaamheden op korte termijn' en 'werkzaamheden op lange termijn'.

[Werkzaamheden op korte termijn: 'Oplevering risico inventarisatie en beheersmaatregelen' \(2013\)](#)

Voor het in kaart brengen van risico's van huurders en objecten is een inventarisatie uitgevoerd. Met behulp van deze inventarisatie zijn de meest risicovolle huurders en objecten bepaald.

[Werkzaamheden op lange termijn: 'Eindrapport' van 25 juni 2013](#)

Deze notitie beschrijft de resultaten van de werkzaamheden op 'lange termijn' en is tevens het eindproduct van de projectgroep.

Te voeren beleid Habion:

- Habion zal de zorginstellingen vragen aan de hand van een (meer of minder uitgebreide) business case te verduidelijken hoe het verdienmodel er met toepassing van de voorgestelde wijzigingen uit komt te zien en wat de consequenties zijn voor de inzet van het vastgoed.
- De afdeling Asset & Klantmanagement zal een format opstellen met de onderwerpen die in de business case aan de orde moeten komen, waarbij ook de eerder genoemde beheersmaatregelen worden meegenomen. De door de zorginstelling aangedragen input kan vervolgens worden getoetst aan de inhoud van de objectbeleidsplannen. Uit de hold-sell-analyses zullen financiële/rendement consequenties direct zichtbaar worden. Op basis hiervan kan Habion vaststellen of er mogelijkheden zijn voor een toekomstbestendige business case.
- Habion zal expliciet aan de zorginstelling opleggen aan welke doelgroep mag worden toegewezen.
- Met de wijzigingsregeling zijn zorginstellingen zelf gehouden om volgens de regels de door hen van Habion gehuurde woongelegenheden toe te wijzen. Habion dient zich ervan te verzekeren dat die gegevens juist en volledig zijn en dat zij hierover voldoende wordt geïnformeerd. Habion moet zich er maximaal voor inspannen dat toereikende afspraken worden gemaakt over de verantwoording van de woningtoewijzingen door intermediairs. Uiteindelijk dient Habion zich over alle toewijzingen, met inbegrip van die door de intermediairs, te verantwoorden. De beleidslijn is: Habion volgt de wet en dit doet zij door middel van de vastgoedmanagementovereenkomst en de actieve aansturing van de vastgoedmanagers en de zorginstellingen

[Huurbeleid Wonen boven Zorg](#)

In 2011 is het 'Huurbeleid voor wonen boven zorg' vastgesteld. De strategienota spreekt de doelstelling uit om meer differentiatie aan te brengen in de vastgoedportefeuille, onder meer vanwege de toenemende vergrijzing, veranderende woonwensen van senioren en de behoefte aan risicospreiding. De volgende uitgangspunten worden gehanteerd bij het vormgeven van het huurprijsbeleid:

- Door marktgerichte huren komen tot opbrengstenoptimalisatie en optimaal financieel rendement om dit gericht in te kunnen zetten voor maatschappelijke opgaven.
- De huurprijs wordt bepaald door de woningkwaliteit en de marktomstandigheden.
- Betaalbaarheid die, eventueel door Habion zelf, onafhankelijk van de huurtoeslag persoonsafhankelijk kan worden georganiseerd.
- Het vermogen van klanten wordt meegewogen bij de bepaling van de noodzakelijkheid van ondersteuning.

- Een deel van het financieel rendement wordt ingezet als maatschappelijk dividend.

Acquisitiebeleid

In deze notitie uit 2014 komen de acquisitieruimte, de doorontwikkelde wijkenscan, de herziene quick scan acquisities en een procesbeschrijving voor binnenkomende acquisities samen in een integraal voorstel voor acquisitiebeleid. Het acquisitiegebied van Habion telt, inclusief de gemeenten in het werkgebied van zorgpartner Amaris, in totaal 31 gemeenten. Amsterdam en Utrecht vormen de acquisitiesteden van Habion.

Dispositiebeleid

Het dispositiebeleid (2013) is een beleidsinstrument voor de uitvoering van het portefeuillebeleid van Habion. Deze notitie beschrijft hoe objecten die voor dispositie in aanmerking komen geselecteerd worden. Daarna volgen de voorwaarden voor het bepalen van een vraag- en bodemprijs. Het belangrijkste criterium bij het selecteren van objecten die voor dispositie in aanmerking komen, is het rendementspotentieel. Dit potentieel wordt tot uitdrukking gebracht in de hold-sell-analyses, waarin de volgende scenario's worden onderzocht: doorexploiteren, door-exploiteren nadat een nieuwe huurovereenkomst is gesloten, renoveren of verkoop.

Objecten waarvan het rendementspotentieel in het scenario 'verkoop' ligt, komen voor dispositie in aanmerking. Daarnaast spelen doelstelling uit het vestigingsbeleid en de wensportefeuille een rol.

Programma van Eisen vastgoed

Voor het gehele vastgoed is een PvE gemaakt waar naast wonen ook optimaal zorg geboden kan worden. Het centrale uitgangspunt is: bouw betaalbare woningen waar alle vormen van zorg geleverd kunnen worden, op locaties waar ouderen willen wonen, nu en in de toekomst. De visie en uitgangspunten (o.a. ten aanzien van doelgroep en behoefte aan verschillende zorgniveaus, kostenreductie door standaardisatie, financiële kaders) zijn concreet vertaald in een programma van eisen.

Het resultaat is vier beschreven Programma's van Eisen voor vier gekozen product-doelgroepcombinaties. Er wordt gewerkt met twee standaard plattegronden, één voor een 2-kamer- en één voor een 3-kamer-woning. De investeringskosten zijn zo laag mogelijk en de woning is qua functie flexibel inzetbaar/ indeelbaar. De plattegronden zijn formeel door Woonkeur getoetst en goedgekeurd.

Duurzaamheid

In de notitie Duurzaamheid (2013) wordt gesproken over de uitvoering van:

- energiescans op de 10-energie technisch slechtst presterende zorgcomplexen; dit moet leiden tot een energiebesparing van ten minste 20 procent;
- het opstellen van een duurzaam PvE voor nieuwbouw zorgcomplexen en maatregelen renovatie; dit moet leiden tot een gemiddelde energiebesparing van 10 procent;
- het uitvoeren van een energiescan voor het Habion kantoor en vervolgens het opstellen van een maatregelenlijst;
- het opstellen van een plan van aanpak voor het verminderen van grondstoffen verbruik;
- het verduurzamen van de bedrijfsvoering, wat een besparing van minimaal € 15.000 op jaarbasis moet opleveren.

2.2.3 Regionale opgaven

Model Convenant Woonruimteverdeling Gooi- en Vechtstreek 2011

Samen met zeven andere verhuurders in het gewest Gooi en Vechtstreek heeft Habion in 2011 dit convenant ondertekend. Hierin staan bepalingen onder meer ten aanzien van de taakverdeling op hoofdlijnen, de passendheid (relatie huur-inkomen en bezettingsnormen, de rangorde, lokale binding, 2% regeling (max. 2% van de vrijkomende woningen mag ingezet worden als vrije beleidsruimte van zittende huurders) en experimenten.

2.2.4 Lokale opgaven

Gemeente Goes

Prestatieafspraken Goes 2010-2012:

Vóór 1 juli 2011 moeten de volgende actiepunten zijn voltooid:

- opstellen van een PvA voor onderzoek naar onrechtmatige bewoning;
- vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden bij het maatschappelijk vastgoed;
- opzetten werkafspraken regeling schuldhulpsanering;
- inventarisatie bestaande woningvoorraad op aanwezigheid energieprestatiecertificaat;
- ontwikkelen van een energiebeleid.

Vanaf 1 oktober 2012 start de eindevaluatie van de prestatieafspraken 2010-2012. Aan deze afspraken wordt ook het opstellen van nieuwe prestatieafspraken voor de daarop volgende periode gekoppeld. Voor 1 april zijn de eindevaluatie prestatieafspraken en de afspraken voor de nieuwe periode gereed. Deze evaluatieafspraken zijn door partijen niet nagekomen.

2.3 Prestaties in het licht van de opgaven/ambities

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Habion ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage 7. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

De commissie heeft niet aan alle onderdelen uit de vijf prestatievelden een cijfer kunnen toekennen. In dat geval zijn de geleverde prestaties beschreven. Conform de methodiek is voor alle prestatievelden een gemiddeld cijfer toegekend. Bij de prestatievelden 'kwaliteit van woningen en woningbeheer', 'desinvesteren' en 'kwaliteit van wijken en buurten' is er sprake van een partiële beoordeling.

Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,0
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,5
(Des)investeren in vastgoed	6,0
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0

Zoals reeds in de inleiding van dit hoofdstuk beschreven, ontbreekt een compleet toetsingskader op basis waarvan de prestaties in relatie tot de opgaven kunnen worden beoordeeld. De visitatie-

commissie heeft daarom de prestaties van Habion beoordeeld in het licht van de vastgestelde eigen ambities voor de visitatieperiode. Voorwaarde is dat Habion de ambities heeft onderbouwd vanuit de contextuele ontwikkelingen, de volkshuisvestelijke ambities zichtbaar en meetbaar zijn en er een vorm van legitimering is richting de belanghebbenden. De in de vorige paragraaf beschreven (beleids)documenten vormen de basis voor het beoordelingskader.

2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

7,0

Als het gaat om woningtoewijzing en betaalbaarheid geeft Habion voldoende invulling aan de regels zoals die voor alle corporaties gelden en de eigen geformuleerde ambities (o.a. huurbeleid). Voor beide onderdelen heeft de commissie een ruim voldoende toegekend.

Onder invloed van de Europese Unie heeft de Nederlandse overheid regels gesteld aan de toewijzing van sociale huurwoningen, met een huurprijs onder de liberalisatiegrens. Ten minste 90 procent van alle vrijkomende huurwoningen dient te worden toegewezen aan mensen met een inkomen lager dan € 34.229 (2014) per jaar. Toewijzingen in verzorgings- en verpleeghuizen zijn vrijgesteld van deze regels evenals (aanleun)woningen van een woningcorporatie die door een intermediaire zorginstelling aan bewoners worden onderverhuurd.

Habion heeft er in 2011 voor gekozen om zelf als verhuurder voor alle woningen op te treden, ingegeven o.a. vanuit het perspectief van dienstverlening aan bewoners en verantwoordingsplicht. Habion vindt het belangrijk om in overeenstemming met wet- en regelgeving toe te wijzen en in 2015 verwacht Habion zelf verhuurder te zijn van alle wooneenheden. Sinds 2012 zijn ruim 4.000 (aanleun)woningen overgedragen van zorgorganisaties naar Habion. Habion heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in een nieuwe wijze van verhuur van de woningen: 'de nieuwe verhuurformule'. Zij heeft professionele vastgoedmanagers ingehuurd voor het verhuur- en beheerproces. Er zijn nieuwe contracten opgesteld en de wijze van verhuur is gewijzigd van primair de zorginstelling als verhuurder naar een externe partner die namens Habion de woningen verhuurt. De nieuwe verhuurformule is – deels versneld- ingevoerd omdat de oude manier van werken Habion te weinig transparantie gaf over de kenmerken van de huurders en de kostenstructuur. De overdracht naar een professionele externe vastgoedmanager is uiteraard voor alle partijen – met name de bewoners - even wennen. Bij een aantal zorginstellingen loopt de overdracht van verhuureenheden achter door trage besluitvorming bij de zorginstellingen, lopende afhandelingen van (verzorgingshuis) huurovereenkomsten, lopende verkoopgesprekken en/of aanwijzing experiment locaties.

In de jaren 2011 tot en met 2014 heeft Habion voldaan aan het 90%-criterium. Met de wijzigingsregeling zijn de zorginstellingen en de vastgoedmanagers (intermediairs) gehouden om volgens de regels de Habion wooneenheden te verhuren en een toets uit te voeren van de huishoudinkomens. Het intermediair krijgt de beschikking over de gegevens met betrekking tot de individuele toewijzingen. Habion dient zich ervan te verzekeren dat die gegevens juist en volledig zijn en dat Habion hierover voldoende wordt geïnformeerd. Habion moet zich er maximaal voor inspannen dat toereikende afspraken worden gemaakt over de (juistheid en volledigheid van de) verantwoording over de woningtoewijzingen door intermediairs. Uiteindelijk dient Habion zich over alle toewijzingen, met inbegrip van die door de intermediairs, te verantwoorden.

Habion volgt op dit onderwerp de wet en dit borgt ze door middel van de afgesloten vastgoedmanagement overeenkomst en de actieve aansturing van de vastgoedmanagers en de zorginstellingen. Niet alle zorgpartners werken hieraan mee, bijvoorbeeld omdat ze vinden dat de regels niet voor hen gelden of dat niet het inkomenscriterium maar de zorgvraag een rol speelt bij de toewijzing. Nadat een aantal zorgorganisaties na herhaaldelijk verzoek niet of niet in voldoende

mate aan dat verzoek hebben voldaan, heeft Habion ze gemaand dit alsnog te doen. Habion heeft moeten constateren dat een deel van haar partners weigert aan ons informatieverzoek gehoor te geven.

Samen met zeven andere verhuurders in het gewest Gooi en Vechtstreek heeft Habion in 2011 het Model Convenant Woonruimteverdeling Gooi- en Vechtstreek ondertekend.

Op het terrein van betaalbaarheid heeft Habion als doel om kwetsbare senioren te huisvesten in woningen en in specifiek zorgvastgoed. De corporatie streeft naar het aanbieden van woningen in diverse prijsklassen, passend bij de lokale vraag. De maximaal redelijke huurprijs van de wooneenheden ligt op een redelijk niveau (76%) en het aandeel goedkope- en betaalbare woningen maakt driekwart deel uit van het bezit. Betaalbaarheid is een belangrijke factor binnen het huurbeleid van Habion; om te zorgen voor voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep, kiest Habion er in sommige gebieden daarom voor om de huur minder dan gemiddeld te laten stijgen.

2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,0

Het prestatieveld 'huisvesting van bijzondere doelgroepen' wordt door de commissie beoordeeld met een ruime voldoende. Ten aanzien van Habion wordt voor dit prestatieveld voornamelijk gekeken naar de huisvesting van ouderen met een specifieke huisvesting en/of zorgvraag. Dit is voor Habion in principe de 'primaire doelgroep'. De commissie erkent de meerwaarde en de deskundigheid van Habion op dit prestatieveld.

In de herontwikkeling van verzorgingshuizen (Bejaardenhuis Tweede Jeugd) en in het ontwikkelen van nieuw vastgoed, is Habion goed bekend met de eisen waaraan de huisvesting moet voldoen. Dit geldt niet alleen als het gaat om woonoppervlakte maar ook de woningkwaliteit en de aanwezigheid van voorzieningen in de woning en woonomgeving.

Het opgestelde beleid ten aanzien van Scheiden van Wonen en Zorg (swz) en de uitvoering daarvan is erop gericht om de huisvesting van ouderen, al dan niet met een zorgvraag, in de toekomst veilig te stellen. Dit regelt Habion onder meer via een optimalisatie van het woningtoewijzingsstelsel en de activiteiten die voortvloeien uit het swz-beleid. Zo zal Habion in de toekomst expliciet aan de zorginstelling opleggen aan welke doelgroep woningen mogen worden toegewezen.

In het strategiedocument 'Wensportefeuille zijn voor 2021 ambities genoemd ten aanzien van de doelgroep. Zo wordt gesteld dat 100% van de bewoners gemiddeld 75 jaar of ouder is. In de monitoringdocumenten wordt deze doelstelling niet tussendoor gemeten.

Op een aantal locaties zijn voorbeelden te vinden van gemengde kwetsbare doelgroepen. Bijvoorbeeld in Houten waar ouderen in hetzelfde gebouw wonen als tienermoeders en in Hilversum waar een combinatie gemaakt is van ouderen met autistische jongeren.

2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,5

Dit prestatieveld bestaat uit drie onderwerpen: 'woningkwaliteit', 'kwaliteit van dienstverlening' en 'energie/duurzaamheid'. De commissie heeft niet alle onderdelen kunnen beoordelen met een cijfer. De woningkwaliteit krijgt een ruim voldoende (7,0) en de prestaties ten aanzien van duurzaamheid een voldoende (6,0).

Habion hanteert sinds 2011 als beleid om alle nieuwe woningen, behalve aan het eigen PvE, ook aan het landelijk label WoonKeur te laten voldoen. WoonKeur is het certificaat voor woon-technische kwaliteit. Het certificaat wordt afgegeven aan woningen die een voldoende niveau aan gebruikskwaliteit, toegankelijkheid, flexibiliteit en aanpasbaarheid bezitten. Een belangrijk aspect is dat een WoonKeur-woning levensloopbestendig is. Sinds 2013 wordt het aantal woningen met WoonKeur binnen de portefeuille niet meer apart genoemd omdat dit is ingepast in het nieuwe PvE. In 2013 is een nieuw PvE opgesteld, met daarin beschreven PvE voor vier afzonderlijke product-doelgroepcombinaties, uitmondend in twee standaard plattegronden, een 2-kamer- en een 3-kamerwoning. Met het ontwikkelen van de plattegronden is rekening gehouden met voldoende flexibiliteit om de wooneenheden in de toekomst mogelijk samen te voegen. Habion heeft bij de totstandkoming rekening gehouden met de vraag van haar belangrijkste doelgroep: oudere, kwetsbare senioren met maximaal tot anderhalf modaal inkomen. Onderdeel van het PvE is het Woonservicezoneconcept, waarmee Habion inspeelt op de participatiemaatschappij en bewoners weer aan het roer laten.

Habion heeft zich in de jaren 2011-2014 ruim voldoende ingezet voor verbetering van de dienstverlening aan huurders. Hier staat geen normstelling voor de korte en/of middellange termijn tegenover en daardoor is een cijfermatige beoordeling niet mogelijk. In de wensportefeuille is wel een norm geformuleerd voor 2021.

Ieder jaar voert een extern onderzoeksbureau een klanttevredenheidsonderzoek uit onder een deel van de bewoners. De intramurale bewoners worden face to face of in een groepsgesprek ondervraagd. Uitgaande van het laatst beschikbare onderzoek zijn huurders tevreden over de woning en het woongebouw. De dienstverlening van vastgoedmanager/zorginstelling wordt minder goed gewaardeerd en dan met name de snelheid van afhandeling van vragen/verzoeken, de klachtenafhandeling en het nakomen van afspraken.

Habion zoekt steeds nadrukkelijker de samenwerking in de vorm van partnership met zorgpartners en daar kunnen wat Habion betreft ook concreet afspraken over worden gemaakt in de vorm van preferred supplier. Habion gaat in principe altijd uit van 'preferred supplier'. Dat betekent dat in de toekomst bij elk complex van Habion duidelijk is wie de preferred supplier is en wat dit in de praktijk inhoudt voor alle betrokken partijen: de zorg, de cliënt/bewoner en Habion. In Q1 2015 stelt Habion beleid op waarin staat wat zij onder preferred supplier verstaat. Daarbij worden criteria opgesteld waar de partners aan dienen te voldoen. Hierbij zijn 'partners' breder gedefinieerd dan alleen zorgpartners. Uiteindelijk werkt Habion naar de situatie toe dat voor iedere product-doelgroepcombinatie een lijst met mogelijke samenwerkingspartners is opgesteld, die kunnen worden benaderd voor invulling van het concept.

Habion is op het gebied van brandcompartimentering bezig om, waar nodig, maatregelen te treffen in de complexen. Bij de beoordeling van het gewenste/vereiste niveau van brandveiligheid zal steeds rekening gehouden moeten worden met het gekozen woonconcept, de gekozen doelgroep en daaruit voortvloeiend, het daadwerkelijk gebruik van de gebouwen. Dit kan consequenties/restricties hebben voor de toewijzing van woningen.

Jaarlijks investeert Habion in de bestrijding van legionella, brandveiligheid en asbest.

Er zijn vier programma's van eisen vastgesteld met als doel de kosten en kwaliteit van nieuwbouw te verlagen en meer in overeenstemming te brengen met de doelgroep en de waardevastheid in de markt te verhogen. Om de aanvangshuren in de sociale sector betaalbaar te houden, investeert Habion op grond van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid een gedeelte uit eigen middelen. De corporatie kijkt bij haar investeringen in nieuwbouw naar de aftoppingsgrens, maar zoekt daarbij

niet de maximaal redelijke huurprijsgrens op, voor zover de markt het toelaat. Habion heeft in de jaren 2011-2014 in totaal € 116,2 miljoen onrendabel geïnvesteerd in nieuwbouw van woningen. Dat is lager dan begroot voor die periode (€ 191,5 miljoen). Dit verschil is te verklaren uit het stop- of in de hold zetten van projecten en een verschil tussen de boekhoudkundige verwerking in de resultatenrekening en het moment van oplevering van woningen.

Daar waar het gaat om duurzaamheid legt Habion sterk de prioriteit bij deelname aan de Energiestrijd, een wedstrijd tussen zorghuizen op het gebied van energiebesparing. In de winter 2013/2014 deden twee zorghuizen van Habion mee en in de winter 2014/2015 zijn dat er zes. In 2013 is een Notitie Duurzaamheid opgesteld, waarvan de commissie constateert dat veel van de voorgenomen activiteiten uit deze notitie niet zijn opgepakt in de afgelopen twee jaar. Wel wordt jaarlijks per object bekeken of het uitgevoerde onderhoud of de investeringen van invloed zijn geweest op het energielabel. Vervolgens wordt het energielabel geactualiseerd. Hiermee wordt voldaan aan de opgave vanuit het Aedes energieconvenant.

2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

6,0

Onder het prestatieveld '(des)investeren in vastgoed' vallen nieuwbouw, verbetering bestaand woningbezit, sloop, maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen. De (partiële) gemiddelde beoordeling voor dit prestatieveld is voldoende. Habion heeft ruim voldoende gepresteerd op het onderdeel nieuwbouw en maatschappelijk vastgoed.

In het document 'Strategie Habion 2009-2018' is een stevige groeiambitie geformuleerd. In 10 jaar zou het aantal wooneenheden toegenomen moeten zijn van 10.000 naar 15.000 eenheden. Niet alleen te realiseren door nieuwbouw, maar ook door het vormen van strategische allianties en kleine fusies. In de herijking van de strategie (2012) staat deze ambitie niet meer vermeld.

In de meerjarenbegroting 2012-2021 (MJB) opgesteld in 2012 leest de commissie dat de ambitie ten aanzien van het aantal nieuwe eenheden voor die periode 2.383 bedraagt. (circa 240 eenheden per jaar). De sloopambitie voor 2012-2021 bedraagt circa 110 eenheden per jaar.

In totaal heeft Habion in de jaren 2011 tot en met 2014 circa 950 woon- en zorgeenheden opgeleverd bestemd voor de doelgroep. Hiermee is voor 87 procent voldaan aan de prognose van het aantal nieuwe woon- en zorgeenheden, genoemd in 'Voorgenomen activiteiten'.

Habion heeft de voorgenomen groei van het aantal verhuureenheden in de afgelopen vier jaar niet geheel kunnen realiseren, maar heeft haar voorraad wel vernieuwd: door nieuwbouw en door sloop van woon- en zorgeenheden. In de kwartaalrapportages treft de commissie onder het kopje 'voortgang projecten' motivaties aan voor het stopzetten of het in de hold plaatsen van projecten in die betreffende periode.

De verkoopportefeuille welke, in navolging van het opgestelde dispositiebeleid, zou worden opgesteld is ultimo 2014 nog niet beschikbaar. In de visitatieperiode heeft geen verkoop van eenheden plaatsgevonden. Habion geeft hiervoor als reden een gebrek aan belangstelling uit de markt. De doelgroep heeft geen behoefte om te kopen en komt niet aan een hypotheek.

In de periode 2011-2014 heeft Habion diverse projecten opgeleverd waar maatschappelijk vastgoed onderdeel van uitmaakt. Dit varieert van een wijksteunpunt als trefpunt voor bewoners, een praktijkruimte tot extramurale zorgcentra (met onder meer huisarts, apotheek). In de ambities

van Habion lezen we dat Habion zoveel mogelijk voorzieningen zoals huisarts, apotheek etc. te behouden dan wel te realiseren in of in de directe nabijheid van het vastgoed.

Habion sluit geen verzorgingshuizen maar probeert deze samen met de buurt opnieuw uit te vinden. Daarbij maakt zij actief combinaties in de keten om de lokale voorzieningen in stand te houden.

2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

8,0

De maatschappelijke opgave zoals die geldt voor Habion is niet zozeer het leefbaar houden van een wijk, maar de leefbaarheid van een Habion-complex en de directe omgeving. Met de experimenten 'Bejaardenhuis Tweede Jeugd' wil Habion zowel haar gebouwen toekomstbestendig houden en een bijdrage leveren aan de leefbaarheid van de wijk/gemeente. Voor deze laatste prestatie is een 8,0 toekend.

De banden met de lokale omgeving zijn vanwege de landelijke werkwijze en de kleinschalige lokale posities van Habion oppervlakkiger dan bij een lokale corporatie. Habion houdt zich daarom bijvoorbeeld niet bezig met integrale wijkplannen in het kader van leefbaarheid. In het strategisch beleidsplan staat bij het onderwerp 'leefbaarheid' dat het er vooral om gaat dat senioren veilig en comfortabel kunnen wonen. Relevant daarbij zijn onder andere het tegengaan van eenzaamheid en een goed voorzieningenniveau.

In het experiment 'Bejaardenhuis Tweede jeugd' kijkt Habion hoe het traditionele bejaardenhuis zou kunnen veranderen in een gebouw waar ouderen gewoon huur betalen voor hun appartement en zorg en andere dienstverlening naar believen kunnen inkopen (swz-beleid). Ook onderzoekt Habion of het gebouw meer dan nu een rol kan vervullen in het behoud van de leefbaarheid in een buurt of plaats, waar instanties als overheid, banken en detailhandel zich terugtrekken. Op dit moment is Habion betrokken bij vier experimenten in het land. In die experimenten wordt onderzocht of het gebouw, meer dan nu, een rol kan vervullen in het behoud van leefbaarheid in een buurt of gemeente.

2.4 Ambities in relatie tot de opgaven

6

De ambities van Habion zijn in lijn met de opgaven die de commissie ziet op landelijk niveau en worden veelvuldig gebruikt in het handelen van Habion. Op grond van bovenstaande zijn de ambities als passend beoordeeld in het licht van de (landelijke) opgaven en beoordeeld met een voldoende (6,0).

Habion heeft in de visitatieperiode op twee momenten strategieplannen vastgesteld. Eén daterend uit 2009 en dekkend voor de periode 2009-2012 en een herijking van de strategie uitmondend in een document, vastgesteld in 2012. Bij het bepalen van haar ambities houdt Habion de ontwikkelingen in de 'buitenwereld' nauwlettend in de gaten. Relevante ontwikkelingen op het gebied van economie, vastgoedmarkt, zorgsector, overheidsbeleid worden beschreven in de Jaarverkenning (2014). Het profiel van de te bedienen doelgroep heeft Habion hierbij scherp in beeld en omschreven. Hiervoor wordt onderzoek gedaan naar onder meer de woon- en zorgbehoefte van senioren, al dan niet in samenwerking met andere partijen. Habion participeert eveneens in onderzoeken op dit terrein welke bij stakeholders plaatsvinden.

Habion heeft duidelijk de contouren vastgesteld van het gebied waar zij de komende jaren acquisitie wil plegen. Dit is gebeurd op basis van uitgebreid onderzoek, met als basis de COROP-regio's, in samenwerking met Amaris Zorggroep. Dit is vastgelegd in het (gezamenlijke)

acquisitiebeleid. Daarnaast herijkt Habion continu de projectenportefeuille en waar nodig worden projecten gestopt of omgevormd. De ambities, beschreven in de wensportefeuille, zijn de kapstok waar de activiteiten in de komende jaren aan opgehangen worden. De wensportefeuille is opgesteld in 2012 en geeft een doorkijk naar 2021. Daarnaast werd het vestigings- of acquisitiebeleid verfijnd en het rendementsbeleid geformuleerd.

Habion stelt de eigen kaders op en speelt daarbij (flexibel) in op de veranderende wet- en regelgeving. Zo is er in 2012 al gestart met een inventarisatie van de gevolgen op korte en lange termijn van het scheiden van wonen en zorg. Het toetsingskader is voor een deel nog in ontwikkeling en niet compleet. In dit kader kunnen genoemd worden het beleid ten aanzien van 'preferred suppliers' en de verkoopportefeuille.

2.5 Beoordeling

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

Tabel 2.3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer	
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,0	6,9	75%	6,7
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,5			
(Des)investeren in vastgoed	6,0			
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0			
Overige prestaties	-			
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>	6,0	25%		

3 Presteren volgens Belanghebbenden



3.1 Inleiding

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

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie. Op basis van het specifieke karakter en omvangrijke werkgebied, welke geheel Nederland beslaat zonder een echt zwaartepunt, zijn (in overleg met de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland) belanghebbenden betrokken door middel van een aantal persoonlijke interviews. In bijlage 3 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

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

3.3 Beoordeling

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

3.3.1 Prestaties

Zoals in de inleiding beschreven, heeft Habion zich gespecialiseerd in het huisvesten van ouderen. Hierdoor verschilt het bezit van Habion van andere corporaties voor wat betreft de samenstelling (circa 50% intramurale plaatsen in zorgcomplexen) en de ligging (verspreid over ruim 80 plaatsen). Verder betekent dit dat zowel de zorgpartijen als de 'gewone' huurders als huurders aangemerkt kunnen worden. De specialistische inslag en de verspreide ligging leiden ertoe dat een groot deel van de belanghebbenden slechts enkele prestatievelden heeft kunnen beoordelen. De belanghebbenden geven daarbij aan vooral die velden te kunnen beoordelen waar een prestatie van Habion wordt verwacht.

De belanghebbenden is gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In de onderstaande tabel is het gemiddeld cijfer per belanghebbendetype niet ingevuld, daar waar slechts één belanghebbende binnen de groep een beoordeling heeft kunnen geven (zie *). Om de beoordeling toch mee te kunnen nemen, is deze wel meegenomen in de berekening van het gemiddelde eindcijfer per prestatieveld. Gelet op voorgaande en het feit dat zowel zorgpartijen als 'gewone' huurders van Habion huren, is er geen weging toegekend aan de beoordelingen van de verschillende typen belanghebbenden, maar betreft het gemiddelde eindcijfer het gemiddelde over het totaal.

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Zorgpartijen	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,5	*	*	7,3
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,5	8,0	6,7	7,3
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,1	7,0	7,0	7,0
(Des)investeren in vastgoed	6,0	*	6,0	6,2
Kwaliteit van wijken en buurten	*	*	8,0	7,8
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	5,0	8,3	7,4	6,8
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	6,3	*	8,0	7,4
Gemiddeld				7,1

De gemiddelde beoordeling op de prestatievelden is ruim voldoende. In de cijfers en de toelichting van de belanghebbenden valt een aantal zaken op. Er is een tweedeling zichtbaar tussen de belanghebbenden die met een pilot of experiment te maken hebben enerzijds en de belanghebbenden die te maken hebben met bestaande woningen, waar onderhoud en renovatie moet worden gepleegd anderzijds. De eerste categorie is duidelijk meer tevreden dan de tweede categorie. Opvallend zijn ook de ruim voldoende cijfers die zijn gegeven, terwijl er in de toelichting ook duidelijk kritiek is geuit. De ‘gewone’ huurders hebben, meer dan de zorgpartijen, te maken met tussenpersonen en voor hen is Habion minder ‘zichtbaar’. De kwaliteit(-perceptie) verschilt daarom per type belanghebbende. De keuze voor klantcontact op afstand leidt ertoe dat de cijfers voor relatie en communicatie en invloed op beleid aan de lage kant zijn. In het vervolg van deze paragraaf wordt de beoordeling van de belanghebbenden op de prestatievelden nader toegelicht.

Huisvesten van de primaire doelgroep

7,3

Het prestatieveld huisvesten van de primaire doelgroep wordt gemiddeld als ruim voldoende beoordeeld. Specifieke waardering wordt geuit voor de wijze waarop Habion haar doelgroep in beeld heeft en brengt, onder andere door de uitvoering van woonbehoefteonderzoeken (o.a. De Grijs Motor). Habion heeft goed zicht op het profiel van de huurders.

Een deel van de belanghebbenden heeft waardering voor de wijze waarop Habion de woningen voldoende betaalbaar houdt, nu en in de toekomst. Dit doet de corporatie onder meer door te investeren in de beschikbaarheid van goede woningen. Een deel van de vertegenwoordigers van de reguliere huurders is minder tevreden over de betaalbaarheid en stelt dat deze onder druk staat door het (te) grote aanbod grote huurwoningen binnen het bezit.

Ook over de woningtoewijzing zijn niet alle huurders even tevreden. Het komt voor dat teveel wooneenheden in een complex, dat expliciet bestemd is voor vitale 50-plussers, worden toegewezen aan de groep 80-plussers. Dit is een groep die relatief vaak zware zorg nodig heeft, die niet altijd goed kan worden geleverd in het complex. Daarnaast zet dit de sociale verhoudingen en deelname aan de bewonerscommissie onder druk. Ook de zorgpartijen zijn niet altijd enthousiast over de toewijzing. Dit heeft met name betrekking op de toewijzing door vastgoed intermediairs (verhuurmakelaars). Dit is de reden dat een deel van deze zorgpartijen zelf klantcontacten wil onderhouden.

Gemeenten zijn geen partij in de toewijzing van huurwoningen door Habion, maar zien dat Habion handelt met respect voor posities en belangen. Desgevraagd stelt één gemeente dat Habion zich,

net als andere corporaties, houdt aan de woningtoewijzingsregels. De toevoeging van nieuwe wooneenheden heeft een gunstig effect op de doorstroming. De betaalbaarheid van nieuwe wooneenheden baart deze gemeente echter wel zorgen, gezien de relatief hoge servicekosten die maandelijks bovenop de kale huur (gaan) worden gevraagd.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,3

Het prestatieveld huisvesten van bijzondere doelgroepen wordt door belanghebbenden gemiddeld als ruim voldoende beoordeeld. Belanghebbenden geven aan dat in het geval van Habion het huisvesten van bijzondere doelgroepen gelijk staat aan het huisvesten van de primaire doelgroep. De specialistische kennis is de legitimatie van Habion om als landelijke corporatie te opereren. Andersom betekent dit ook dat, wanneer Habion zich meer en meer gaat richten op de directe verhuur aan bewoners, de legitimatie onder druk komt te staan.

Een groot aantal belanghebbenden is overtuigd van de kennis en expertise die Habion heeft als ontwikkelaar en beheerder van wooneenheden voor bijzondere doelgroepen (ouderen). Zij zijn positief over de wijze waarop Habion invulling geeft aan het huisvesten van ouderen met een zorgvraag. De belanghebbenden stellen dat Habion weet aan welke eisen wooneenheden voor ouderen met een zorgvraag moeten voldoen. Uit tevredenheidsonderzoeken blijkt de ruime waardering van de huurders voor de woningen. Het beeld van een deel van de ondervraagden is dat de bewoners van Habion-woningen meer tevreden zijn dan bewoners van andere senioren huisvesters.

Niet alle belanghebbenden zijn even tevreden over de prestaties voor bijzondere doelgroepen. Ondanks de goede wil geeft Habion niet altijd een goede opvolging en uitvoering aan de gemaakte afspraken. Eén van de belanghebbenden heeft aangegeven vanwege de tijd en moeite die het kost om met Habion af te stemmen, zelf aanpassingen uit te voeren. Over het nieuwe swz-beleid is naar de mening van de belanghebbenden vooraf weinig overleg gepleegd. Dit beleid werd aan zorgpartners/ huurders slechts formeel per brief meegedeeld.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,0

Het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer wordt eveneens gemiddeld met een ruime voldoende beoordeeld. De cijfers lopen sterk uiteen en variëren van een één enkele onvoldoende tot meerdere achten. Met name in de kwaliteit van woningen komt het verschil tussen enerzijds nieuwbouw en pilotprojecten en anderzijds bestaande gebouwen naar voren.

Huurders en zorgpartijen schetsen een gedifferentieerd beeld over de kwaliteit van woningen. Een deel is tevreden met de geboden kwaliteit in relatie tot de huurprijs. Een ander deel spreekt uit dat de kwaliteit van de wooneenheden en de zorgcentra achteruit is gegaan en dat men in de afgelopen jaren geen verbetering ziet. Kritiek wordt geuit op het onderhoudsbeleid van Habion in combinatie met de voornemens tot renovatie. Aangegeven is dat bij meerdere complexen bij herhaling de renovatie is uitgesteld en, in afwachting daarvan, werd er ook geen onderhoud meer gepleegd. Als voorbeelden werden genoemd de noodzakelijke vervanging van de vloerbedekking en toiletten die te lang zijn uitgesteld. De berichtgeving ten aanzien van sloop en renovatie wordt door een deel van de belanghebbenden als onvoldoende beoordeeld en dat geeft onzekerheid bij huurders-bewoners.

Eén van de gemeenten geeft aan veel moeite te hebben gedaan om de wettelijk vereiste brandbeveiliging in de Habion-complexen op orde te krijgen. Deze gemeente heeft de indruk dat de kwaliteit en verbeteringen daaromtrent onvoldoende zijn om goede zorg te verlenen aan de

doelgroep. Sneller en actiever inspelen op veranderende wetgeving is gewenst, zo stelt deze gemeente. Een andere gemeente stelt dat, hoewel de wooneenheden van Habion als sober gekenschetst kunnen worden, deze wel voldoen aan alle (strengere) eisen ten aanzien van woningkwaliteit.

Op het gebied van kwaliteit van dienstverlening komt eveneens een divers beeld naar voren. Zorgpartijen horen geregeld klachten van bewoners over de wijze waarop het dagelijks onderhoud wordt aangepakt. Het dagelijks onderhoud is uitbesteed. Bewoners waren gewend om zich daarvoor te melden bij de zorgorganisatie (bijvoorbeeld de huismeester). Dit is het afgelopen jaar veranderd en men moet zich nu melden bij de (externe) organisatie die het beheer verzorgt. Zorgen zijn er over het telefonisch doorgeven van reparatieverzoeken door de (hoogbejaarde) doelgroep. Dit verloopt niet altijd soepel en de reparatie laat soms te lang op zich wachten. Dit alles komt volgens de ondervraagden de dienstverlening aan de huurders niet ten goede. Sommige zorgpartijen houden daarom het beheer en het klantcontact liever in eigen hand.

Wat betreft het thema duurzaamheid wordt door verschillende belanghebbenden aangegeven dat Habion niet bij koplopers hoort, maar dat dit onderwerp wel aandacht heeft binnen de organisatie. De indruk bestaat dat binnen Habion de deskundigheid op het terrein van duurzaamheid en energievraagstukken tekort schiet. Belanghebbenden hebben het gevoel dat duurzaamheid geen hoge prioriteit heeft. Bij de zorginstellingen zelf leeft het thema duurzaamheid minder en daarom staat het niet bovenaan de agenda bij gezamenlijk overleg (zes zorglocaties van Habion doen mee aan energiestrijd 2014/2015). Concreet worden, door deze groep, de (te) hoge stookkosten van de woningen en complexen als mogelijke verbetering genoemd.

(Des)investeren in vastgoed

6,2

Het prestatievelde (des)investeren in vastgoed wordt gemiddeld als laagste beoordeeld. De toon ten aanzien van investeringsvoornemens en vooral de uitvoering daarvan is kritisch bij een deel van de belanghebbenden. Door één van de belanghebbenden is opgemerkt dat, sinds één van de complexen als pilot is aangemerkt, zowel de voorbereiding als de uitvoering heel goed verlopen.

Desgevraagd geven huurders en overige belanghebbenden aan dat relatief veel projecten zijn af- of uitgesteld. Dit betreft zowel nieuwbouw als kleine en grote renovatieactiviteiten. De reden voor het 'on hold' zetten van investeringsplannen is volgens Habion de onzekerheid over de verandering in wet- en regelgeving. Het uit- of afstel van voorgenomen plannen, en de wijze waarop hierover wordt gecommuniceerd, geven onzekerheid voor de huurders (zie de eerder aangehaalde sloopaanzegging). Waar de kwaliteit van de nieuwbouw door de meeste belanghebbenden als zeer goed wordt aangemerkt, geldt dit niet voor de kwaliteitsverbetering in bestaande complexen en het aanbrenge van speciale voorzieningen voor de doelgroep. Habion werkt niet altijd mee aan verzoeken van zorginstellingen daaromtrent. Ook heeft één belanghebbende benoemd dat de corporatie wat star is bij de bepaling van de kwaliteit van de nieuwbouw. Deze belanghebbende wekt de indruk dat andere corporaties minder moeilijk doen over bijvoorbeeld de grootte van nieuwbouwwoningen.

Diverse belanghebbenden zijn tevreden over de actieve wijze waarop Habion zich inzet voor de ontwikkeling en realisatie van maatschappelijk vastgoed binnen projecten. Zij waarderen de creatieve ideeën die Habion inbrengt en de wil van Habion om deze functies te realiseren. In het vervolgtraject hierop lopen onderhandelingen soms vertraging op, door de opstelling van Habion ten aanzien van de financiën/investeringen.

Tot slot wordt het ontbreken van een strategisch voorraadbeleid op complexniveau, met inzicht in waar wat staat te gebeuren, als een gemis ervaren. Er wordt wel een visie opgesteld op complexniveau, maar een totaalbeeld van de te verwachten onderhoud- en/of renovatieactiviteiten ontbreekt, naar de mening van belanghebbenden. Het document 'Voorgenomen Activiteiten' dat jaarlijks naar de belanghebbenden wordt gestuurd, biedt onvoldoende inzicht en wordt te weinig gebruikt als bespreek- en voortgangsdokument.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,8

Slechts vier van de belanghebbenden hebben de prestaties van Habion op dit veld kunnen beoordelen. Dit komt met name doordat Habion vaak maar één complex op dezelfde locatie bezit, waarmee de opgave zeer beperkt is. De belanghebbenden kennen gemiddeld de beoordeling 'goed' toe waar het gaat om de prestaties op het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten.

Eén gemeente is zeer tevreden over de uitvoering van Bejaardenhuis Tweede jeugd. Dit project wordt gezien als bijdrage aan de leefbaarheid in de wijk. Het project heeft een spin-off voor de buurt, mede doordat het gebouw niet 'los' staat, maar ingebed is in de buurt. Het hele traject wordt als een intensieve aanpak beschouwd, het geeft blijk van betrokkenheid van Habion bij de lokale samenleving. Een andere gemeente is van mening dat Habion op dit prestatieveld voldoende initiatief heeft genomen. Meerdere zorgpartijen gaven aan dat Habion open staat voor het bespreken en aanpakken van leefbaarheidskwesties en dat er binnen de organisatie veel oog is voor de leefbaarheid binnen de gebouwen. Zo is er bij Habion voldoende bereidheid om te investeren in ontmoetingsruimten en voorzieningen.

3.3.2 Relatie en communicatie

6,8

De relatie en de wijze van communicatie wordt gemiddeld beoordeeld met een ruime voldoende. Achter de cijfers schuilt over de breedte een kritische toon. Uit de interviews komt een tweedeling naar voren in de mate van tevredenheid over de communicatie. Op bestuurlijk niveau en bij experimenten/nieuwe projecten zijn de belanghebbenden uitermate tevreden over de wijze van communicatie van Habion. Op het uitvoeringsniveau en bij bestaand bezit met het stempel 'doorexploiteren' is een verbeter-slag nodig daar waar het gaat om de communicatie richting de belanghebbenden.

Een aantal belanghebbenden geeft aan dat Habion de laatste jaren weinig tot niet gecommuniceerd heeft. De indruk bestaat dat Habion de afgelopen jaren meer bezig is met interne aangelegenheden en de externe communicatie niet voldoende aandacht krijgt. Van één ondervraagde krijgt de visitatiecommissie de terugkoppeling dat Habion waar het de communicatie betreft, soms voor een te juridische insteek kiest.

De 'gewone' huurders drukken zich met een gemiddeld cijfer van 5,0 aanmerkelijk kritischer uit dan de andere belanghebbenden en ze zitten redelijk op één lijn in hun oordeel. De onvoldoende komt voort uit onvrede over de terugkoppeling en beantwoording van verzoeken en vragen. Ook weet men vaak niet welke medewerker waarmee belast is. Habion moet meerdere malen aan de vraagstelling worden herinnerd. Dat betreft ook zaken die worden besproken met de klantmanagers binnen Habion, die eenmaal per jaar met de bewonerscommissies spreken. De afspraken met de externe vastgoedmanagers worden via notulen wel goed vastgelegd. Overigens is de relatie tussen Habion en de externe vastgoedmanagers niet voor alle huurders en zorgpartijen duidelijk.

De huurders zouden graag zien dat Habion meer duidelijkheid geeft over de richting van Habion, zoals de vraag: 'wordt er nu wel of geen onderhoud gepleegd aan mijn huis?'. Tot slot wordt vanuit de huurders geconstateerd dat het huurdersplatform en de bewonerscommissies niet altijd goed geïnformeerd worden over voornemens van Habion, zoals onderhoudswerkzaamheden en communicatie met de individuele huurders. De huurders richten zich met vragen vaak tot het complexbestuur, dat daar dan geen antwoord op kan geven. Dit geeft onrust bij zowel de bewoners als het bestuur. De boodschap aan Habion is: informeer tijdig, stel de huurders voldoende in kennis en wees actief in opvolging.

Op bestuurlijk niveau wordt de communicatie als goed en open ervaren, zeker waar dit pilotprojecten betreffen. Over de communicatie op uitvoerend niveau is men minder tevreden. De communicatie met en door Habion wordt soms als bureaucratisch ('autoritair') ervaren wat volgens de belanghebbenden wordt ingegeven door de strakke kaders die Habion medewerkers in het werkveld meekrijgen. Het lijkt alsof medewerkers onvoldoende mandaat hebben. Voorgaande geldt overigens ook voor de vastgoedbeheerders die worden ingeschakeld. Enkele belanghebbenden hebben aangegeven dat er voldoende creativiteit aanwezig lijkt te zijn in de organisatie, maar dat die niet altijd kan worden toegepast als gevolg van de strakke regels. Voorgaande leidt volgens de belanghebbenden wel eens tot frustraties en ongenoegen. De speelruimte is klein en de totstandkoming van (onderhouds)projecten verloopt soms moeizaam. Desgevraagd wordt aangegeven dat de voorfase van projecten goed is (Habion is welwillend), maar de voortgang van een project niet altijd naar wens verloopt omdat de opvolging in de organisatie onvoldoende is. Vervolgafspraken worden niet altijd goed nagekomen en intern is niet altijd de benodigde informatie voor handen.

Twee van de drie gemeenten zijn positief over de communicatie. Hierbij wordt opgemerkt dat de samenwerking goed is en de communicatie transparant, open en eerlijk. Wel valt er soms 'radiostilte' bij Habion. Eén van de gemeenten heeft aangegeven dat er eigenlijk geen sprake is van communicatie.

3.3.3 Invloed op beleid

7,4

De belanghebbenden zijn, met één uitzondering onder de huurders, zeer te spreken over de invloed op het beleid. Gemiddeld waarderen zij dit onderdeel met een 7,4.

Belanghebbenden geven aan dat zij bekend zijn met het beleid van Habion en dat er voldoende mogelijkheden zijn om invloed op het (te voeren) beleid uit te oefenen. Eén van de belanghebbenden ziet een verbetering in de afgelopen jaren. Er zijn geen verborgen agenda's en Habion betreft de belanghebbenden in een vroeg stadium bij beleidsplannen. De goede visie van Habion op het thema scheiden van wonen en zorg wordt geroemd. Met één zorgpartner is een gezamenlijk strategisch plan opgesteld in een vooraf afgebakend gebied (o.b.v. gezamenlijk onderzoek).

De directe relatie met de directeur-bestuurder maakt dat de belanghebbenden goed geïnformeerd zijn. De gesprekken op bestuurlijk niveau gingen de afgelopen periode met name over de wijzigende wet- en regelgeving. Hierbij wordt opgemerkt dat de uitgangssituatie bij de gesprekken in eerste aanleg werd bemoeilijkt door het verschil in (verkregen) informatie. Habion krijgt informatie vanuit het ministerie van Wonen, terwijl de zorgpartners van informatie worden voorzien vanuit het ministerie van VWS. Onderwerpen waarover wordt gesproken (bijvoorbeeld de 90%-norm) vallen onder verschillende regimes en dit leidt soms tot discussies.

Bij de ontwikkeling en uitvoering van experimenten wordt goed samen opgetrokken, ook richting de gemeente, zo stelt een zorgpartij. Eén van de gemeenten geeft aan dat zij gecharmeerd is van de

manier van werken van Habion en er gezamenlijk over ieders beleid is gesproken. Deze gemeente heeft het beeld dat Habion zoekende is naar haar positie in het nieuwe speelveld. Een andere gemeente geeft aan dat er (nog) geen strategische documenten naar elkaar zijn toegezonden, maar dat in bestuurlijk overleg de strategie een gespreksonderwerp is geweest.

De kritische noot van één van de 'gewone' huurders heeft betrekking op de input en goedkeuring die door Habion wordt gevraagd ten aanzien van onder meer de jaarplannen en andere documenten. De vraag om inbreng wordt gewaardeerd maar in sommige gevallen is betrokkenheid op een ander niveau gewenst (bijvoorbeeld kleinere zaken die spelen zoals gebreken aan de woning).

3.4 Boodschap

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

3.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Habion?

Wat overheerst bij de typering van Habion door belanghebbenden is dat het een corporatie is die bekend is en betrokken is bij de lokale situatie. Een professionele partner die de zorgwereld goed kent. De belanghebbenden onderkennen dat Habion de laatste jaren moet acteren in een werkveld van veranderende wet- en regelgeving. Een deel van de partners van Habion is van mening dat het handelen van Habion formeel is geworden en een (te) sterke juridische inslag heeft gekregen. De onderstaande kernwoorden zijn benoemd.

Figuur 3.1 Habion in kernwoorden



3.4.2 Hebt u een boodschap voor Habion?

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

Huurders

- Breng continuïteit in besluitvorming van hoog tot laag (treed met één visie naar buiten) en maak extern duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is.
- Hak knopen door in het strategisch voorraadbeleid, waarbij het leveren van maatwerk in de verschillende complexen en gebieden van belang blijft.
- Verbeter de communicatie (informeer huurders actief) en kom gemaakte afspraken beter na.

- Geef huurders en bewonerscommissies duidelijkheid over voorgenomen plannen, bijvoorbeeld waar het gaat om toekomstige sloop.
- Wat is Habion voor een corporatie als alles is uitbesteed aan derden?

Gemeenten

- Ga door met het ontwikkelen van nieuwe concepten voor wonen.
- Blijf maatwerk leveren in de projecten.
- Houd bij nieuwbouw de betaalbaarheid in de gaten (bouw niet te grote woningen).
- Ga actief het gesprek aan om te bezien of Habion een rol kan spelen bij de invulling van de lokale opgaven, zoals de verdere ontwikkeling van woonservicezones.
- Habion heeft lef getoond, ook in economisch minder goede jaren.
- Als gevolg van de inschakeling van derden bij een groot deel van de werkzaamheden, lijkt het als Habion de huurders niet wil kennen.

Zorgpartijen

- Schiet in het beleid niet door naar (te) zwart/wit denken.
- Houd verouderd vastgoed niet te lang in portefeuille en stoot tijdig af.
- Habion liep in het verleden voorop maar is nu te behoudend.
- Wees soepeler richting zorgpartijen bij onderhandelingen.
- Habion is goed bezig daar waar het maatschappelijke vernieuwing betreft.

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

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

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

4.2 Financiële continuïteit

7 In deze paragraaf wordt een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Habion en de wijze waarop deze is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), Waarborgfonds Sociale Woning (WSW) en documenten van de accountant.

Uit de gegevens blijkt dat Habion ruimschoots voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Op basis hiervan voldoet de corporatie aan het minimale ijkpunt voor een zes. Habion scoort op alle ratio's ruim boven de gestelde interne en externe norm, waarbij te zien is dat de financiële gezondheid in de komende jaren verder verbetert. De corporatie voert een gedegen financieel beleid, inclusief inzicht in de externe ontwikkelingen en bijsturing op basis daarvan. Ook de interne beheersing is voldoende, waarbij de accountant opmerkt dat er verbeteringen mogelijk zijn op het gebied van de interne beheersing met name richting de vastgoedmanagers en de informatievoorziening. Het vermogensbeleid is in ruim voldoende mate op orde en is gebaseerd op onderbouwde keuzes. Op basis van de ratio's en het actieve vermogensbeleid komt de commissie tot de beoordeling van een ruime voldoende (1 pluspunt) voor financiële continuïteit.

4.2.1 Vermogenspositie

Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2013-2017, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie.

De financiële ratio's van Habion over de visitatieperiode waren als volgt:

Figuur 4.1 Financiële ratio's Habion

	Norm	2013	2012	2011	2010
Solvabiliteit	> 25% (interne norm)	42,3%	30%	Ruim 30%	Bijna 30%
ICR	> 1,5 (interne norm)	2,0	2,6	3,0	3,1
DSCR	> 1,0 (norm WSW)	6,8			
LtV	< 75% (norm WSW)	60%	40%	40%	40%

Het bij Habion uitgevoerde onderzoek geeft het CFV aanleiding tot de volgende opmerkingen:

- Uit het onderzoek van CFV komt naar voren dat Habion een relatief grote financieringsopgave heeft voor de prognoseperiode (2014- 2018) van niet-DAEB-activiteiten. Tijdens het onderzoek is geconstateerd dat in de financieringsopgave voor de jaren 2015 tot en met 2018 voornamelijk niet is voorzien. Het feit dat in deze financieringsopgave nog niet is voorzien is een potentieel risico. Gedurende het onderzoek van het CFV heeft Habion aangegeven dat de niet-DAEB-investeringsopgave en daarmee samenhangende financieringsopgave, zoals opgenomen in de nog vast te stellen en goed te keuren meerjarenbegroting, voor de prognoseperiode fors naar voren is bijgesteld zodat het gesignaleerde financieringsrisico voldoende is gemitigeerd.
- Daarnaast is Habion geselecteerd voor de tweede fase van het themaonderzoek Zorgvastgoed, waarin nader wordt onderzocht hoe uw corporatie omgaat met de veranderde wetgeving, welke risico's hier mogelijk uit voortvloeien en op welke wijze wordt geanticipeerd op deze veranderingen. Op grond van de uitkomsten van dit onderzoek beoordeelt CFV, mede gelet op het feit dat uit de dPi 2013 blijkt dat uw corporatie in de prognoseperiode (2014- 2018) voornemens is om 1.100 nieuwbouw wooneenheden te realiseren, in hoeverre het businessmodel van uw corporatie duurzaam is, dan wel aanvullende maatregelen behoeft.

Het CFV heeft op basis van bovenstaande punten geen aanleiding tot het doen van interventies.

Solvabiliteit

Op basis van de financiële documentatie van de corporatie blijkt dat Habion gedurende alle jaren van de visitatieperiode heeft voldaan aan de minimale solvabiliteitseis van het CFV. De interne solvabiliteitseis bedraagt 25 procent. Uit de meerjarenbegroting en het treasury jaarplan komt naar voren dat Habion in de komende jaren, bij de uitvoering van het vastgestelde beleid, eveneens voldoende solvabel zal zijn. Daarbij ligt de solvabiliteit in alle jaren op of boven 30 procent, waarmee ruimschoots wordt voldaan aan zowel de interne als externe eisen. Habion heeft voor de solvabiliteit, maar ook voor de andere ratio's, een doorrekening gemaakt waarin zowel de harde als zachte investeringen zijn opgenomen. Ook dan voldoet de corporatie ruimschoots aan de gestelde eisen.

Kredietwaardigheid

Het WSW hanteert sinds 1 april 2014 niet langer de kredietwaardigheidsverklaring. Deze verklaring is vervangen door een borgbaarheidsverklaring, omdat het WSW alleen een oordeel geeft over de borgbaarheid van een corporatie en niet over de kredietwaardigheid. In de borgbaarheidsverklaring van 17 juni 2014 is opgenomen dat Habion borgbaar is. De corporatie voldoet hiermee aan de eisen die het WSW stelt. Het WSW heeft besloten, op basis van de oplopende loan to value, nog geen ruimte te bieden voor de uitbreiding van de leningsportefeuille vanaf 2016.

Interest Coverage Ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Habion heeft zichzelf de eis opgelegd dat de ICR gedurende de gehele 10-jaarsperiode 1,5 of hoger is. Daarmee ligt de interne norm hoger dan de door het WSW vanaf 2014 gestelde norm van 1,4. Met een ICR van circa 2,4 in 2014 voldoet Habion zeer ruim aan zowel de interne als de externe eis. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat de ICR de komende jaren verder oploopt.

Loan to value

De loan to value (langlopende schulden/volkshuisvestelijke exploitatiewaarde) op totaalniveau (DAEB plus niet-DAEB) laat een dalende lijn zien. Dat wil zeggen dat relatief gezien een kleiner deel met vreemd vermogen gefinancierd hoeft te worden, omdat een groter aandeel eigen middelen wordt ingezet voor nieuwe investeringen. Met een loan to value van 64 procent in 2014

en een dalende trend in de komende jaren voldoet Habion aan de norm van maximaal 75 procent. Als de zachte investeringen worden meegerekend, investeringen waarvan nog afgezien kan worden, dan is te zien dat de loan to value oploopt tot 68 procent in 2016. Dit is tevens de reden van het voorbehoud van het WSW (zie kredietwaardigheid). Echter, ook met deze investeringen voldoet Habion ruimschoots aan de gestelde normen.

Debt service coverage ratio

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. In het Treasury Jaarplan 2014 is berekend dat de DSCR ruim boven de gestelde eis van het WSW blijft en de komende jaren een opgaande lijn zal vertonen.

4.2.2 Vermogensbeleid

Habion heeft in de meerjarenbegrotingen uit 2013 en 2014 de financiële doelstellingen opgenomen. Een gezonde financiële positie en efficiënte inrichting van de organisatie zijn geen doel op zich, maar bieden wel de noodzakelijke en gewenste voorwaarden om de volkshuisvestelijke doelstellingen te bereiken. Uit het opgestelde vermogensbeleid komt naar voren dat Habion zich, als gevolg van de verhuur van zorgeenheden aan en woningen via zorgpartijen en de organisatie die daarvoor is ingericht, specifiek heeft gericht op de rol van maatschappelijk vastgoedleverancier. Dit blijkt ook uit de activiteiten in de afgelopen jaren, die met name gericht waren op het ontwikkelen en beheren van zorgvastgoed. De organisatie en het businessmodel waren ingericht om deze taken te kunnen uitvoeren. Nu is de transformatie ingezet naar een reguliere corporatie en wordt gezocht naar een nieuw businessmodel dat daarop aansluit.

Ten aanzien van de financiële organisatie heeft de corporatie in de afgelopen jaren verbeteringen doorgevoerd. Aan het begin van de visitatieperiode werden door de accountant grote controleverschillen geconstateerd en werden opmerkingen gemaakt over de professionaliteit van de financiële functie. Na de sterke vertraging van de vaststelling van de jaarrekening 2012 en de daaropvolgende evaluatie is geconstateerd dat de financiële organisatie niet voldoende op orde was. Het kennisniveau, inzicht en gedrag van de financiële organisatie moest worden verbeterd. Naast deelname aan cursussen heeft Habion met behulp van Deloitte een plan gemaakt voor de (her)inrichting van de financiële organisatie. De RvC benadrukte daarbij bij herhaling de hoge prioriteit die nodig is bij het doorvoeren van verbeteringen ten aanzien van zowel de organisatie als de cultuur. In de periode daarna zijn deze verbeteringen doorgevoerd, zo constateert de RvC en ook de (nieuwe) accountant in 2014. Ook is te zien dat Habion sinds 2012 documenten in de cyclus opnieuw heeft ingericht, zoals de meerjarenbegroting, kwartaalrapportages, het treasury jaarplan en het in 2013 herziene treasury statuut. De structuur en systemen zijn goed op orde om te kunnen sturen op vastgoed en financiën. Het scheiden van wonen en zorg zorgt er wel voor dat de inrichting hiervan verder moet worden aangepast (zie hieronder).

Habion heeft doelstellingen geformuleerd voor de solvabiliteit, ICR, DSCR, loan to value en liquiditeit. Het vermogensbeleid wordt op een actieve wijze gehanteerd: Habion monitort de parameters periodiek en overzichtelijk in de kwartaalrapportages. Dat er sprake is van actieve monitoring en bijsturing blijkt onder meer uit de wijze waarop is omgegaan met het liquiditeitsrisico eind 2013. Habion heeft onder meer bijgestuurd door de mogelijkheden betreffende de rekening courant en het faciliteringsvolume via het WSW in kaart te brengen, alternatieve financiering te zoeken en investeringen afhankelijk te maken van gegarandeerde financiering. Het CFV heeft in 2011 en 2012 de constatering gedaan dat de voorgenomen activiteiten de financiële positie kunnen verminderen, maar ook dat er voldoende mogelijkheden waren om bij te sturen. Dat blijkt ook uit de

scenario's die Habion in de financiële beleidsdocumenten opneemt. Scenario één bevat harde investeringen en scenario twee harde en zachte investeringen.

Habion stuurt op kasstromen, maakt gebruik van scenario's, heeft de risico's in kaart gebracht en managet de risico's actief. Dat blijkt uit bijvoorbeeld de inventarisatie van de gevolgen van scheiden van wonen en zorg. Voor Habion heeft dit, vanwege de opbouw van de portefeuille, grote gevolgen. In 2012 heeft de corporatie op basis hiervan de investeringen fors bijgesteld. Ook wil Habion een verandering in de verhuur doorvoeren van minder zorgvastgoed naar meer woningen, omdat woningen een zekerder bron van kasstromen zijn. Het bestaande zorgvastgoed meer rendabel maken door onder andere verlenging van de levensduur, renovatie en transformatie is tevens een ambitie van de corporatie. Daartoe heeft Habion een aantal pilots lopen. Met behulp van scenario's, onder andere gegenereerd door WALs, verkrijgt Habion inzicht in de effecten van de strategie en de risico's van investeringen en het portefeuillemanagement op solvabiliteit, liquiditeit en financierbaarheid van de organisatie.

Wat betreft risicobeheersing heeft Habion een systeem van interne risicobeheersing en controle dat is toegesneden op de context van de corporatie. Dit omvat de inzet van verschillende disciplines, besluitvormingsprocessen, een adequaat systeem van monitoring en rapportering/verslaggeving en een structuur rond de administratieve organisatie en interne controle. Overall concludeert de accountant in de management letter 2014 dat de interne beheersing van Habion van voldoende niveau is, maar dat er nog verbeteringen mogelijk zijn. Dit heeft met name betrekking op de informatievoorziening en de inhuur van vastgoedmanagers, meer specifiek de uitbesteding van het onderhoud aan vastgoedmanagers en de verantwoording van de vastgoedmanagers. In de kwartaalrapportage van het tweede kwartaal 2014 is te zien dat Habion actief opvolging geeft aan de geconstateerde risico's door de accountant.

Bij (des)investeren en (her)ontwikkeling, acquisitie of verkoop van vastgoed worden de investeringsvoorstellen ter advisering voorgelegd aan de beleggingscommissie. Deze commissie staat onder leiding van een externe voorzitter, de heer ir. C. de Reus. De directeur beslist uiteindelijk op basis van het advies van deze beleggingscommissie en legt daar verantwoording over af aan de raad van commissarissen.

De visitatiecommissie concludeert dat Habion, na problemen wat betreft de financiële organisatie in de eerste jaren van de visitatieperiode, goed zicht heeft op de vermogenspositie. Ook de wijze van verantwoording en onderbouwing hiervan, de actieve wijze van hanteren van het beleid en de wijze van aansluiting van de vermogenspositie op het overige beleid worden als goed beoordeeld. Ditzelfde geldt voor de actualisatie op basis van de externe ontwikkelingen en de opvolging van verbetermogelijkheden door derden.

4.3 Doelmatigheid

7

De mate waarin Habion de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

De doelmatigheid van Habion wordt beoordeeld met een zeven. Uit de efficiëntieratio van de AeDex/IPD corporatie vastgoedindex komt naar voren dat Habion al jaren een goede ratio heeft. Van elke euro huuropbrengst besteedt de gemiddelde corporatie ruim 42 cent aan exploitatielasten terwijl dat bij Habion tussen 25 en 30 cent ligt.

Een vergelijking op basis van benchmarkcijfers is echter lastig te maken als gevolg van de wijze waarop de werkzaamheden zijn georganiseerd alsmede door het specifieke type vastgoed dat wordt verhuurd. In de Aedes-benchmark van eind 2014 scoort Habion een B en het heeft daarmee een middenpositie. De gemiddelde geharmoniseerde beïnvloedbare bedrijfslasten bedroegen voor Habion bij de meting €933 (gemiddelde is €1.035). De visitatiecommissie concludeert dat Habion efficiënter is dan de gemiddelde corporatie en geeft daarvoor een pluspunt. De corporatie heeft in zeer beperkte mate een expliciete visie of beleid waar het bedrijfsvoering betreft, maar is wel bezig om dergelijke zaken op orde te brengen.

Zoals toegelicht heeft Habion geen eigen werkorganisatie; de directeur-bestuurder is de enige persoon in dienst van stichting Habion. Stichting Habion maakt ten behoeve van de uitvoering van haar werkzaamheden gebruik van medewerkers van Habion vastgoed zorgsector. Stichting Habion en Habion vastgoed zorgsector zijn ten behoeve daarvan een kostendelingsovereenkomst overeengekomen. Op basis hiervan belast Habion vastgoed zorgsector 94 procent van onder meer de personeelskosten door aan Habion en vice versa. Vanwege voorgaande wijken de onderstaande gegevens af van de cijfers bij andere corporaties. Daarnaast bestaat het bezit van Habion voor ruim 50 procent uit intramurale plaatsen voor ouderen, waardoor de kosten voor onderhoud anders zijn opgebouwd.

Tabel 4.1 Netto bedrijfslasten 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2001-2013

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2009-2012 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	909	924	1.101	4,0	-	9,4
Personeelskosten / fte	242.000*	70.037	72.323			
Aantal vhe / fte	10.057	130	97			

Bron: CiP (2014), Habion, Corporatie Benchmark Centrum.

* Betreft bezoldiging bestuurder, aangezien dit de enige fte is in de Stichting Habion. Deze komt aan de orde in hoofdstuk 5, paragraaf 5.3.3 Governancecode

Zoals weergegeven wordt in ieder geval de onderhoudscomponent in de bedrijfslasten beïnvloed door het type vastgoed: ruim 50 procent betreffen intramurale plaatsen in wooncomplexen. In vergelijking met de referentie (ouderenhuisvesting) heeft Habion iets lagere bedrijfslasten per verhuureenheid (vhe) en is het aantal verhuureenheden per full time employment (fte) anders.

In 2012 is eenmalig een sterke stijging van de bedrijfslasten te zien. In het jaar daarna liggen de bedrijfslasten op een lager niveau dan voor de stijging in 2012.

Wat betreft personeelskosten en aantal verhuureenheden per fte is geen vergelijking te maken als gevolg van de wijze waarop Habion de activiteiten heeft georganiseerd: deels via Habion vastgoed zorgsector en deels via externe vastgoedbeheerders. De bedrijfslasten en personeelskosten per verhuureenheid van gecombineerd Stichting Habion, Habion vastgoed zorgsector en de externe inhuur is niet op een zodanige wijze weergegeven dat een vergelijking kan worden gemaakt met andere corporaties. Deze vergelijking kan wel (ten dele) worden gemaakt met behulp van de efficiëntieratio (totale exploitatiekosten als percentage van de brutohuurinkomsten) in de AeDex/IPD corporatie vastgoedindex, waarin Habion deelneemt. Daaruit blijkt dat Habion al jaren de beste efficiëntieratio van de deelnemende corporaties heeft. Bij Habion bedroeg de ratio in de afgelopen jaren 25 a 30 %; tegenover een gemiddelde van ca. 40%. Dit is een overtuigend verschil, waarbij de commissie wel opmerkt dat Habion relatief hoge huurinkomsten heeft uit de verhuur aan zorgpartijen. Habion staat nog kritisch tegenover het in 2014 gestarte initiatief van de Efficiency Benchmark van Aedes. De verschillen in de benchmark worden, naar de mening van Habion, voor een groot deel verklaard door correcties bij de toerekening van indirecte kosten en het al dan niet

meerekenen van alle beheerkosten. Habion (en Woonzorg Nederland) hebben deze punten met PWC/Aedes gedeeld, om zo de benchmark te verbeteren.

Habion heeft de verantwoording van en visie op de bedrijfsvoering niet vertaald in expliciete ambities om de doelmatigheid van de organisatie te vergroten. Wel staat er in het jaarverslag 2013 dat de omstandigheden vragen om nog meer aandacht voor een efficiënte bedrijfsvoering. In dat kader wordt met name de financiering van de activiteiten als belangrijk aandachtspunt benoemd. In de jaarrekening 2013 is te zien dat zowel de onderhoudslasten als de kosten voor inhuur en de rentelasten zijn afgenomen. Ook uit de meerjarenbegroting 2014-2023 komt naar voren dat de corporatie met name op de overige bedrijfslasten en rentelasten heeft bespaard ten opzichte van de voorgaande meerjarenbegroting. Een expliciete onderbouwing van de gerealiseerde/begrote kostenbesparingen op onderhoud en inhuur ontbreekt echter, evenals een directe relatie met de strategie van de organisatie en de eigen (financiële) mogelijkheden.

De toelichting op de bedrijfslasten/efficiency in de meerjarenbegroting maakt melding van een kostenbesparing over de komende 10 jaar. Dit is in hoge mate het gevolg van de inkrimping van de afdeling ontwikkeling en van de inhuur van derden. De exploitatiekosten per verhuureenheid worden hiermee structureel verlaagd van € 1.266 naar € 1.233. In de derde kwartaalrapportage 2014 is echter te zien dat de overige bedrijfslasten ruim hoger liggen dan gebudgetteerd, met name door de doorbelaste kosten van Habion vastgoed zorgsector. De overschrijdingen worden vooral veroorzaakt doordat er meer deskundigen zijn ingehuurd voor de vervanging van personeel en voor specifieke expertise (fiscaal, juridisch en taxaties). Ook zijn er onderschrijdingen op de kosten voor BIM (Bouw Informatie Model) en werving en selectie. Hiermee kan de vraag worden gesteld of de begrote besparingen als gevolg van de inkrimping en verminderde inhuur van derden wel realistisch zijn. Habion monitort via de kwartaalrapportages de begroting nauwkeurig en geeft hier tevens een duidelijk toelichting bij. Een toelichting van de actie die wordt ondernomen om dit te verbeteren ontbreekt echter.

4.4 Vermogensinzet

8

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan Habion de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

Habion kan de inzet van het beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren en hiermee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een zes. Pluspunten zijn toegekend voor de wijze waarop het beleid actief wordt toegepast, gemonitord en bijgesteld indien nodig. Habion geeft via scenario's tevens inzicht in de reden waarom de financiële positie in de komende jaren moet worden versterkt. Verder is de omvang van de investeringen in relatie tot de visie en positie voldoende, maar lijkt er wat onevenwichtigheid te zitten in nieuwbouw en pilotprojecten enerzijds en renovatie van bestaande gebouwen anderzijds. Waardering is er ook voor de zoektocht naar een nieuw business model voor wonen en zorg en de innovatiekracht van de pilots/experimenten. Geconcludeerd kan worden dat Habion een goed onderbouwde visie heeft op de vermogensinzet en de score voor dit onderdeel is een 8,0.

Habion heeft zich specifiek gericht op ouderenhuisvesting. De corporatie heeft een duidelijke visie op de opgaven en heeft een beeld hoe hier invulling aan kan worden gegeven. Voorgaande komt terug in diverse documenten, zoals de strategie 'Nieuwe Tijden', wensportefeuille en de meerjarenbegroting. In deze documenten zijn op hoofdlijnen de volkshuisvestelijke doelstellingen

geformuleerd voor de periode tot 2021. Habion heeft daarmee aangegeven welke maatschappelijke effecten worden beoogd. De doelstellingen worden doorgerekend in de meerjarenbegroting, waarmee duidelijk is welke financiële consequenties de doelstellingen hebben. Habion geeft daarbij tevens inzicht in het rendement dat de corporatie laat 'liggen'. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat in twee scenario's (harde plannen en harde en zachte plannen) de ratio's in de komende jaren sterk oplopen. In het aanvullende scenario Scheiden Wonen en Zorg wordt duidelijk dat de buffers worden opgebouwd om de gevolgen van het Rijksbeleid rondom het scheiden van wonen en zorg op te kunnen vangen en extra investeringen te kunnen doen indien nodig. In dit scenario lopen de ratio's in de eerste jaren terug, waarna ze langzaam toenemen. De mate waarin het vermogen kan worden ingezet is sterk afhankelijk van externe ontwikkelingen. Continue monitoring van deze ontwikkelingen in relatie tot de ontwikkeling van de ratio's is richting de toekomst van groot belang. Habion voert, onder meer via de continue monitoring van het vermogen en pilots, evaluaties uit om te bezien hoe het vermogen kan worden ingezet en behoefte van maatschappelijke prestaties.

Uit de cijfers blijkt dat de corporatie in de afgelopen jaren veel middelen heeft ingezet ten behoeve van nieuwbouw. Daarnaast loopt er een viertal experimenten, zoals bij verzorgingshuis De Benring in Voorst om te bezien welke mogelijkheden er zijn om het gebouw een 'tweede jeugd' te geven. In deze experimenten laat Habion haar innovatiekracht blijken en hier wordt een aantal onderwerpen samengebracht, zoals duurzaamheid, leefbaarheid, betrokkenheid van bewoners en procesvernieuwing. Ook in de jaarverslagen en de interne documenten wordt veel aandacht besteed aan nieuwbouw en pilots. Uit de cijfers van Corporatie in Perspectief komt verder naar voren dat het aantal woongelegenheden waarin in 2010 en 2012 is geïnvesteerd beperkt is, maar dat de investeringen per eenheid zeer hoog liggen. In 2011 en 2013 is er helemaal niet geïnvesteerd in de verbetering van bestaand bezit. Dit wordt bevestigd in het jaarverslag 2013, waarin geen investeringen worden gemeld in renovaties. Eenzelfde beeld komt terug bij de investeringen in energiebesparing, waarin veel aandacht uitgaat naar een aantal complexen middels de energiewedstrijd, maar er geen investeringen in andere complexen en woningen worden gedaan. Het aantal deelnemers aan de energiewedstrijd is wel toegenomen in 2014/2015. De onderhoudsinvesteringen zijn wel sterk toegenomen en liggen in de afgelopen jaren ruim boven het gemiddelde. Voorgaande kan echter ook een inhaalslag zijn, omdat de investeringen in voorgaande jaren relatief laag waren.

4.5 Beoordeling

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

Tabel 4.2 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	7	30%	7,4
Doelmatigheid	7	30%	
Vermogensinzet	8	40%	

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

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

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

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

5.2 Besturing

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

5.2.1 Plan



Bij Habion is bij het onderdeel 'plan' sprake van een gedifferentieerd beeld. De visie op de eigen positie en het toekomstig functioneren is vastgelegd in een strategiedocument, dat een lange termijn omvat (2009-2018; herijkt in 2012 voor de periode 2012-2021). Ook is in samenhang met het strategiedocument een wensportefeuille vastgesteld. Er zijn strategische en tactische doelstellingen uitgewerkt in beleidsnotities. De vertaling naar activiteiten vindt plaats in meerjarenbegrotingen (4 jaar), activiteitenplannen (jaarlijks) en jaarplannen. Hoewel de lange termijn koers van Habion goed zichtbaar is, is de beoordeling van de planfunctie een vijf. De commissie constateert dat doelstellingen ten dele smart zijn geformuleerd en onvoldoende zijn vertaald in strategische en tactische doelen en operationele activiteiten in samenhang met de financiële randvoorwaarden. Dit heeft ook gevolgen voor de 'check' functie, omdat een goede monitoring hierdoor moeilijk is. Habion is een voorbeeld van een corporatie met een heldere koers, die zichtbaar presteert, maar waarvan de prestaties slechts ten dele te beoordelen zijn tegen de achtergrond van de lange termijn doelen.

Habion heeft een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De corporatie vertaalt haar visie deels naar doelen en operationele activiteiten met ook aandacht voor de (veranderende) behoeften en wensen van haar klanten. Ten behoeve van de strategiebepaling heeft Habion de afgelopen jaren verschillende onderzoeken uitgezet. Onder meer naar de vraagverandering onder haar doelgroep, naar de klanttevredenheid en een onderzoek naar acquisitiemogelijkheden per COROP-regio (in samenwerking met zorgpartner Amaris). Verder stelt Habion vanaf 2014 een 'jaarverkenning' en 'marktverkenning' op en zijn er verschillende marktverkenningen uitgevoerd naar de gevolgen van het beleid ten aanzien van scheiden wonen en zorg.

Habion heeft haar visie beschreven in de nota: *Strategie 2009-2018*. Aan de visie en missie waren in 2009 acht strategische doelen gekoppeld. In 2012, bij de herijking van de strategie, wordt gesproken over drie speerpunten: 1) klant oriëntatie 2) vastgoed oriëntatie 3) maatschappelijke

functie. In de herijking van de strategie is vooral meer nadruk gelegd op de mogelijke acquisitie-gemeenten (geografisch vestigingskader).

De commissie constateert dat de strategiedocumenten voor een deel dezelfde teksten bevatten. Dit geldt ook voor de jaarverslagen, waarin onder meer in het onderdeel 'volkshuisvestingsverslag' jaar op jaar identieke teksten staan, documenten 'Voorgenomen activiteiten' en de 'MJB 2012-2021'. De commissie constateert dat de documenten niet altijd zorgvuldig zijn opgesteld. Zo staan in eerstgenoemd document onjuiste cijfers (van een jaar eerder) en is in de MJB 2012-2021 de tabel bij 2.1 niet ingevuld.

In 2012 is een 'wensportefeuille' opgesteld, die een vertaling is van de strategie van Habion naar concrete doelstellingen. Hierin is per onderwerp (doelgroep, betaalbaarheid, exploitatie, locatie, kwaliteit en duurzaamheid) aangegeven wat de strategische doelstellingen zijn, wat het resultaat moet zijn en hoe of waarop gestuurd kan worden om dat resultaat te bereiken. Hierbij is 2021 als horizon gekozen. De strategische doelen in de wensportefeuille zijn zoveel mogelijk uitgewerkt; onder andere door verantwoordelijken te benoemen, de tijdspanne te bepalen en prestatie indicatoren te formuleren. In de SMART uitwerking ziet de commissie doelstellingen ten aanzien van financiën en vastgoed. Een aantal doelstellingen is nog niet concreet en SMART ingevuld, bijvoorbeeld sturen op klantwaarde of duurzaamheid. Hiervoor zijn of worden separate projecten opgestart.

Het opstellen van beleid lijkt soms een moeizaam traject te zijn binnen Habion. In 2011 wordt al gesproken over een herijking van de strategie, welke eind 2012 in de RvC wordt besproken en begin 2013 definitief is vastgesteld. In de afgelopen vier jaar zijn bepaalde beleidsdocumenten nog in voorbereiding of in ontwikkeling, zoals het op te stellen verkoopplan en het beleid ten aanzien van 'preferred suppliers'.

Voor de jaren 2011 en 2012 heeft Habion geen bedrijfsbreed jaarplan, maar is per afdeling een jaarplan opgesteld. Het jaarplan 2011 voor de afdeling A&K is pas in mei 2011 definitief vastgesteld, in het lopende jaar. In de jaarplannen worden per afdeling doelstellingen omschreven, die lang niet altijd terug te voeren zijn op (herijkte) strategie. Vanaf 2013 wordt een jaarplan voor de hele organisatie opgesteld, waarin per afdeling doelen voor de jaren 2015 en 2016 zijn gesteld.

In het meerjarenplan en de begroting uit 2013 en 2014 komen de volkshuisvestelijke doelstellingen uit de wensportefeuille terug en wordt per onderwerp aangegeven wat het resultaat moet zijn in 2021 en op welke wijze wordt gestuurd op dat beoogde resultaat. De meerjarenplanning bestrijkt een periode van tien jaar en binnen Habion leeft de gedachte om dit terug te brengen naar een kortere termijn, drie jaar. Voor het opstellen van deze meerjarenbegroting in 2013 en 2014 heeft Habion eerst de externe ontwikkelingen geïnventariseerd, die naar verwachting het functioneren in de komende jaren zullen beïnvloeden.

Ieder jaar stelt Habion een 'voorgenomen activiteitenoverzicht' op, dat aan alle gemeenten waar Habion bezit heeft, wordt toegezonden. De activiteitenoverzichten zijn niet op alle punten 'SMART' geformuleerd en daarnaast geldt dat de koppeling met het strategieplan niet op alle punten helder gemaakt wordt. In het activiteitenoverzicht wordt ook niet ingegaan op de specifieke opgaven per gemeente waaraan de activiteiten bij moeten dragen.

Habion maakt gebruik van risicoanalyses en scenario's met behulp van WALs. WALs is een instrument om meerjarenprognoses en scenario's op te stellen alsmede om de bedrijfswaarde te kunnen bepalen van het vastgoed. Met dit instrument wordt inzicht verkregen in de beleggings-functie van Habion en kunnen strategische ambities worden doorgerekend.

5.2.2 Check

5

Het ijkpunt voor een zes is dat de corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe het feitelijk leveren van de voorgenomen prestaties vordert. Habion beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem dat in de vorm van de kwartaalrapportages beschikbaar komt, onder meer voor de Raad van Commissarissen. Het wordt besproken en actief gehanteerd. De aansluiting op de visie en strategische doelstellingen is echter niet optimaal. Op basis van de kwartaalrapportages ontstaat geen transparant beeld van de voortgang op alle strategische en tactische doelstellingen. De check-functie wordt beoordeeld met een 5.

De bedrijfsresultaten worden gemonitord met behulp van kwartaalrapportages, waarin een toelichting is gegeven op de kengetallen (dashboard), financiële rapportage, risicomangement, voortgang van projecten en operationele ontwikkelingen zoals de leegstand en de realisatie van het 90% criterium. De kwartaalrapportages zijn door de duidelijke manier van rapporteren organisatiebreed te gebruiken, zo ook voor de Raad van Commissarissen. Naast kwartaalrapportages stelt de corporatie jaarlijks een jaarverslag en jaarrekening op.

De kwartaalrapportages maken gedurende de visitatieperiode een ontwikkeling door. In niet alle kwartaalrapportage maakt een 'directieverslag', met daarin een beschrijving van de ontwikkeling in de corporatie- en zorgwereld, ontwikkelingen binnen de beleggersfunctie en de ontwikkelingen op het terrein van governance, onderdeel uit.

In de kwartaalrapportages wordt sterk de nadruk gelegd op de resultaten op het terrein van financiële- en vastgoed doelstellingen. De check op financiën en vastgoed is heel goed en overzichtelijk vormgegeven in de kwartaalrapportages. Uit het verslag van de RvC van 17-04-2014 leest de commissie dat de voortgang in de realisatie van de managementletter zal worden opgenomen in de kwartaalrapportage.

De transparantie in de voortgang is minder helder wat betreft de opvolging van volkshuisvestelijke doelen. De koppeling tussen de rapportages en de geformuleerde doelstelling die in de wensportefeuille zijn beschreven is onvoldoende. De commissie ziet de voortgang ten aanzien van de doelgroep ontwikkeling, duurzaamheid en klanttevredenheid hier niet in terug.

Na het opstellen van de wensportefeuille is voorgesteld om periodiek (bijvoorbeeld in het kader van de jaarplanning) een actualisatie te verstrekken met daarin de voortgang. In de jaren 2011-2014 zijn de jaarplannen niet eenduidig opgesteld en daarom moeilijk vergelijkbaar. Voor het jaar 2012 bijvoorbeeld is een 'performance dashboard' opgesteld waarin de voortgang te zien is van de strategische doelstellingen, maar in het jaarplan van 2013 dit dashboard niet meer opgenomen.

Een van de ambities van Habion was om in 2014, mede onder invloed van de verhuurdersheffing, het huurbeleid te evalueren. Dit is vorig jaar niet gebeurd. De afgesproken evaluatie van de prestatieafspraken met de gemeente Goes heeft eveneens geen doorgang gevonden. Tot slot is geen opvolging van de activiteitenoverzichten die Habion jaarlijks naar de gemeenten stuurt.

5.2.3 Act

6

Het ijkpunt voor een zes is dat de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren, in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. Habion is werkzaam in het complexe veld van wonen en zorg en dit noodzaakt tot grote flexibiliteit, onder meer in de planning en aanpak van projecten. Die flexibiliteit laat Habion in de praktijk zien. De visitatiecommissie meent dat de prestatie van Habion op het onderdeel 'act' voldoende is en waardeert dit met een zes.

Habion beschikt over een uitgebreide monitoring in de kwartaalrapportages. Enkele voorbeelden laten zien dat de signalen die daaruit zichtbaar worden, tot actie en aanpassing leiden. Het dreigend liquiditeitstekort in de tweede helft van 2013 leidde tot maatregelen en werd langs die lijn voorkomen. Op de iets langere termijn is ook de alertheid op veranderingen zichtbaar. De veranderde beleidscontext rondom wonen en zorg hebben geleid tot herijking van de strategische visie, het reduceren van de nieuwbouwportefeuille en het reorganiseren van de afdeling vastgoedontwikkeling. De visitatiecommissie meent dat Habion voldoende bijstuurt als het gaat om de reguliere bedrijfsvoering. Blijkens de verslagen van de Raad van Commissarissen worden de relevante onderwerpen over projecten en interne aangelegenheden besproken. Daar waar nodig wordt besloten om acties of doelstellingen bij te sturen.

Gedurende de visitatieperiode heeft Habion een geografische focus aangebracht in haar strategie door het bepalen van acquisitiesgebieden. Hier zou Habion meer vervolg aan kunnen geven in het overzicht 'voorgenomen activiteiten'. Hierin beschrijft Habion de concrete investeringen in zorgcentra en woningen in gemeenten, maar gaat zij niet in op de focus die is aangebracht en de consequenties daarvan voor desbetreffende gemeente.

De visitatiecommissie merkt op dat doelstellingen af en toe ad hoc worden aanpast zonder dat daarover een goede onderbouwing wordt gegeven. Een voorbeeld is het besluit van het MT in 2013 om de activiteiten die voortvloeien uit de notitie duurzaamheid (opgesteld in 2013) niet of op een andere wijze uit te voeren.

5.3 Intern toezicht

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

5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

7

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend.

Betreffende het functioneren van de Raad van Commissarissen voldoet Habion aan het ijkpunt voor een zes, onder meer doordat er een passende profielschets is vastgelegd, er buiten eigen kring wordt geworven en er aandacht wordt besteed aan deskundigheidsbevordering. De commissie heeft een pluspunt toegekend voor de wijze waarop de RvC zaken heeft onderbouwd, de actieve wijze waarop wordt gewerkt aan de samenstelling van de RvC en het bestuur, de zelfevaluatie en de goede wijze waarop invulling wordt gegeven aan de verschillende rollen.

Samenstelling

Habion heeft de samenstelling, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen beschreven in de statuten en het reglement van de RvC. Zowel de statuten als het geldende reglement staan op de website en beide zijn recent gewijzigd. In het reglement is opgenomen dat de RvC uit ten minste vijf leden en maximaal zeven leden bestaat. De leden worden voor een periode van vier jaar benoemd en kunnen maximaal één keer worden herbenoemd. Ook is opgenomen dat twee leden van de RvC overeenkomstig wet- en regelgeving bindend worden voorgedragen vanuit de kring van de huurders of hun vertegenwoordigers. In de praktijk worden deze leden voorgedragen vanuit het Huurdersplatform Zorg, waarin de zorgorganisaties zijn vertegenwoordigd die de intramurale plaatsen van Habion (ver)huren en een deel van de aanleunwoningen doorverhuren.

Tabel 5.1 Rooster van aftreden RvC

Naam	(Her)benoemd per	Bennoemd tot	Periode herbenoeming
Dhr. Dr. E.P. de Jong	01-04-2007 01-04-2010 01-04-2013 (3 ^e keer)	01-01-2015	Niet herbenoembaar voor laatste 3 maanden
Dhr. Mr. T. Vroon	01-07-2009 01-07-2012 (2 ^e keer)	01-07-2015	3 jaar
Dhr. F.A.H. van der Heijden	01-07-2009	01-07-2015	2 jaar
Dhr. Drs. A.W.T.M. Oostvogel	01-07-2013	01-07-2017	4 jaar
Mevr. Drs. T. van den Hurk	01-07-2009	01-07-2015	2 jaar
Mevr. Drs. M.J.A. Visser	01-01-2012	01-01-2016	4 jaar
Mevr. Drs. F.J. Zijlstra MRE	01-01-2013	01-01-2017	4 jaar

Bron: Jaarverslag (2013).

In het jaarverslag is, naast bovenstaande rooster van aftreden, een toelichting weergegeven over de samenstelling en mutaties. Op grond van de statuten konden twee commissarissen, benoemd op voordracht van het Huurdersplatform in 2009 voor één termijn van 6 jaar, in 2015 niet herbenoemd worden. In 2011 heeft de RvC besloten om uit te gaan van maximale zittingsduur van 8 jaar, waarvoor de statuten destijds zijn aangepast. Na de statutenwijziging kunnen beide leden in 2015 nog voor een aanvullende termijn van 2 jaar herbenoemd worden.

Ook heeft de RvC in 2013 uitgesproken de (her)benoemingen bij voorkeur per 1 januari en 1 juli te laten ingaan. Dit betekent dat de heer De Jong per 1 januari 2015 (en niet per 1 april 2015) aftreedt. Voorgaande is een voorbeeld van de actieve en prudente wijze van handelen van de RvC. Als gevolg van het besluit de maximale benoemingstermijn te beperken tot acht jaar zouden er per 1 juli 2017 drie commissarissen tegelijkertijd aftreden. Vanwege de continuïteit is besloten om een van de commissarissen in geval van herbenoeming een verlengde termijn te geven van drie in plaats van twee jaar. Dit besluit is opgenomen in het Jaarverslag 2013 en weergegeven in het rooster van aftreden (tabel 5.1.). In de discussie met de visitatiecommissie is door Habion benadrukt dat als er een herbenoeming plaatsvindt, dit voor twee jaar zal zijn. Dit besluit moet overigens nog formeel bekrachtigd worden.

In het reglement van de RvC, dat periodiek wordt bijgewerkt, is een profiel opgenomen waarin de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden wordt geschetst. Het profiel wordt door de RvC in overleg met het bestuur vastgesteld. Naast de algemene eisen zijn specifieke eisen benoemd voor de volgende functies: voorzitter, financiële deskundigheid, volkshuisvestelijke en bestuurlijke deskundigheid, deskundigheid op het gebied van vastgoedontwikkeling en woningbeleggingen en deskundigheid op het gebied van zorg en welzijn. De benoemde velden worden in goede mate bestreken in de huidige RvC van Habion. Bij de werving na het vertrek van

één van de leden van de RvC in 2013 is de RvC ondersteund door een extern bureau. Habion werft de leden buiten eigen kring door onder meer de publieke bekendmaking van de vacature in verschillende media. Ook is te zien dat de expertise van het vertrekkende lid overlap heeft met de expertise van het nieuwe lid, waarmee Habion de gewenste deskundigheid binnen de RvC heeft geborgd. De visitatiecommissie concludeert dat de RvC actief werkt aan het behouden en versterken van de samenstelling.

In de reglementen staat beschreven dat de leden van de RvC na benoeming een introductieprogramma volgen, waarin aandacht wordt besteed aan onder meer de algemene financiële en juridische zaken en de verantwoordelijkheden van een commissaris. Daarnaast is benoemd dat de RvC jaarlijks beoordeelt op welke onderdelen de leden behoefte hebben aan een training of opleiding. De leden van de RvC vullen de permanente educatie in door middel van informatie uit de organisatie zelf, maar ook informatie van de VTW, CFV en Aedes. Een aantal commissarissen nam in 2013 deel aan bijeenkomsten, vergaderingen en cursussen om hun kennis op peil te houden. Tevens worden er vanuit de organisatie 'property-tours' en themabijeenkomsten gehouden.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

Uit de interviews en verslagen blijkt dat de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. De RvC kan gekenschetst worden als een kritische raad, welke complementair is aan de bestuurder. De verschillende rollen worden uitgeoefend en in de gaten gehouden. Daarbij houdt de RvC de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid. Voorgaande blijkt onder meer ook uit de verslaglegging van de RvC.

Als toezichthouder is de RvC als kritisch, onafhankelijk en professioneel te typeren. Specifieke onderwerpen die aandacht behoeven, zoals het dossier 'scheiden wonen en zorg' maar ook de inrichting van de financiële organisatie zijn terugkerende onderwerpen tijdens de vergadering. Uit de verslagen komt naar voren dat de RvC dergelijke onderwerpen laat terugkeren totdat er een duidelijke verbetering zichtbaar is. Daarbij komt de RvC met adviezen, die niet alleen met de directeur-bestuurder worden gedeeld, maar ook met het MT. Vanaf 2013 is de vergaderfrequentie verhoogd van vier keer per jaar naar zeven keer in 2013.

Uit de verslagen blijkt dat de RvC een duidelijk beeld heeft welke informatie noodzakelijk wordt geacht om toezicht te kunnen houden. Niet alleen de beschikbaarheid van informatie maar de overzichtelijkheid en juistheid van de informatie is in ieder verslag aan de orde. Voor het verkrijgen van informatie worden tijdens de vergaderingen regelmatig leden van het management uitgenodigd en wordt informatie ingewonnen bij de belanghebbenden en andere externe partijen (accountant, Finance Ideas en Deloitte). Eén keer per jaar vindt een strategiesessie plaats met de MT-leden en twee keer per jaar is er overleg met de ondernemingsraad. Verder vergadert de RvC soms, na afloop van een vergadering, in beslotenheid zonder aanwezigheid van de directeur-bestuurder of het management. Dit wordt ingegeven door bijvoorbeeld de zelfevaluatie of nieuwe ontwikkelingen die zich aandienen (voorgenomen fusie met WoonZorg Nederland).

Naast de toezichthoudende rol vervult de RvC de werkgeversrol op gedegen wijze. Er wordt een beoordelings- en beloningsbeleid gehanteerd. Beoordelingsgesprekken worden jaarlijks door een afvaardiging van de RvC met de bestuurder gevoerd en verslagen hiervan worden met de RvC gedeeld. Het beloningsbeleid van de RvC wordt besproken en vastgelegd. Uit de interviews komt naar voren dat er vanuit de RvC aandacht is voor de passendheid van de kwaliteiten van de bestuurder bij het ontwikkelingsstadium van de organisatie. Ten aanzien van de klankbordrol is in de verslagen te lezen dat de RvC gevraagd en ongevraagd advies geeft. Daarin is tevens terug te zien dat de specifieke expertise van de RvC-leden wordt benut door de bestuurder.

Zelfreflectie

De Raad van Commissarissen bespreekt jaarlijks het eigen functioneren. Eens per twee jaar heeft de RvC een zelfevaluatie onder begeleiding van een extern adviseur. In de jaren dat er geen gebruik wordt gemaakt van een externe adviseur, voert de voorzitter van de RvC een evaluatie uit via individuele gesprekken met de leden van de raad. Een beknopt verslag wordt voorgelegd aan de RvC. De evaluatie gebeurt buiten aanwezigheid van de directeur-bestuurder. In de verslagen van de zelfevaluaties is te zien dat er duidelijk aandacht is voor de uiteenlopende aspecten van het functioneren van de RvC. Daarbij constateert de visitatiecommissie dat er sprake is van zowel diepgang als een actieve houding ten aanzien van de zelfreflectie en benoemde verbeterpunten. Ook worden de directeur-bestuurder en het management vooraf in de gelegenheid gesteld input te leveren.

In de jaarverslagen wordt melding gemaakt van de zelfreflectie van de RvC. In het jaarverslag 2013 staat bijvoorbeeld benoemd dat de RvC het eigen functioneren als positief beoordeelde. Een verdere onderbouwing hiervan is in het jaarverslag noch in de verslagen van de reguliere raadsvergaderingen terug te vinden. Wel maakt de RvC in het verslag volgend op de zelfevaluatie melding van de betreffende evaluatie. Ook is er in het jaarverslag een aantal aandachtspunten benoemd, zoals aandacht voor financiën, dienstverlening, primaire processen, een brede blik op stakeholders en externe relaties.

5.3.2 Toetsingskader



De RvC hanteert een actueel toetsingskader en kan daar inzicht in geven. Daarmee wordt voldaan aan het ijkpunt voor een zes. In het jaarverslag is beschreven dat de Raad van Commissarissen van Habion tot taak heeft toezicht te houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting en haar verbindingen. De visitatiecommissie constateert dat de RvC de ontwikkelingen en transitiefase heel scherp in de gaten houdt en stevig aandringt op beleidskaders en onderbouwingen. Er is daarin ook sprake van verbeteringen ten aanzien van vier jaar geleden.

De RvC houdt onder andere toezicht op de volgende zaken:

- Aard en totstandkoming van de volkshuisvestelijke, maatschappelijke, operationele en financiële doelstelling van Habion;
- Realisatie van de doelstellingen van Habion;
- Strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van Habion.

- Opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- Kwaliteitsbeleid;
- Kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording als voorzien in hoofdstuk V van de Governancecode Woningcorporaties;
- Financieel verslaggevingsproces;
- Naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.

De RvC hanteert bij bovenstaande werkzaamheden een toezichtkader dat wordt gevormd door het BBSH en overige wet- en regelgeving, Governancecode Woningcorporaties, statuten en reglementen van stichting Habion, strategie 'Nieuwe Tijden', geldende meerjarenbegroting en begroting en het treasurystatuut. Ook heeft de RvC diverse beleidsdocumenten goedgekeurd, zoals de wensportefeuille in 2021 en het standaard programma van eisen voor nieuwbouw van woningen, die als toetsingskader worden gebruikt.

Op basis van de beschikbare documentatie en de interviews constateert de visitatiecommissie dat sinds 2012, waarin Habion een verbetering op meerdere punten heeft doorgevoerd, essentiële documenten voor het toetsingskader zijn verbeterd en/of opgesteld. Te denken valt aan de herijkte strategie 'Nieuwe Tijden' en de wensportefeuille. Daarnaast heeft Habion onder meer de meerjarenbegroting, treasurystatuut en -jaarplan, financieringsbeleid en het risicomanagement vernieuwd. Op onderdelen is dit gedaan met behulp van externe expertise. Wat betreft monitoring zijn grote stappen gezet in de kwaliteit van de kwartaalrapportages; het toevoegen van 'act' is de laatste stap. De actielijst bijgevoegd bij de verslagen van de RvC is een goed voorbeeld van het weergeven van 'act'.

De documenten zijn sterk financieel en projectmatig gericht. Voorgaande zaken zijn dan ook goed op orde en worden actief gebruikt voor het toezicht en de besturing. De volkshuisvestelijke ambities, met als eindbeeld 2021, zijn in de wensportefeuille en meerjarenbegroting opgenomen. Waar de volkshuisvestelijke ambities en de stand einde jaar wel in de meerjarenbegroting zijn opgenomen, ontbreekt de periodieke monitoring in de kwartaalrapportages. Ook is er in het jaarverslag geen duidelijke koppeling te zien tussen deze ambities en de prestaties. Net als bij andere onderdelen geldt ook voor het toetsingskader dat Habion, gelijk met de ambitie/ontwikkeling om meer woningen direct te verhuren aan huurders, het belanghebbendenmanagement dient te herzien.

5.3.3 Governancecode



De 5.0-methodiek vereist de toepassing van de Governancecode en waar nodig de uitleg bij afwijkingen (6). Habion onderschrijft de Governancecode en past deze actief en alert toe. Dit is onder meer opgenomen in het bestuurstatuut en het Reglement van de RvC, die tijdens de vergadering van 13 oktober 2013 opnieuw is vastgesteld. De beoordeling is een 7. Er is een pluspunt toegekend voor de actieve wijze waarop de corporatie omgaat met de Governancecode. Habion stelt in de jaarverslagen vast dat er geen afwijkingen zijn ten opzichte van de Governancecode zijn geweest. In de notulen van de vergaderingen van de RvC wordt regelmatig gesproken over de Governancecode en procedures worden aan de code getoetst.

Voor de Code geldt het principe 'pas toe of leg uit' met uitzondering van drie bepalingen. Deze hebben betrekking op de sectorbrede beloningscode van de bestuurders, een nieuwe bepaling die betrekking heeft op de honoreringscode van de commissarissen en de zittingstermijnen van de commissarissen. In het jaarverslag geeft Habion een toelichting over de wijze waarop de Governancecode wordt toegepast. Daarin staat vermeld dat Habion voldoet aan de code, met uitzondering van de 'pas-toebepaling' van de maximale zittingsduur van commissarissen van twee zittingstermijnen van vier jaar. Vanwege de continuïteit is besloten één van de commissarissen opnieuw te benoemen. De visitatiecommissie heeft vernomen dat, als herbenoeming aan de orde is, dit zal zijn voor een periode van twee jaar.

Habion leeft hiermee de Governancecode na, past de bepalingen toe en vermeldt afwijkingen transparant in het jaarverslag. De naleving van de Governancecode blijkt niet alleen een formaliteit, maar er is sprake van een actieve toepassing. Dit blijkt onder meer uit de wijziging van de statuten van de corporatie, specifiek op het punt van de zittingstermijnen. Met het herbenoemen van één van de leden van de RvC voor twee jaar, voldoet de corporatie aan de 'pas-toeregelings'.

De bezoldiging van de bestuurder wordt verantwoord in de jaarrekening, met een verwijzing in het jaarverslag. Hierin schrijft Habion dat ten aanzien van de bezoldiging van de bestuurder een beroep wordt gedaan op de overgangsregeling WNT.

5.4 Externe legitimering en verantwoording

5.4.1 Externe legitimatie

6

Habion heeft een heldere visie op wie de belangrijkste belanghebbenden zijn. Dit staat zeer overzichtelijk en helder omschreven in het jaarverslag, waarin enkele pagina's zijn gewijd aan het betrekken van bewoners, zorgpartijen en andere belanghebbenden. Daarmee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een zes.

De actieve en passende manier waarop Habion de belanghebbenden informeert en betreft, verschilt sterk per type belanghebbende. Er is winst te behalen in de relatie met gemeenten en huurders/bewoners. De corporatie maakt onderscheid in primaire en overige belanghebbenden. De primaire belanghebbenden zijn de bewoners van de woningen en zorgeenheden, zorgpartners, gemeenten en de Rijksoverheid.

Naar aanleiding van de aanbevelingen uit de vorige visitatie heeft Habion een aantal onderwerpen ten aanzien van de externe legitimatie opgepakt. Zo worden er jaarlijkse stakeholders-bijeenkomsten georganiseerd met interessante sprekers, agenda's en discussies. Twee maal per jaar vindt een huurdersoverleg plaats, waaraan een overeenkomst ten grondslag ligt en waar relevante zaken op de agenda staan. Ook wordt op objectniveau de nodige aandacht besteed aan luisteren, keuzes legitimeren en verantwoorden door middel van het opstellen van de objectbeleidsplannen en de gesprekken die worden gevoerd met huurders/bewoners, zorginstellingen en gemeenten.

Als gevolg van de hoge leeftijd van de bewoners en de landelijke spreiding van het bezit heeft Habion geen overleg met de bewoners op landelijk niveau. In de praktijk heeft Habion contact met de bewoners aangesloten bij een bewonerscommissie of cliëntenraad, indien deze aanwezig zijn. Er is in veel gevallen geen belangstelling bij bewoners om een bewonerscommissie te vormen. Dat heeft te maken met de hoge leeftijd van de bewoners.

De belangrijkste reden dat er soms geen overleg plaats vindt is dat de Habion-visie op de toekomst van desbetreffende woningen er vaak één is van behouden en onderhouden. Er is dan weinig reden tot overleg over de toekomst van de woningen. Het overleg op lokaal niveau vindt plaats via de vastgoedmanagers en zorgpartners.

Bewoners en bewonerscommissies, die in een aantal complexen aanwezig zijn, worden niet altijd betrokken bij het beleid. Dat geldt met name voor de input van het beleid, maar ook bij de terugkoppeling van de realisatie van plannen en de eventuele bijstelling worden de bewoners onvoldoende betrokken. De regionale huurdersvereniging Nieuw Elan uit Leeuwarden is de enige huurdersvertegenwoordiging met wie Habion rechtstreeks in gesprek is. Met deze huurdersvereniging heeft Habion een samenwerkingsovereenkomst gesloten.

Het overleg met de zorgpartijen is goed vormgegeven via het Huurdersplatform Zorg, waar meerdere keren per jaar overleg mee is. Het overleg wordt gebruikt om ontwikkelingen op het gebied van wonen en zorg met zorgpartners te delen en advies te vragen over het te voeren beleid. Naast het overleg met de vertegenwoordigers van de zorgpartners in het Huurdersplatform Zorg organiseert Habion plenaire bijeenkomsten, waarbij alle zorgpartners worden uitgenodigd. De corporatie organiseert daarnaast andere bijeenkomsten. In 2014 is één bijeenkomst georganiseerd met centraal de vraag hoe het beste kan worden ingespeeld op de woonwensen van ouderen. In 2013 zijn twee stakeholdersbijeenkomsten georganiseerd: één met bewoners van Blok M in Amsterdam en één met bestuurders in de zorgsector en vrije denkers. Een vertegenwoordiging van de RvC is tijdens die bijeenkomsten aanwezig evenals dat de RvC deelneemt aan de overleggen

met de zorgpartners. Ten aanzien van het zorgvastgoed overlegt Habion haar visie over de toekomst van het betreffende zorgvastgoed met de betreffende zorginstelling. In een aantal gevallen leidt dit overleg ook tot een gezamenlijke visie met de zorginstelling hierover of het starten van een experiment.

Als gevolg van de verschuiving van zorgtaken wordt de gemeente een steeds belangrijkere partner. Omdat Habion vaak maar één complex heeft per gemeente, en daarmee een zeer beperkte rol speelt bij de wijkontwikkeling, heeft Habion slechts met één gemeente prestatieafspraken gesloten. De corporatie geeft aan dat relevante actuele onderwerpen met de gemeente worden besproken, bijvoorbeeld bij herontwikkeling of nieuwbouw, en er wordt overlegd over de woonvisie. Aan iedere gemeente wordt jaarlijks een overzicht van voorgenomen activiteiten gestuurd. Dit overzicht is in drie opeenvolgende jaren echter exact hetzelfde. Het is dus de vraag in hoeverre dit document als goede informatiebron voor de gemeente geldt. Daarnaast lijkt er niet bij alle gemeenten sprake te zijn van een dialoog, maar is dit beperkt bij de gemeenten waar nieuwbouw wordt gerealiseerd of een pilot loopt.

5.4.2 Openbare verantwoording

6

In de 5.0-methodiek wordt als minimale eis benoemd dat een openbare publicatie beschikbaar is waarin gerealiseerde prestaties worden vermeld en de afwijkingen worden toegelicht. Habion voldoet op voldoende wijze aan deze minimumeis en legt openbare verantwoording af over het presteren in het jaarverslag, welke op de website is te vinden.

In 2013 is de jaarrekening gepubliceerd. Op de website ontbreken echter belangrijke beleidsdocumenten zoals de herijkte strategie 'Andere Tijden' en de concrete volkshuisvestelijke doelstellingen van de corporatie. Verder is in het jaarverslag of andere openbare documenten geen koppeling gemaakt tussen de langjarige strategische doelstellingen uit de (interne) wensportefeuille en meerjarenbegroting en de gerealiseerde prestaties in het betreffende jaar. Het ontbreekt daarmee aan transparantie tussen voornemens, realisatie en afwijkingen. Wel heeft Habion de prestaties wat betreft vastgoed en financiën en de activiteiten, zoals belanghebbenden-bijeenkomsten, in het jaarverslag opgenomen. In algemene zin is het jaarverslag overzichtelijk en goed leesbaar.

5.5 Beoordeling

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

Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan	5	5,3	33%	6,1
	Check	5			
	Act	6			
Intern Toezicht	Functioneren Raad	7	6,7	33%	
	Toetsingskader	6			
	Naleving Governancecode	7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimering	6	6,3	33%	
	Openbare verantwoording	6			

Bijlagen

Versnellen en verbeteren

Inleiding

In de wereld van woningcorporaties is Habion een vreemde eend in de bijt. In tegenstelling tot nagenoeg alle andere woningcorporaties zijn wij gespecialiseerd in de huisvesting van kwetsbare ouderen en werken we door heel Nederland. Anders gezegd zijn we een categorale toegelaten instelling en zijn we in alle tachtig gemeenten waar we actief zijn een kleine speler.

Habion is opgericht in 1952. Er was in Nederland na de tweede wereldoorlog woningnood en ouderen werden geacht door te stromen naar het bejaardenhuis om plaats te maken voor gezinnen. In verzuild Nederland werden daarom gespecialiseerde woningcorporaties met een specifieke identiteit opgericht. De oorspronkelijke naam van Habion was de Landelijke Hervormde Bouwstichting voor Bejaarden (LHBB). Andere landelijk werkzame corporaties voor ouderen waren de SGBB (gereformeerd en overgenomen door Vestia), de LKBB (katholiek), de HBB (Humanistisch) en de NCHB (algemeen). Deze laatste drie woningcorporaties zijn opgegaan in Woonzorg Nederland. Anno 2014 is er een klein aantal lokaal/regionaal gespecialiseerde ouderenhuisvesters, waarvan de SOR in Rotterdam de grootste is. Woonzorg Nederland en Habion zijn de enige twee overgebleven landelijk werkende ouderenhuisvesters.

In de komende periode wil Habion de benodigde transformatie van de ouderenhuisvesting versnellen en te verbeteren. Die transformatie is nodig omdat zich in de afgelopen zestig jaar zich een grote verandering in de huisvesting van ouderen heeft voltrokken. Direct na de oorlog verhuisden relatief vitale ouderen naar het bejaardenhuis, waar zij gezellig met elkaar woonden. Vanwege een groter woningaanbod, de vergrijzing van de bevolking en het indicatiebeleid dat toegang tot de bejaardenhuizen gaf, transformeerden de bejaardenhuizen naar verzorgings- en verpleeghuizen. Daar worden zeer kwetsbare ouderen in een gehospitaliseerde omgeving opgevangen als het zelfstandig thuis wonen niet meer lukt.

In de afgelopen decennia heeft Habion zichzelf vooral gezien als leverancier van zorgvastgoed aan zorginstellingen. Door de uit de AWBZ gefinancierde en daarmee gegarandeerde vastgoed-exploitatie was er tot een paar jaar geleden geen noodzaak voor verandering hierin. Gebouwen verouderden functioneel in hoog tempo en werden in 40 jaar afgeschreven en gesloopt. Nieuwbouw was het antwoord op de vraag van onze zorgpartners naar kwaliteit. En minder het antwoord op de vraag naar kwaliteit van de bewoners. Zo kon het gebeuren dat vanuit de gang van het bejaardenhuis het personeel via een raam in de deur de bewoners kunnen bekijken. De privacy van bewoners werd ondergeschikt aan de bedrijfsvoering van de zorginstelling. Het verdienmodel van Habion was gebaseerd op het tegen een lager tarief aantrekken van financiering dan de vergoeding van de overheid uit de AWBZ.

De gewijzigde voorkeur van ouderen om zelfstandig te blijven wonen en het door het rijk ingezette beleid van scheiden van wonen en zorg heeft er toe geleid dat Habion de afgelopen jaren het roer fors heeft omgegooid. Er komen nieuwe tijden.

Habion en Woonzorg Nederland zijn in 2014 een onderzoek gestart of we met een intensieve samenwerking/fusie de transformatie van de ouderenhuisvesting verder kunnen versnellen en verbeteren. We verwachten ook de implementatie van de nieuwe formules voor de bediening van bewoners en het beheer van ons vastgoed sneller en beter te kunnen realiseren.

De werkorganisatie van Habion

Habion heeft geen eigen personeel in dienst, maar koopt arbeid in bij stichting Habion vastgoed zorgsector. Deze organisatie kent thans circa 50fte. De organisatie is geen woningcorporatie en de medewerkers vallen niet onder de cao-woondiensten, maar onder het pensioenfonds voor de zorg. Er is een eigen rechtspositieregeling.

Habion koopt vanwege de geografische spreiding van de portefeuille veel beheerwerkzaamheden lokaal in bij derden. Habion is daarmee een soort regiecorporatie 'avant la lettre'.

Missie en visie: nieuwe tijden

Nederland kent een dubbele vergrijzing: we worden steeds ouder en er zijn steeds meer ouderen. In 2013 werd de grens van 3 miljoen inwoners van 65 jaar of ouder gepasseerd. Over 25 jaar zijn er naar verwachting meer dan 4,5 miljoen Nederlanders van 65 jaar en ouder. Een kleine 2 miljoen mensen is dan ouder dan 80 jaar (nu 700.000) waarvan ongeveer 10 procent kwetsbaar is. Wij zien de kwetsbare ouderen als onze doelgroep. Ze hebben een laag inkomen, worden psychogeriatrisch of fysiek beperkt in het zelfstandig wonen en zijn vaak zeer eenzaam. Samengevat: oud, arm en kwetsbaar. We zien het als onze taak om samen met lokale (zorg-)partners deze specifieke groep ouderen te huisvesten. Onze missie is daarom: alle kwetsbare ouderen een veilig en comfortabel thuis!

De bewoners van onze woningen en in ons intramuraal vastgoed zijn nagenoeg allemaal de 80 jaar ruimschoots gepasseerd. Gelukkig zijn ze ook tevreden over de kwaliteit die we leveren. In 2014 werden we beloond met het rapportcijfer 8,1. De klachtencommissie ontving in de periode 2012 tot heden géén klachten. Feit is echter dat de tijden veranderen. Opname in een intramurale voorziening is voor bewoners en hun naasten geen aantrekkelijk perspectief. Het wordt niet alleen als verlies van zelfbeschikking ervaren, maar juist ook als een noodzakelijk vangnet voor als het thuis niet meer gaat. Bovendien zien we dat verzorgingshuizen hun deuren sluiten door de transformatie van de verzorgingsstaat. Dat zorgt voor onrust in de samenleving en ouderen maken zich daar terecht zorgen over. Volgens ons is dat niet nodig. Wij sluiten geen verzorgingshuizen, maar proberen ze te vernieuwen.

Het bejaardenhuis verdient een 2de jeugd

Om de vernieuwing van de bejaardenhuizen te realiseren zijn we in 2012 in samenwerking met de Amsterdamse Academie voor Bouwkunst gaan onderzoeken hoe we de 'bejaardenhuizen een 2de jeugd' kunnen geven. Of beter gezegd onze bewoners een 2de jeugd kunnen bieden. De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat er met de gebouwen waar ouderen wonen niet zo veel mis is. Maar wel dat er veel mis met het gebruik ervan. De gebouwen zijn te 'gehospitaliseerd', er is te weinig reuring in en om het gebouw om de 'ziekte' van eenzaamheid tegen te kunnen gaan. Er is weinig contact met de buurt. Er is in de eigen woning weinig tot geen privacy.

Op basis van deze bevindingen zijn we in 2013 drie experimenten in bestaande bejaardenhuizen gestart en één experiment in een nieuwbouwproject. De eerste conclusies zijn dat de lokale samenleving goed in staat is om te formuleren hoe men in de eigen omgeving oud wil worden. Aan de vraag naar zeer betaalbare woonruimte kan worden voldaan, en door samenredzaamheid kan een deel van de zorg het bejaardenhuis uit, en de buurt juist meer het bejaardenhuis in. Dat levert voor bewoners en de lokale samenleving meer het gewenste eigenaarschap en zelfbepaling op. 3

Vanzelfsprekend geldt dat elke locatie steeds weer anders is. Amsterdam is geen Doetinchem, Goes is geen Zwolle. Maatwerk is dus geboden. Met de experimenten ontwikkelen we een methodiek die we op meerdere plekken kunnen toepassen om in relatief korte tijd een haalbaar plan te maken voor de transformatie van een verzorgingshuis. Met de experimenten transformeren

we zorgvastgoed naar betaalbare woongebouwen, waar we samen met partners veilig en gezellig wonen bieden. Zorgorganisaties worden partners en de bewoners en hun naasten zijn onze nieuwe klanten.

Kernwaarden

De nieuwe tijden op het gebied van het wonen van ouderen leiden ook een veranderende houding van ons richting belanghouders. Die gewenste houding hebben we samengevat in een aantal kernwaarden. Samengevat komen die er op neer dat we een Gewilde partner willen zijn en dienstbaar voor onze klanten. We willen een toegevoegde waarde leveren aan de lokale vraagstukken op het gebied van ouderenhuisvesting.

Het begrip “Gewilde partner en dienstbaar voor onze klanten” hebben we ingevuld met behulp van vier beschrijvingen en bijbehorende pictogrammen die we vooralsnog intern gebruiken:

- **Solidair met ouderen:** daarmee willen we uitdrukken dat we er voor ouderen zijn en dat ze op onze inspanningen mogen rekenen om veilig gehuisvest te blijven in tijden van grote veranderingen in de verzorgingsstaat;
- **Creatieve verbinder:** daarmee willen we uitdrukken dat we werken vanuit lokale vraagstukken en behoeften en de lokale samenleving daar in de meest brede zin bij betrekken zonder terug te vallen op de traditionele institutionele partijen;
- **Solide ondernemer:** daarmee willen we uitdrukken dat we in control zijn en gemaakte afspraken nakomen om de investeringen die we beloven ook waar te maken.
- **Trots en plezier:** daarmee willen we uitdrukken dat de effectiviteit van een organisatie staat of valt met de mensen die er werken en de manier waarop je dat als werkgever faciliteert.

Onze doel is dat we in 2018 door onze belanghouders en de buitenwereld als Gewilde partner herkend en erkend worden. De afgelopen jaren hebben we invulling kunnen geven aan ons profiel. We hebben geen investeringen hoeven uitstellen omdat we in control zijn en weten wat onze (financiële) ruimte is om te investeren. We hebben een aantal investeringsproblemen van andere corporaties en zorgpartners kunnen oplossen. Bijvoorbeeld in Amsterdam in Oostpoort (Stadgenoot en Osira/Amstelring) en Jeruzalem (Rochdale), in Oudewater (woningstichting Oudewater en De Wulverhorst) en onze samenwerking met Amaris in de Gooi en Vechtstreek. Met de experimenten geven we invulling aan de rol van creatieve verbinder en geven we aan dat we solidair zijn met ouderen.

In verband met de beoogde samenwerking/fusie met Woonzorg Nederland hebben we de verdere implementatie van het begrip ‘Gewilde partner’ voorlopig uitgesteld.

Positionering corporatie

Het overgrote deel van de ouderen (90%) in Nederland woont zelfstandig. Een groot deel van de woningvoorraad is levensloopbestendig, of is dat te maken met relatief kleine aanpassingen zoals een traplift. Bovendien verwachten we dat door de wens van ouderen om zelfstandig te blijven wonen en het rijksbeleid om wonen en zorg te scheiden het aantal ouderen dat van een verzorgingshuis gebruik maakt, zal afnemen.

We kiezen er nadrukkelijk voor om een landelijk werkende en in ouderenhuisvesting gespecialiseerde corporatie te blijven. Dat is gezien de demografische ontwikkeling van Nederland met de dubbele vergrijzing een op rationele argumenten gestoelde beslissing. Juist door onze specialisatie heeft Habion een toegevoegde waarde voor de lokale volkshuisvesting. Anders dan onze collega corporaties huisvesten wij de kleine groep kwetsbare ouderen (circa 5% van alle ouderen) die, door de beperkingen die het ouder worden met zich brengt, wel een specifieke vraag heeft die de reguliere woonvraag overstijgt.

Met onze kennis en ons specifieke vastgoed zijn we aanvullend op de rolopvatting en het vastgoed van andere corporaties. We worden niet voor niets regelmatig door corporaties benaderd met vragen over de systemen in de zorg of met de vraag hun intramurale vastgoed over te nemen. In de praktijk vraagt dit relatief kleine deelsegment in een normale corporatieportefeuille teveel aandacht. We ontsluiten onze kennis en ervaring ook voor zorginstellingen en corporaties (www.een2ejeugd.nl).

Extern positioneren we ons als een Gewilde partner die solidair is met ouderen en verzorgingshuizen niet opblaast, maar nieuw leven in blaast. Intern positioneren we Habion als een maatschappelijke belegger. En zo werken we ook. In 2008 is een groeidoelstelling geformuleerd, onder voorbehoud van beter inzicht in de financiële positie en het op te stellen beleggingsbeleid. Het financiële- en beleggingsbeleid is er op gericht te allen tijde inzicht te hebben in de effecten van investeringen en potentiële risico's. We sturen integraal op diverse indicatoren en met een meerjarenbegroting die 10 jaar vooruit kijkt. Anders dan veel andere corporaties hebben we daarom door de invoering van heffingen en de vennootschapsbelasting voor woonzorgcorporaties per 2012 geen concessies hoeven te doen aan onze concrete investeringsvoornemens. Vanwege of grote ingrepen in de werkorganisatie moeten doorvoeren. De ontwikkelfunctie is in de afgelopen jaren tegen het licht gehouden. Zo is er een standaard programma van eisen opgesteld en zijn de werkprocessen vereenvoudigd. Dit heeft tot een forse kostenbesparing en versnelling van nieuwbouw geleid. Habion is een investerende corporatie met een gezonde financiële positie.

Een grote bedreiging voor Habion vormt de politieke besluitvorming over corporaties. Wij proberen de effecten van politieke besluitvorming te beheersen door te zoeken naar een overheids- en systeembestendig verdienmodel door te experimenteren met nieuwe vormen van ouderenhuisvesting. De risico's en mogelijke effecten van het scheiden van wonen en zorg hebben we in beeld en beheersen we door een gericht debiteurenbeleid, waaronder het monitoren van de financiële ontwikkeling van zorgpartners.

Wat hebben we gedaan

In de afgelopen jaren heeft Habion mede op basis van de visitatie van 2010 een ingrijpende ontwikkeling doorgemaakt. Een aantal van die ontwikkelingen zijn:

Luisteren naar belanghouders

Naar aanleiding van de visitatie in 2010 hebben we een belanghebbendenoverleg ingesteld. Het overleg heeft Habion veel inspiratie en inzicht opgeleverd hoe we in kunnen spelen op ontwikkelingen in het wonen voor ouderen. We kiezen ervoor het overleg met onze belanghouders zo weinig mogelijk institutioneel in te richten. Er zijn jaarlijks bijeenkomsten, maar ook de zogeheten Publieke Tribune die onze experimenten in het kader van Bejaardenhuis een 2de jeugd van commentaar voorzien. Ook werkbezoeken beschouwen we als externe input om het beleid formuleren, te toetsen en bijtijds aan te scherpen. De opmerkingen van de visitatiecommissie in 2010 over het huurdersoverleg tijdens de vorige visitatie herkenden we niet. Er is een goed werkend huurdersoverleg met de zorginstellingen. Op lokaal niveau wordt het huurdersoverleg tot tevredenheid gevoerd door vastgoedmanagers, eigen medewerkers (bijvoorbeeld in het geval van Nieuw Elan in Leeuwarden) of de zorginstellingen.

Maatschappelijk belegger

Tot 2011 positioneerde Habion zich als ontwikkelaar voor de zorg. De primaire functies beheren en ontwikkelen waren niet gescheiden en in twee regionaal georganiseerde afdelingen ondergebracht die volstrekt separaat en autonoom opereerden. Inmiddels zien we Habion als een maatschappelijke belegger. Bij de organisatiewijziging van 2012 hebben we drie primaire functies benoemd en in van elkaar gescheiden in afdelingen ondergebracht. Het management is vernieuwd. De drie functies zijn beleggen (afdeling Portefeuillemanagement), beheren (afdeling Asset en Klantmanagement) en ontwikkelen (afdeling Ontwikkeling). Daarbij is de beleggingsfunctie leidend gemaakt voor wat betreft het investerings- en (maatschappelijk-)rendementsbeleid. De ontwikkelfunctie is daaraan functioneel ondergeschikt.

Investeringsvoorstellen kunnen na toetsing op beleid en doelstellingen door Portefeuillemanagement in de beleggingscommissie van Habion worden ingebracht. De beleggingscommissie wordt door een externe voorzitter geleid (ir. Carel de Reus). De beleggingscommissie adviseert de directeur over de voorstellen. De uitdaging daarbij is de goede verhouding te vinden tussen het rendement op het eigen vermogen en het maatschappelijk rendement.

Informatievoorziening verbeterd

Door de grote veranderingen in zowel het corporatiestelsel als de zorgwereld hebben we de afgelopen jaren onze organisatie stevig geprofessionaliseerd, de strategie herijkt, beleid gemaakt en zijn we continue de informatievoorziening aan het verbeteren. Dat was noodzakelijk om te kunnen sturen op de herijkte strategie en de geformuleerde doelstellingen te kunnen meten en toetsen.

Streven naar efficiency

We vinden het van belang dat van elke euro die beschikbaar is, zo veel als redelijkerwijs mogelijk daadwerkelijk tegen goede komt aan de volkshuisvesting. Omdat we volgens zowel Aedex/IPD als het CFV tot de efficiëntste corporaties behoren zijn we naar onze overtuiging daarmee op de goede weg. We blijven echter zoeken naar mogelijkheden onze efficiency te verhogen.

Beheer via vastgoedmanagers

Habion verhuurde zowel het zorgvastgoed (verzorgings-) en verpleeghuizen als (aanleun-)woningen aan zorginstellingen. De zorginstellingen deden de toewijzing en de verhuur en rapporteerden daar één keer per jaar over. Dat was volstrekt onvoldoende om actief te kunnen sturen en ons over bijvoorbeeld de toewijzingen van de woningen te verantwoorden naar de externe toezichthouder. Ook waren bewoners niet altijd tevreden over de afhandeling van servicekosten. Daarom brengen we onze ca. 5.000 (aanleun-)woningen gefaseerd onder bij vier geselecteerde professionele vastgoedmanagers. De huidige stand ligt rond de 3.500 woningen. Naar verwachting wordt deze operatie begin 2015 afgerond. Daarbij is het vasthouden van de hoge waardering door onze bewoners een belangrijk aandachtspunt.

De energiestrijd en de experimenten

Nadat de organisatie in control was gebracht hebben we Habion extern meer op de kaart gezet. Zo zijn we in 2012 met Urgenda de Energiestrijd tussen 4 verzorgingshuizen van Habion gestart. In 2014 doen er 39 verzorgingshuizen mee. Ook trekken de samenwerking met de Amsterdamse Academie voor Bouwkunst en de experimenten veel aandacht van derden. We zijn er trots op dat we dit met een relatief kleine werkorganisatie voor elkaar hebben gebracht.

Waar gaan we naar toe?

Duidelijk is dat de rol van Habion verder gaat veranderen. De ingezette lijn van dichtbij en met de lokale samenleving invulling geven aan goed oud worden in je eigen dorp of buurt vraagt om

nieuwe kennis en competenties in onze eigen organisatie. Tegelijkertijd verwachten we meer van onze vastgoed gerelateerde taken te gaan uitbesteden en blijven we initiatieven nemen om onze efficiency verder te vergroten. De beleggingsfunctie zal in de organisatie nog steviger worden ingericht.

Naar buiten is de opgave om als Gewilde partner de benodigde transformatie van de ouderen-huisvesting op een maatschappelijk en financieel verantwoorde wijze te versnellen en te verbeteren. Dat doen we door te zoeken naar lokaal passende formules voor het wonen van ouderen, en het intensiveren van samenredzaamheid en lokaal eigenaarschap van bewoners. Bewoners met hun naasten en de lokale samenleving worden onze klanten. Het eigenaarschap zal lokaal meer en meer komen te liggen in de handen van coöperaties of franchisenemers. Die krijgen veel ruimte voor lokale invulling.

Berenschot voorspelde in 2013 dat 800 verzorgingshuizen door het rijksbeleid hun deuren zullen sluiten en gesloopt worden. Wij vinden dat maatschappelijk niet verantwoord en doen daar niet aan mee. In tegendeel. De vergrijzing is immers pas net begonnen en de huidige verzorgingshuis-capaciteit is misschien wel de verpleeghuisvraag over 25 jaar. Bovendien is het kapitaalvernietiging en weinig duurzaam. Maar de belangrijkste reden is dat we het 'bejaardenhuis een 2de jeugd' willen geven is dat we verwachten kwetsbare ouderen op deze manier een veilig en comfortabel thuis te kunnen bieden!

Reactie directeur en raad van commissarissen op visitatierapport 2011-2014

lets meer systeem, blijven presteren!

lets meer systeem, blijven presteren! Dat is kort samengevat de reactie van Habion op het visitatierapport. Een onafhankelijke visitatiecommissie oordeelt dat Habion een actieve en innovatieve corporatie is. Vooral de zogenoemde 'plan, do, check, act-cyclus' kan beter. Habion deelt die conclusie. Bij het oppakken van de mogelijke verbeteringen zorgen we ervoor dat er voldoende balans is tussen aandacht voor 'meer systeem' en voor het blijven presteren.

Visitatiecommissie kijkt maatschappelijke prestaties Habion

Habion heeft zich laten beoordelen op de maatschappelijke prestaties in de periode 2011-2014 door een onafhankelijke visitatiecommissie. De raad van commissarissen en de directeur bedanken belanghouders, medewerkers en anderen die een bijdrage hebben geleverd aan deze beoordeling. Wij zijn ook de visitatiecommissie erkentelijk voor haar werkzaamheden. Wij hebben waardering hoe de commissie het functioneren van Habion, als landelijk werkzame woningcorporatie gespecialiseerd in het wonen van (kwetsbare) ouderen, heeft geduid. Ook omdat we vanwege onze specialisatie niet naadloos in het visitatiesysteem passen. De visitatiecommissie is er desondanks prima in geslaagd ons te beoordelen. Er ligt een rapport met heldere bevindingen, dat we met veel belangstelling hebben gelezen en waar we graag mee aan de slag gaan.

De kern: flinke stappen gezet, verdere verbeteringen mogelijk

De kern van het visitatierapport is in de volgende punten samen te vatten:

1. *Habion heeft een flinke verbeteringslag gerealiseerd*

De visitatiecommissie constateert duidelijke verbeteringen ten opzichte van de resultaten van de visitatie van Habion in 2010. Die verbeteringen liggen onder meer op het gebied van:

- onze relatie met belanghouders;
- de aanpak van de huisvesting van (kwetsbare) ouderen (zie ook www.een2ejeugd.nl) en onze inzet op energiebesparend gedrag (zie ook www.energiestrijd.nl), die de visitatiecommissie beide interessant en innovatief vindt;
- de financiële beheersing;
- de interne procesbeheersing;
- een voldoende kritische houding van de raad van commissarissen.

We zijn trots op de dingen die goed gaan, en willen die natuurlijk vasthouden.

2. *Verdere verbetering mogelijk*

De visitatiecommissie doet ook een aantal aanbevelingen. Die liggen op het gebied van:

- de plan, do, check, act-cyclus
- de legitimatie en verantwoording van onze activiteiten.

De aanbevelingen nemen we ter harte. Daarbij willen wij ervoor zorgen dat we deze verbeteringen, die voor een deel intern gericht zijn, realiseren zonder onze inhoudelijke prestaties los te laten. We willen ons met elan en energie blijven richten op het vinden van passende oplossingen voor het wonen van (kwetsbare) ouderen in de toekomst.

Hoe nu verder

Een aantal verbetermaatregelen ligt gezien de resultaten van de visitatie voor de hand. Het inrichten van een overleg met bewoners waar we beleidsmatige onderwerpen die bewoners raken bespreken is daar een voorbeeld van. Dat draagt direct bij de verdere verbetering van de legitimiteit van onze activiteiten. Vanwege het beëindigen van het onderzoek naar een samenwerking met Woonzorg Nederland en de verschuiving van indirecte naar directe verhuur van woningen door Habion aan bewoners geven we hieraan prioriteit. Het vertalen van onze (lange termijn) strategische doelstellingen naar doelstellingen in een bepaald jaar draagt bij aan een verbetering van de plan, do, check, act-cyclus.

In de komende periode zullen wij onze verbetervoorstellen naar aanleiding van het visitatierapport met onze belanghouders bespreken, met de vraag of zij aanvullende suggesties hebben. Mede op basis daarvan stellen wij een definitief verbeterplan vast. Daarin willen we focussen op een beperkt aantal punten.

Over de voortgang in de realisatie van het verbeterplan leggen wij via het jaarverslag gedurende komende jaren verantwoording af.

Vergelijking met de vorige visitatie

Voor Habion is dit, na een eerste visitatie in 2010, de tweede keer dat een onafhankelijke commissie ons heeft gevisiteerd. Vanwege een door de stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland doorgevoerde wijziging in de visitatiesystematiek zijn de cijfers van de nu uitgevoerde visitatie niet vergelijkbaar met die van 2010. Wanneer wij beide rapporten lezen zien wij echter net als de visitatiecommissie dat onze prestaties op de meeste gebieden duidelijk zijn verbeterd.

Juni 2015

Raad van commissarissen en directeur

Bijlage 3 Geïnterviewde personen

Habion

Naam	Functie
Dhr. De Jong	Raad van Commissarissen (voorzitter)
Mevr. Visser	Raad van Commissarissen (vicevoorzitter)
Dhr. Oostvogel	Raad van Commissarissen (lid)
Mevr. Zijlstra	Raad van Commissarissen (lid)
Mevr. Van den Hurk	Raad van Commissarissen (lid)
Dhr. Vroon	Raad van Commissarissen (lid)
Dhr. Boerenfijn	Directeur-bestuurder
Dhr. Van Berkel	Management team
Dhr. Putman	Management team
Mevr. Hulshoff	Management team
Dhr. Benneker	Management team
Dhr. Schoenmakers	Klantmanagers
Mevr. Telgenhof	Klantmanagers
Dhr. Lolkema	Ondernemingsraad
Dhr. Doornbosch	Ondernemingsraad
Dhr. Poortermans	Ondernemingsraad

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. Velthuis	Huurdersplatform Nieuw Elan
Mevr. Heijs	Huurdersplatform Nieuw Elan
Dhr. Abbring	Nieuw Laarhof- Zuidlaren
Dhr. Dijkstra	Nieuw Laarhof- Zuidlaren
Dhr. Wallbrink	Bewonerscommissie vogelvlucht Giesbeek
Dhr. J. Verkroost	Wethouder, gemeente Stichtse Vecht
Dhr. E. Ekhart	Wethouder, gemeente Leeuwarden
Mevr. B. Bannink	Sectorhoofd Bouwen, Wonen en Milieu, gemeente Leeuwarden
Dhr. T. Reuten	Wethouder, gemeente Amsterdam
Mevr. T. Jovanovic	Ambtenaar, gemeente Amsterdam
Dhr. A. de Jong	Voormalig voorzitter klein huurdersoverleg
Dhr. R. Hup	Raad van bestuur, Amaris zorggroep
Dhr. Van Essen	Directeur-bestuurder, Trimenzo Twello
Mevr. Van Es	Directeur-bestuurder, Rosengaerde
Mevr. L. de Jongh	Bestuurder en voorzitter, Magentazorg

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Habion in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys noch de afzonderlijke leden van de visitatiecommissie hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie en de twee kalenderjaren na afloop van de visitatie heeft Ecorys geen enkele zakelijke relatie heeft met de Habion. Daarnaast hebben de betrokken visitatoren in de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie en de twee kalenderjaren na afloop geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie.

Rotterdam, 24 juni 2015



Ewoud Dekker, Senior consultant

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Habion

Visitatieperiode september 2014 - februari 2015

verklaren hierbij

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

Naam en handtekening:

Christine Oude Veldhuis



Naam en handtekening:

Corinne Vermeulen



Naam en handtekening:

Ewoud Dekker



Plaats:

Rotterdam

Datum:

5 februari 2015

Bijlage 5 Curricula vitae van de visitatoren

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Oude Veldhuis, Drs. M.C., MRE

Geboorteplaats en –datum:

Enschede, 14 maart 1959

Woonplaats:

Zoetermeer

Huidige functie:

Associate Partner

Onderwijs:

Universiteit Groningen, Sociale Geografie, nadruk op beleidsvoorbereidend en strategisch onderzoek.

Universiteit van Amsterdam, Postdoctorale Opleiding Vastgoedkunde.

Universiteit Nijenrode, Advanced Management Programme.

Diverse gerichte cursussen en trainingen.

Loopbaan:

Sinds sept 2013: Directeur Leye Nansen BV

Wetenschappelijk Onderzoeker Amsterdam School of Real Estate

Associate Partner Ecorys

2009 – 2013: Directeur Nederlands Instituut voor Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting. Na de fusie van het Nirov met NICIS Institute, SEV en KEI (medio 2012)

Unitmanager Professionaliseren

2001 – 2009: Managing Partner Ecorys

2000 – 2001: Manager Strategische Planning Heijmans NV (adviseur van de Raad van Bestuur)

1991 – 2000: Secretaris en vervolgens Directeur van de Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen Neprom

1984 – 1991: Marktonderzoeker en Vastgoedontwikkelaar bij Amstelland Vastgoed BV

Profielchets:

Christine is Associate Partner van ECORYS en houdt zich vooral bezig met het adviseren van publieke en private opdrachtgevers over vraagstukken rond ruimtelijke ontwikkeling, vastgoed, sociale woningbouw en grondbeleid. Vanuit haar belangstelling voor ruimtelijke ordening en haar achtergrond in de commerciële vastgoedontwikkeling opereert zij vaak in het spanningsveld tussen beleid en markt. Christine heeft stevige managementervaring opgedaan in de jaren bij Neprom, ECORYS, Nirov en Platform31. Haar betrokkenheid bij de sociale huursector en woningcorporaties heeft onder meer geleid tot een bestuursfunctie bij de SEV, een adviesfunctie bij De Alliantie (Forum Wonen) en een commissariaat bij Vidomes in Delft (sinds 2010). In de periode dat Christine als managing partner bij Ecorys werkte, heeft zij veel corporaties geadviseerd in het kader van de professionalisering van hun vastgoedactiviteiten. Zij heeft toen ook bijgedragen aan de ontwikkeling en verbetering van de visitatiemethodiek en gedurende enkele jaren een groot aantal visitaties uitgevoerd.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Dekker, ing. MScRE, E.

Geboorteplaats en –datum:

Avereest, 14 september 1982

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Senior consultant

Onderwijs:

- 2006 – 2008: Vastgoedkunde, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2005 – 2006: Sociale Geografie en Planologie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2001 – 2005: Bouwmanagement, Commercieel Technische Bedrijfskunde, Saxion Hogeschool Enschede
- 1994 – 2000: Hoger Algemeen Vormend Onderwijs, Van der Capellen Scholengemeenschap Zwolle

Loopbaan:

- 2010 – heden: Ecorys Vastgoed, senior consultant
- 2008 – 2009: Multi Development, Research en Concepts

Nevenactiviteiten:

- 2011-2013: Voorzitter FRESH Professionals, landelijke stichting met 500+ leden binnen de gehele breedte van het vastgoed
- 2007-2011: Diverse functies in verschillende commissies.

Profielchets:

Ewoud is senior consultant bij Ecorys en richt zich in zijn werkzaamheden met name op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, marktonderzoek en advisering ten aanzien van de woning- en winkelmarkt en vastgoedstrategische vraagstukken bij corporaties, gemeenten, ontwikkelaars en beleggers. Zijn expertise ligt daarmee in het doorlichten van organisaties en op een hoger abstractieniveau het adviseren van de genoemde actoren op het gebied van strategiebepaling op project- en organisatieniveau. Daarin vindt hij met name het creëren van toegevoegde waarde, zowel maatschappelijk als financieel, belangrijke elementen. Ewoud heeft in de afgelopen periode tientallen maatschappelijke visitaties uitgevoerd bij een groot aantal corporaties, variërend van kleine corporaties op het platteland tot corporaties met een grote herstructureringsopgave en corporaties met een zeer omvangrijk werkgebied, waarbij hij de rol van secretaris/projectleider vervuld.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Vermeulen, drs., C.

Geboorteplaats en –datum:

Wijdewormer, 19 oktober 1968

Woonplaats:

Bergambacht

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- 2012: Cursus vastgoedrekenen
- 2012: Cursus scenarioplanning
- 1992 – 2013: Diverse cursussen en studiedagen op het vakgebied van wonen en/of zorg
- 1987 – 1992: Master Planologie, Universiteit Amsterdam
- 1981 – 1987: VWO Sint Ignatiuscollege, Purmerend

Loopbaan:

- Sinds 2014: Consultant Ecorys, Algemeen commissielid visitaties woningcorporaties
- 2009 – 2013 Senior Markt Analist Vesteda Investment Management
- 2001 – 2009 Consultant Ecorys Vastgoed
- 1997 – 2001 Marktonderzoeker Wonen, Wilma Vastgoed
- 1992 - 1997 Onderzoeker/adviseur Stedelijke Woningdienst, gemeente Amsterdam

Profielchets:

Corinne heeft in de loop der jaren veel expertise opgebouwd ten aanzien van woningmarkt- en volkshuisvestingsvraagstukken. Dit heeft zij gedaan via de functie die zij heeft vervuld bij ECORYS alsmede de functies die zij bekleedde bij een gemeente, ontwikkelaar en belegger. Tijdens haar loopbaan bij ECORYS heeft zij zich onder meer gericht op haalbaarheidsstudies voor concrete projecten, vaststellen van woningbouwprogramma's voor nieuwe wijken, de ontwikkeling van woningbouwlocaties en portefeuilleanalyses. Opdrachtgevers waren ontwikkelaars, beleggers, gemeenten en woningbouwcorporaties in binnen- en buitenland. Verder is Corinne, binnen en buiten Ecorys, vaak betrokken geweest bij onderzoek naar de performance, strategie en actuele ontwikkelingen binnen de sector wonen en zorg. Voor een belegger heeft zij zich beziggehouden met de ontwikkeling van nieuwe concepten voor wonen met (intensieve) zorg.

Kernvaardigheden waarover Corinne beschikt zijn onder andere analyseren en doorgronden van documenten, interviewen en verslaglegging daarvan, opstellen van kwalitatieve en kwantitatieve rapportages en onderhouden van klantcontacten.

De kennis van de woningmarkt en specifiek de markt van wonen en zorg, is hiermee gewaarborgd binnen de maatschappelijke visitaties.

Bijlage 6 Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

Bijlage 7 Presteren naar Opgaven

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		
<p>Habion vindt het van belang in overeenstemming met wet- en regelgeving toe te wijzen. Mede om deze reden heeft zij ervoor gekozen om woningen zelf (via vastgoedmanagers) toe te wijzen, en niet meer via zorginstellingen. Deze zorginstellingen hadden immers minder zicht op de voor woningcorporaties geldende wet- en regelgeving en bijbehorende verantwoordingsverplichtingen. In 2015 verwacht Habion zelf verhuurder te zijn voor alle woningen in het bezit en is het vastgoedmanagement inclusief de woningtoewijzing.</p> <p>Geregistreerde woningmutaties naar 90% criterium op grond van huurprijs en inkomen of verhuurd aan mensen die geen CIZ-indicatie (minimaal 10 uur zorg) hebben.</p> <p>2011: 91,6% toegewezen aan inkomen tot € 33.614</p> <p>2012: 94,2% toegewezen aan inkomen tot € 34.085</p> <p>2013: 91,3% toegewezen aan inkomen tot € 34.229</p> <p>2014: Q3: 91% toegewezen aan inkomen tot € 34.678</p> <p>Sinds 2012 zijn ca. 4.000 (aanleun)woningen overgedragen van zorgorganisaties naar Habion. Habion heeft professionele vastgoedmanagers ingehuurd voor het verhuur- en beheerproces.</p>	<p>Ten minste negentig procent van alle vrijkomende huurwoningen dient te worden toegewezen aan mensen met een inkomen lager dan € 33.614,- per jaar. Toewijzingen in verzorgings- en verpleeghuizen zijn vrijgesteld van deze regels. Net als (aanleun)woningen van een woningcorporatie die door een intermediaire zorginstelling aan bewoners worden onderverhuurd. De aanleunwoningen van Habion werden altijd verhuurd aan zorgorganisaties en deze zorgpartners wezen de aanleunwoningen vervolgens toe op basis van een zorgvraag. De zorginstellingen waren daardoor verhuurder van de woning aan de bewoner.</p> <p>Habion heeft er in 2011 voor gekozen om zelf als verhuurder aan bewoners op te treden vanuit het perspectief van dienstverlening aan bewoners (tijdige en juiste servicekostenafrekeningen e.d.), inzicht in wat er in en met de woningen gebeurd en de verantwoordingsplicht. Daarvoor moesten de woningen eerst worden 'teruggehaald' bij zorgorganisaties.</p> <p>Met alle zorginstellingen worden afspraken gemaakt over het voordragen van kandidaten door de zorginstelling.</p>	<p>7</p>

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
<p>De wijze waarop woningtoewijzingen (incl. inkomensstoetsing) door de vastgoed-intermediairs wordt geregistreerd, voldoet nog niet aan de vereisten. Extra aandacht is nodig voor de juiste en volledige registratie van het verzamelinkomen, ondertekening van de gegevens door de huurder en de bewijsstukken (IB-60 formulier). Dit geldt in het geval de zorginstelling de intermediair is en deze situatie is eindig in 2015. De professionele vastgoedmanagers hebben de registratie wel op orde.</p> <p>Q2 2014: Actie: Vastgoed-intermediairs (zorginstellingen en vastgoedmanagers) informeren om tijdelijke te stoppen met verhuren van woningen aan mensen met een inkomen hoger dan € 34.678 totdat zeker is dat per einde jaar aan het 90% criterium wordt voldaan.</p> <p>Q2 2014: Het kabinet heeft ingestemd met plannen om de inkomensgrenzen tijdelijk te verruimen. De komende vijf jaar kunnen woningcorporaties 10% van de vrijgekomen sociale huurwoningen verhuren aan inkomens tussen € 34.000 en € 38.000. Daarmee zijn de grenzen van de toewijzingen verruimd. Actie: Na formele goedkeuring door de politiek de intermediairs instrueren dat zij vanaf 2015 voor vijf jaar 10% van de DAEB-woningen kunnen verhuren aan inkomens tussen € 34.000 en € 38.000.</p> <p>Habion is in Q3 2014 gestart met het optimaliseren van het proces van woningtoewijzingen/inkomenstoetsing. Ten behoeve daarvan is in 2014 een Controlframework voorbereid dat in februari 2015 is geïmplementeerd.</p> <p>Tot op heden (febr.2015) zijn 4.065 (aanleun)woningen en 84 overig bezit (garages/bog) overgedragen. De planning voor 2015 bedraagt: 1.191 over te dragen woningen en 20 overig bezit. In totaal zullen eind 2015 5.256 woningen en 104 overig bezit zijn overgedragen.</p> <p>In 2011 had Habion slechts 8% van de (aanleun)woningen in eigen toewijzing en ultimo 2014 is dat ca. 80%. In de gehele periode is volledig aan de wettelijke vereisten voldaan, met dien verstande dat Habion anno 2015 over veel concrete toewijzingsinformatie beschikt.</p>	<p>Beleid Habion:</p> <p>De huurprijs van woningen in de gereguleerde sector bedraagt maximaal € 681,02 (inclusief subsidiabele servicekosten, prijspeil 2013).</p> <p>Kandidaten aan wie een woning wordt verhuurd hebben een inkomen van maximaal € 34.229,- (prijspeil mei 2013). Als ze een inkomen hoger dan € 34.229,- hebben én beschikken over een CIZ-indicatie voor zorg, mag eveneens een woning in de gereguleerde sector worden toegewezen. Door middel van de beschreven inkomensstoets wordt dit gecontroleerd.</p> <p>Ten minste 70% van de woningen onder de huurtoeslaggrens wordt verhuurd aan mensen met een inkomen lager dan de geldende inkomensgrens.</p> <p>Habion voert een marktgericht huurbeleid waarbij op individueel niveau rekening wordt gehouden met de effecten voor de huurtoeslag. Het overgrote deel van de bewoners is oud, arm en kwetsbaar. Het gemiddelde inkomen bij toewijzing ligt onder de € 22.000 per jaar. Dat vereist een beheerst huurbeleid</p> <p>De beleidslijn is: Habion volgt de wet en dit borgt ze door middel van de vastgoedmanagementovereenkomst en de actieve aansturing van de vastgoedmanagers en de resterende zorginstellingen.</p> <p>Habion heeft geen doorstromingsbeleid. Haar bewoners zijn oud, arm en kwetsbaar en zoeken geen wooncarrière maar vragen om zorg. Om die reden voert Habion ook geen exit interviews uit. Mensen wonen de laatste paar jaar van hun leven bij Habion.</p>	

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
<p><u>Gerealiseerde huurprijsstijging per jaar:</u> (om markttechnische redenen heeft Habion er in 2010, 2011 en 2012 voor gekozen om niet overal de maximaal toegestane huurstijging door te voeren. 2010: 1,1% (0,1% lager dan de maximaal toegestane huurstijging van 1,2%); 2011: 1,2% (0,1% lager dan de maximaal toegestane huurstijging van 1,3%); 2012: 2,07% (0,23% lager dan de maximaal toegestane huurstijging van 2,3%); Habion heeft in 2012 incidenteel aan nieuwe huurders een hogere huurprijs in rekening gebracht (huurharmonisatie). Dat past binnen het in 2011 ontwikkelde huurharmonisatiebeleid. Concreet betekent dit dat huren bij mutatie worden geharmoniseerd naar de maximaal redelijke huurprijs, tenzij de markthuurlaag in dat gebied lager ligt. 2013: 3,5%, Habion heeft in 2013 geen inkomensafhankelijke huurverhoging toe te passen, bevordering van de doorstroming is bij de doelgroep van Habion niet van toepassing. 2013: Met betrekking de huuraanpassing van de woningen heeft Habion per 1 juli 2013 een huuraanpassing doorgevoerd van 4%, voor zover de markt dit toeliet. In 2013 hebben zij geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de huren van woningen met een lage huur met huurders met een hoog inkomen extra te verhogen.</p> <p>Uitwerking huur/koopvarianten en ontwikkelproces wonen bij zorg heeft geen prioriteit. Wel wordt in het kader van Bejaardenhuis een 2de jeugd gezocht naar oplossingen die aansluiten bij woonwens ouderen. Deze kunnen ook betrekking hebben op de vorm van het eigendom (bijvoorbeeld via coöperatie). Ontwikkelingsproces 'wonen bij zorg' is achterhaald met het standaard PvE inclusief de Woon Service Zone notitie.</p>	<p>In 2011 is een eerste notitie opgesteld over het verhuurbeleid Wonen Boven Zorg, 25-3-2011. Hierin staat dat het proces voor huuraanpassing jaarlijks wordt beschreven.</p> <p>Uitwerkingsopdrachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De varianten Huurvast met afkoop, Verkoop met levenslang woonrecht en inzet van vruchtgebruik worden verder uitgewerkt; • Het ontwikkelproces voor 'wonen bij zorg' en 'wonen in de wijk' voor Habion wordt verder uitgewerkt; 	
<p>In 2014 het huurbeleid commerciële ruimten is opgesteld, dat aangeeft hoe Habion omgaat met Inbouwpakketten in commerciële bedrijfsruimten. Een totale evaluatie van het huurbeleid heeft niet plaatsgevonden.</p>	<p>In 2014 zullen wij ons huurbeleid, mede onder invloed van de verhuurdersheffing, evalueren.</p>	

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
Betaalbaarheid		
<p>De woningen in de vrije sector verhuurt Habion tegen marktconforme huurprijzen.</p>	<p>Vrijkomende zelfstandige woningen biedt Habion via vastgoedmanagers tegen een betaalbare en marktgerichte huurprijs aan de volgende huurder aan. Daarnaast zijn er landelijk grote verschillen in hoe de woningmarkt zich ontwikkelt. In sommige gebieden kiest Habion er daarom voor om de huur minder dan gemiddeld te laten stijgen. Zowel betaalbaarheid als markt zijn belangrijke factoren binnen het huurbeleid van Habion.</p>	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,0
Huisvesten van bijzondere doelgroepen		
<p>De gemiddelde leeftijd van de bewoners in de woningen is 81 jaar. In de verzorgings- en verpleeghuizen is de gemiddelde leeftijd 87 jaar. Al het vastgoed is specifiek geschikt voor ouderen (nultrede, woonkeur, levensloopbestendig). In de verzorgings- en verpleeghuizen werkt Habion nauw samen met zorginstellingen. In alle complexen (aanleun-) woningen werkt zij samen met ketenpartners om de gezelligheid en veiligheid die ouderen wensen te realiseren. Ook is in bijna alle wooncomplexen een algemene ruimte die de bewoners voor activiteiten kunnen gebruiken. Op een aantal locaties zijn voorbeelden te vinden van gemengde kwetsbare doelgroepen:</p> <ol style="list-style-type: none"> In Houten wonen tienermoeders met ouderen. De ketenpartner is Timon (jeugdzorg); In Hilversum wonen ouderen met autistische jongeren. De ketenpartner is Stewovon; In Voorst wonen jongeren, ouderen en mensen met een verstandelijke beperking. De ketenpartners zijn de woonzorgcoöperatie, Trimenzo (V&V), 's-Heerenloo (VGZ), en Plurein/De Beelen (jeugdzorg); In Arcadia in Rotterdam wordt een gemengd woongebouw/intramuraal gebouw gerealiseerd met diverse doelgroepen als ouderen, mensen met een licht verstandelijke beperking en veel voorzieningen. Ketenpartners zijn Pameijer (VGZ) en Tante Corrie (Welzijn en V&V); In de 4 experimenten onder de noemer 'Het bejaardenhuis een tweede jeugd' wordt samen met bewoners en de buurt gezocht naar varianten om verzorgingshuizen om te zetten naar woongebouwen vanuit de wensen van de bewoners. Voorst is afgerond, Loenen aan de Vecht is gestart in 2014 en is in de besluitvormingsfase, Amsterdam is in 2014 gestart 	<p>Habion wil senioren een thuis bieden in levensloopbestendige woningen en moderne zorgvastgoed complexen. Centraal staat het bieden van veiligheid, zorg en onderling contact (tegengaan eenzaamheid). En een zo gewoon mogelijke woonomgeving. Het moet in de huizen gezellig zijn, reuring en plaats voor ontmoeting en activiteiten. De bewoner staat zoveel mogelijk centraal en wordt geactiveerd te participeren in de maatschappij om zo met elkaar en de buurt samenredzaam te zijn.</p> <p>Uitvoering van doelstellingen geformuleerd in beleid: Scheiden van Wonen en Zorg.</p> <p>Onze doelgroep is oud, arm en kwetsbaar (strategienotitie). Waar mogelijk mixt Habion senioren met andere kwetsbare doelgroepen.</p>	7,0

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
en zal in juni 2015 worden afgerond, Zwolle is begin 2015 gestart.		
Doelgroep naar leeftijd, kwetsbaarheid en inkomen niet gemonitord in Q-rapportages. Habion geeft aan dit in de Q-rapportages niet te monitoren omdat deze gemiddelde leeftijd, inkomen en kwetsbaarheid per kwartaal of zelfs per jaar niet significant wijzigen. Via klantonderzoek dat zij jaarlijks uitvoert laat Habion zich over de ontwikkeling van deze thema's (doelgroepen) informeren.	Uitvoering korte- en lange termijn activiteiten uit SWZ-beleid. Wensportefeuille: resultaat in 2021: <ul style="list-style-type: none"> • 100% van bewoners is gemiddeld 75 jaar of ouder • Minimaal 90% van bewoners is kwetsbaar • Minimaal 70% heeft een bruto jaarinkomen van max. € 34.085 • Maximaal 30% heeft een bruto jaarinkomen tussen € 35.085 en € 50.000 en is in bezit van zorgindicatie • Behoeft aan zorg, voorzieningen, ontmoeting en veiligheid 	
Gemiddelde beoordeling		7,0

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit		
Aantal woningen toegevoegd aan de portefeuille met WoonKeurcertificaat: 2011: 100 woningen 2012: 121 woningen vanaf 2013: Niet meer genoemd, zit standaard in nieuw PvE en is gerealiseerd in alle nieuwbouw vanaf 2013.	Habion heeft sinds 2011 als beleid om nieuwe woningen aan het landelijk bekende label WoonKeur te laten voldoen. Daarmee waarborgt Habion voldoende woonkwaliteit en het draagt bij aan positieve beeldvorming bij de huurders. Het certificaat wordt afgegeven aan woningen die een voldoende niveau aan gebruikskwaliteit, toegankelijkheid, flexibiliteit en aanpasbaarheid bezitten. Een belangrijk aspect is dat een WoonKeur-woning levensloopbestendig is.	7

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
<p>Er zijn 4 pve vastgesteld met als doel de kosten en kwaliteit van nieuwbouw (lees onrendabele toppen) te verlagen en meer in overeenstemming te brengen met de doelgroep, en de waardevastheid in de markt te verhogen. Er wordt gewerkt met ken- en referentiegetallen. Er wordt geen incourant zorgvastgoed meer ontwikkeld en onrendabele toppen zijn fors omlaag gegaan. Dit heeft geresulteerd in een forse en constante nieuwbouwproductie conform de vastgestelde MJB en heeft over de periode de volgende woningproductie conform BBSH-normering opgeleverd (dus exclusief nieuwbouwwoningen die intramuraal zijn verhuurd):</p> <ul style="list-style-type: none"> ·0 goedkope woningen ·44 Betaalbare woningen (=10%) 210 Dure woningen (=48%) 188 Geliberaliseerde woningen (43%). Deze komen uit de pijplijn op basis van oud beleid <p>442 woningen totaal.</p> <p>Door de transformatie van de verzorgingshuizen naar woonruimte komt een groot areaal zelfstandige woningen in de klassen goedkoop en betaalbaar beschikbaar. De eerste resultaten van de experimenten in Loenen aan de Vecht en Voorst (indicatief tussen € 383 en € 449 per maand).</p> <p>Om de aanvangshuren in de sociale sector betaalbaar te houden, investeert Habion op grond van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid een gedeelte uit eigen middelen. Onrendabele investeringen in nieuwbouw woningen per jaar:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2011: € 60,8 miljoen 2012: € 40,5 miljoen 2013: € 8,3 miljoen 2014: € 6,6 miljoen <p>Opgemerkt: de verwerkte onrendabele investeringen in de periode niet direct te herleiden zijn tot de in dezelfde periode opgeleverde woningen. Er is verschil tussen de boekhoudkundige verwerking in de resultatenrekening en oplevering van woningen.</p>	<p>Habion heeft als doel om kwetsbare senioren te huisvesten in woningen en in specifiek zorgvastgoed. Habion streeft naar het aanbieden van woningen in diverse prijsklassen, passend bij de lokale vraag. Om de aanvangshuren in de sociale sector betaalbaar te houden, investeert Habion een gedeelte uit eigen middelen.</p> <p>De onrendabele investeringen in nieuwbouw van woningen waren als volgt begroot: € 69,1 mln. in 2011, € 83,8 mln. in 2012, € 29,7 mln. in 2013 en € 8,9 mln. in 2014.</p>	

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
<p>Nieuwbouw vanaf 2013 voldoet aan nieuwe PvE, bijvoorbeeld project Oostpoort in A'dam: met flexibele woning/plattegrond waarde creëren naar de toekomst en waarde creëren naar de bewoners.</p> <p>Belangrijk onderdeel van het PvE is ook het Woonservicezoneconcept, waarmee Habion inspeelt op de participatiemaatschappij en bewoners weer aan het roer laten; eigen regie over wonen en leven. Dit laatste is ook de kern van de transformatie opgave voor de bestaande portefeuille; Het bejaardenhuis een tweede jeugd geven.</p>	<p>Habion stelde in 2012 een nieuw Programma van Eisen op voor 2- en 3-kamerwoningen, waarvan de definitieve besluitvorming in 2013 werd afgerond. Kern van dit programma is: het realiseren van betaalbare woningen, levensloopbestendig, op locaties waar ouderen graag wonen.</p>	
<p>Habion heeft in de afgelopen jaren aan de bestrijding van legionella, brandveiligheid en asbest de volgende bedragen uitgegeven:</p> <p>2011: € 2,9 miljoen 2012: € 2,3 miljoen 2013: € 1,6 miljoen 2014: € 2,4 miljoen</p>		
<p>Jaarverslag 2013: Zo'n 90% van het doelgroep onderhoud betreft voorzieningen voor brandveiligheid. De brandveiligheid van het zorgvastgoed heeft Habion in een eerdere fase reeds verbeterd en in overeenstemming gebracht met ten minste de geldende wet- en regelgeving. Om de brandveiligheid van de woningen te verbeteren heeft zij in 2012 besloten de brandcompartimentscheidingen daar waar nodig aan te passen. De werkzaamheden daarvoor voert Habion in de periode 2013-2016 uit.</p>	<p>Habion is op het gebied van brandcompartimentering druk doende waar nodig maatregelen te treffen in de complexen. Bij de beoordeling van het gewenste/vereiste niveau van brandveiligheid zal steeds rekening gehouden moeten worden met het gekozen woonconcept, de gekozen doelgroep en daaruit voortvloeiend, het daadwerkelijk gebruik van onze gebouwen. Dit kan consequenties/restricties hebben voor de toewijzing van woningen.</p>	

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
Kwaliteit dienstverlening		
<p>Klanttevredenheidsonderzoek extramurale huurders: 2012: gemiddeld 7,8 2013: gemiddeld 8,0</p> <p>In 2013 is met een aantal vastgoedmanagers gesprekken gevoerd over de door de bewoners ervaren dienstverlening. Er zijn afspraken gemaakt dat de prestaties in 2014 in een aantal gevallen substantieel dient te verbeteren. De meting over 2014 wordt eind Q1 2015 verwacht.</p> <p>2013: Klanttevredenheidsonderzoek: in opdracht van Habion voert een extern bureau elk jaar een klanttevredenheidsonderzoek uit onder een deel van onze bewoners. Kern van de resultaten van het onderzoek dat onderzoeksbureau USP Marketing in 2013 uitvoerde is dat de bewoners van de zelfstandige woning en zorgeenheden hun woning overall met een 8,0 waarderen.</p> <p>Voor een groot renovatieproject (De Vijverhof), 2 intramurale complexen (Arcadia, Buitenzorg en De Benring) en 2 extramurale complexen (Buitenzorg en Grenswoude) zijn aparte klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd.</p> <p>2014: het veldwerk ten behoeve van het klanttevredenheidsonderzoek loopt nog tot januari 2015 door. De resultaten zijn naar verwachting in Q1 bekend. Eind 2015 wordt een nieuw klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd.</p>	<p>Normen uit wensportefeuille (tot 2021):</p> <p>Tevredenheid bewoners in 2021: 8,0 Tevredenheid zorgleveranciers in 2021: 8,0</p>	
<p>Q1 2015 stelt Habion beleid op waarin staat wat Habion onder 'preferred supplier' verstaat. Daarbij worden criteria opgesteld waar de partners aan dienen te voldoen. Hierbij zijn 'partners' breder zijn gedefinieerd dan alleen zorgpartners. Uiteindelijk werkt Habion naar de situatie toe dat voor iedere product-doelgroep combinatie een lijst met mogelijke samenwerkingspartners is opgesteld, die kunnen worden benaderd voor invulling van het concept.</p> <p>Resultaten zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Template woon servicezone (WSZ 2012) 2. De "broedkip" "notitie behorende tot de resultaten van de experimenten samen te vatten onder de noemer "reuring" (2014) 3. Eindrapport 'Een plint voor de buurt' (2014) 	<p>Habion zoekt echter steeds nadrukkelijker de samenwerking, het partnership met "goede" zorgpartners. Het is belangrijk aan die samenwerking inhoud te geven bijvoorbeeld op het gebied van de verbinding tussen wonen en zorg. Daar kunnen wat Habion betreft ook concreet afspraken over worden gemaakt in de vorm van preferred supplier. Habion gaat in principe altijd uit van 'preferred supplier'. Dat betekent dat in de toekomst bij elk complex van Habion duidelijk is wie de preferred supplier is en wat dit in de praktijk inhoudt voor alle betrokken partijen: de zorg, de cliënt/bewoner en Habion.</p> <p>Opstellen leveranciersbeleid voor de beoordeling van onze (zorg)partners (financiële kaders door Financiën, beoordeling</p>	

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
4. Partnerselectie voor Habion (concept gereed februari 2015)	businessplannen door A&K, concept gewenste samenwerking door PM). Q4-2012	
Energie en duurzaamheid		
<p>Algemeen: jaarlijks wordt voor ieder object bekeken of het uitgevoerde onderhoud of de gedane investeringen in het object van invloed zijn geweest op het Energielabel. Wanneer dat het geval is, laat Habion het energielabel actualiseren. Dit geldt zowel voor de zorgcentra als voor onze woningcomplexen.</p> <p><u>2011:</u> Habion komt qua EPA-score gemiddeld uit op energielabel C. Dat is een redelijk hoge score ten opzichte van de woningvoorraad van corporaties in Nederland. Aan maatregelen ter vermindering van de energiekosten is in 2011 € 308.843 besteed. De maatregelen betreffen onder meer het plaatsen van HR-ketels en het aanbrengen van dakisolatie en tochtprofielen. De leaseauto's die voor Habion worden ingezet hebben allemaal het A en B label.</p> <p><u>2013:</u> In kaart brengen van energiestatus van woningen waarvan het energielabel ontbreekt; op basis daarvan in 2014 bepalen welke mogelijkheden er zijn om het gewenste energielabel B te bereiken.</p> <p>De zorgcentra van Habion beschikken gemiddeld over energielabel B.</p> <p>Start experimenten om bestaande verzorgingshuizen die op de nominatie stonden te slopen een tweede jeugd te geven. De eerste resultaten zijn dat dit mogelijk is (Voorst en Loenen aan de Vecht).</p> <p><u>2014:</u> Geconstateerd is dat investeren in de bestaande voorraad slechts tegen relatief hoge kosten bijdraagt aan verbetering van de energiestatus. En dat ten opzichte van de sector en de landelijke voorraad Habion zowel bij de woningen als de zorggebouwen gemiddeld al relatief hoog scoort. Besloten is de verbetering van de gemiddelde energielabels door nieuwbouw en renovatie te realiseren. Sinds 2009 heeft Habion 22 (nieuwe) panden in bezit met een A-label, 13 met een B-label, 15 met een C-label, 7 met een D-label, 3 met een E-label, 1 met een F-label en 3 met een G-label. In totaal gaat het om 62 panden, met een gemiddeld label B.</p>	<p>Het beleid van Habion is erop gericht om voor de zorgcentra en de woningen die zij verhuurt een gemiddeld energielabel B te bieden.</p> <p>Aedes energieconvenant: in periode 2008-2018 20% gasbesparing.</p>	6

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
<p>Sinds 2012 organiseert Urgenda, samen met Meneer de Leeuw en Habion, de Energiestrijd Zorghuizen.</p> <p>De Energiestrijd is een wedstrijd tussen zorghuizen op het gebied van energiebesparing. De Gouden Leeuw realiseerde een besparing van maar liefst 16 procent op gas.</p> <p>Habion heeft het initiatief genomen om een energiewedstrijd te organiseren, waarbij zorgpartners van Habion de strijd met elkaar aangaan om in de winterperiode zoveel mogelijk energie te besparen. De gemiddelde daling van energieverbruik was 15%, zonder dat daarbij investeringen nodig waren. De kostenbesparing is gerealiseerd door het gedrag van de gebruiker.</p> <p>2014: Habion is ervan overtuigd dat een grote en relatief eenvoudig te bereiken duurzaamheidswinst is te bereiken door het beperken van het energiegebruik door enkele relatief eenvoudige gedragsaanpassingen bij de huurders van het zorgvastgoed en zelfstandige woningen. Daarom is Habion mede initiatiefnemer van de Energiestrijd. In Q1 2014 heeft de Energiestrijd 2013-2014 plaats gevonden, met een deelnemersveld van 16 zorglocaties, waarvan 2 van Habion. In Q3 en Q4 hebben de voorbereidingen plaats gevonden van de Energiestrijd 2014-2015. Op 22 december is deze strijd officieel van start gegaan met 39 deelnemende zorglocaties, waarvan 6 van Habion.</p> <p>Per 1 januari 2015 wordt de EPC-norm (energetische waarde van gebouwen) voor woningen verlaagd van 0,6 naar 0,4.</p>	<p>Meedoen aan Energiestrijd (niet in beleid terug te vinden)</p>	

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
<p>In 2013 is besloten de activiteiten die uit het duurzaamheidsbeleid voortvloeien niet of op een andere wijze uit te voeren.</p> <p>T.a.v. de energiescans is besloten deze scans niet uit te voeren omdat voor alle zorgpanden reeds een EPU-scan (EPA voor utiliteitsgebouwen) is uitgevoerd en vanwege de hoge kosten van de scan. Bij renovatie of contractonderhandelingen bespreken we de mogelijkheden met de huurder om de energieprestatie van het pand te verbeteren.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duurzaam PVE opstellen voor nieuwbouw zorgcomplexen en maatregelen renovatie: dit is niet opgepakt omdat niet/minder van belang: omvang nieuwbouw neemt af en Bouwbesluit stelt steeds scherpere eisen aan duurzaamheid. Duurzaamheid bij renovatie is opgepakt door een installatiespecialist een checklist op te laten stellen van aandachtspunten/verbeterpunten bij nieuwbouw en renovatie. - Energiescan Kantoor: niet uitgevoerd omdat prioriteit is gegeven aan opzetten en verder uitbreiden van Energiestrijd - Duurzaam PVE opstellen voor nieuwbouw woningen en maatregelen renovatie: Plan van aanpak verminderen gebruik grondstoffen: niet opgesteld want aspect blijkt ook terug te komen in Energiestrijd (bv bewoners letten niet alleen op besparing energie, maar maken ook opmerkingen over papiergebruik etc. - Bedrijfsvoering verduurzaamd met besparing van € 15.000 op jaarbasis: hier zijn geen concrete acties op ondernomen. Er is prioriteit gegeven aan opzetten en verder uitbreiden van Energiestrijd. - In 2014 is een BIM-model (Bouw Informatie Model) ontwikkeld waarin standaard rekening wordt gehouden met het plaatsen van zonnecollectoren op de daken bij zowel nieuwbouw als transitie. Dit wordt vanaf 2015 geïmplementeerd in nieuwe projecten. 	<p>Notitie Duurzaamheid (2013): uitvoeren van:</p> <ul style="list-style-type: none"> - energiescans op de 10-energie-technisch slechts presterende zorgcomplexen>>>dit moet leiden tot een energiebesparing van ten minste 20%; - duurzaam PVE opstellen voor nieuwbouw zorgcomplexen en maatregelen renovatie; - Energiescan kantoor Habion en opstellen maatregelenlijst; - duurzaam PVE opstellen voor nieuwbouwwoningen en maatregelenlijst renovatie>>>moet leiden tot een gemiddelde energiebesparing van 10%; - Plan van aanpak verminderen gebruik grondstoffen; - Bedrijfsvoering wordt verduurzaamd: een besparing van minimaal € 15.000 op jaarbasis. 	
Gemiddelde beoordeling		-

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
(Des)investeren in vastgoed		
Nieuwbouw		
<p>Nieuwe wooneenheden opgeleverd/wooneenheden toegevoegd:</p> <p>2011: 200 wooneenheden 2012: 165 wooneenheden 2013: 97 wooneenheden 2014: 155 wooneenheden (verwacht: Gorsse, Kesteren, Oudewater en Naarden)</p> <p>Nieuwe zorgseenheden opgeleverd/toegevoegd:</p> <p>2011: 71 zorgseenheden 2012: 109 zorgseenheden(Houten en Haulerwijk) 2013: 32 zorgseenheden 2014: 114 zorgseenheden (verwacht: Gorsse, Oudewater en Naarden)</p> <p>Realisatie nieuwbouw: 2012-2014: totaal gemiddeld 224 verhuureenheden per jaar.</p> <p>Totale realisatie per jaar (woon- en zorgseenheden):</p> <p>2011: 271 eenheden 2012: 274 eenheden 2013: 129 eenheden 2014: 269 eenheden (87% gerealiseerd)</p>	<p>Habion heeft in 2009 de ambitie uitgesproken om in 10 jaar 50% groei van het aantal eenheden te realiseren. Van de huidige 10.000 naar 15.000 in 2018. Niet alleen te realiseren door nieuwbouw, maar ook door het vormen van strategische allianties en kleine fusies. Gemiddeld ca. 500 eenheden per jaar 2009-2019.</p> <p>In de strategie herijking in 2012 wordt geen groeiambitie meer uitgesproken.</p> <p>MJP 2012-2021: er worden de komende jaren 2.383 verhuureenheden gerealiseerd. Gemiddeld ca. 240 per jaar. Ultimo 2020 bedraagt de voorraad 11.227 eenheden.</p> <p>Uit: Voorgenomen activiteiten: ontwikkeling aantal eenheden woon- en zorgseenheden:</p> <p>2011: 399 2012: 311 2013: 111 2014: 269</p>	7
<p>Nadruk in nieuwbouwproductie 20110-2014 ligt op zelfstandige wooneenheden (2/3 deel zelfstandig, 1/3 deel zorg)</p>	<p>In 2018 zal het overgrote deel (62%) van het aanbod moeten bestaan uit zelfstandige woningen, al dan niet met de aanwezigheid van zorg. Het aandeel intramureel zwaar maakt dan nog slechts 10% uit binnen het vastgoed.</p>	
Verbetering bestaand woningbezit		
<p>Q-rapportages: werkelijke uitgaven onderhoud</p> <p>2011: € 11,3 miljoen (€ 5,0 miljoen zelfstandige wooneenheden en € 6,3 miljoen zorgseenheden) 2012: €14,1 miljoen (€ 9,3 miljoen zelfstandige wooneenheden en € 4,7 miljoen zorgseenheden) 2013: € 13,8 miljoen (€ 8,1 miljoen zelfstandige wooneenheden en € 5,7 miljoen zorgseenheden) 2014: € 14,9 miljoen</p>	<p>Habion voert jaarlijks werkzaamheden uit om haar woningen op een maatschappelijk aanvaardbaar kwaliteits- en voorzieningenniveau te brengen en te houden. Naast de standaard onderhoudsbegroting investeert Habion veel geld in brandveiligheid (brandcompartimentering en doormelding), legionella beheersing en asbestsanering.</p> <p>Begroting onderhoudsuitgaven:</p> <p>2011: € 11,3miljoen 2012: € 14,1 miljoen 2013: € 13,8 miljoen 2014: € 14,9 miljoen</p>	

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
<p>Deze informatie haalt Habion op in het geval van specifieke projecten, maar ook met via het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek.</p>	<p>Het bestaande (zorg)vastgoed wordt zo lang mogelijk door geëxploiteerd. Op basis van hold-sell analyses en in overleg met partners wordt gekeken naar de beste lokale optie. Belangrijkste hierbij is dat er een voorzieningenniveau aangeboden wordt passend bij de wens en de vraag vanuit de bewoners.</p>	
Sloop		
<p>Wooneenheden gesloopt/onttrokken</p> <p>2011: 68 eenheden 2012: 0 eenheden 2013: 4 eenheden 2014: 46 eenheden (prognose)</p> <p>Zorgeenheden gesloopt/onttrokken</p> <p>2011: 14 eenheden 2012: 71 eenheden (Haulerwijk) 2013: 80 eenheden 2014: 24 eenheden (prognose)</p> <p>In de jaren 2012-2014 zijn gemiddeld 75 eenheden per jaar gesloopt.</p> <p>De lagere prestatie op het onderdeel sloop hangt samen met de lagere groeiambitie en een verandering van concept: van sloop naar transformatie.</p>	<p>MJP 2012-2021:</p> <p>De komende tien jaar zullen 1.120 eenheden worden gesloopt, circa 110 per jaar.</p>	6,0

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
Maatschappelijk vastgoed		
<p>In overleg met de gemeenten waar Habion bezit heeft worden ook andere activiteiten wat betreft maatschappelijk vastgoed opgepakt. Een aantal voorbeelden zijn:</p> <p>Alkmaar: in 2011 is i.s.m. zorgorganisatie Zorgcirkel en de gemeente gestart met de realisatie van een wijksteunpunt. Het woonzorgcentrum de Vleugels wordt gerenoveerd, waardoor ruimte ontstaat voor een plek waar buurtbewoners toegang hebben tot zorg- en welzijnsvoorzieningen. Het steunpunt fungeert ook als trefpunt voor ontmoeting tussen wijkbewoners. Het steunpunt omvat een wijkrestaurant, koffiebar, zorgexpertisecentrum, kantoren en behandelruimtes.</p> <p>- In Apeldoorn participeert Habion als de grootste partij in maatschappelijke huisvesting en voorzieningen in de stadvernieuwing in de wijk Anklaar. Habion realiseert binnen deze stadvernieuwing 160 woningen voor ouderen met een verschillende zorgvraag van licht naar zwaar samen met de MAB die met name verantwoordelijk is voor de herontwikkeling van het winkelcentrum. Naast de woningen realiseert Habion dagbestedingsvoorzieningen en ontmoetingsruimten voor ouderen voor de locatie als ook de omgeving in samenwerking met Atlant Zorggroep in Apeldoorn.</p> <p>- In een woongebouw in Borculo bouwt Habion twee woningen om naar een praktijkruimte voor een huisarts, zodat de huisarts in de toekomst direct in het gebouw aanwezig is.</p> <p>- In Alkmaar is door Habion een wijksteunpunt gerealiseerd in woongebouw De Alkenhorst. Habion is op hoofdlijnen, founding father, betrokken bij de exploitatie en verdere uitwerking van het wijksteunpunt.</p> <p>- In een blok in de buurt "Jeruzalem" in Amsterdam-Oost dat Habion turnkey gaan afnemen wordt in de plint een woonservicezone gevestigd (huisartsen, fysio, apotheek, zorginstelling Osira met extramurale zorg etc.) waarmee de zorgvoorzieningen voor de bewoners in de wijk gegarandeerd worden.</p>	<p>Habion probeert daar waar mogelijk voorzieningen zoals huisarts, apotheek en fysiotherapeut te realiseren en te behouden in of in de directe nabijheid van ons vastgoed. Met name in de kleinere dorpen wil Habion hierin actief zijn.</p> <p>Habion sluit geen verzorgingshuizen maar probeert deze samen met de buurt opnieuw uit te vinden. Daarbij maakt zij actief combinaties in de keten om de lokale voorzieningen in stand te houden.</p>	7

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
Verkoop		
<p>Aantal wooneenheden verkocht: 2011: 0 eenheden 2012: 0 eenheden 2013: 0 eenheden 2014: onbekend</p> <p>Door een gebrek aanbelangstelling uit de markt zijn geen verkopen gerealiseerd. De doelgroep heeft geenbehoefte te kopen en komt niet aan een hypotheek.</p> <p>Aantal zorgeenheden verkocht: 2011: 0 eenheden 2012: 0 eenheden 2013: 0 eenheden 2014: 0 eenheden</p> <p>Er is ultimo 2014 nog geen door het MT vastgestelde verkoopportefeuille beschikbaar, deze is in voorbereiding.</p>	<p>De doelgroep van beleid (oud, arm en kwetsbaar) wil en kan niet kopen. Het vigerende beleid is dat niet verkocht wordt aan of koopwoningen worden ontwikkeld voor bewoners.</p> <p>In het verleden is deels ontwikkeld voor de koopmarkt. (Kampen, Oldenbroek en Borculo voor de toenmalige doelgroep 'vitale senioren'). Bij gebrek aan belangstelling zijn slechts een paar woningen verkocht en de overige door Habion verworven. Er wordt sinds een paar jaar alleen nog ontwikkeld voor toevoeging aan de eigen verhuurportefeuille.</p> <p>Er is een geografisch vestigingskader vastgesteld, Objecten buiten dit vestigingskader komen voor complexgewijze verkoop in aanmerking.</p> <p>Dispositiebeleid (2013) is opgesteld in verband met de toenemende belangstelling uit de markt. Voorgesteld wordt een verkoopportefeuille samen te stellen. De objecten die voor dispositie in aanmerking komen worden door Asset & Klantmanagement geselecteerd. Deze selectie wordt ter beoordeling bij Portefeuillemanagement ingediend, die de selectie vervolgens als 'initiatiefvoorstel disposities' ter beoordeling aan de beleggingscommissie voorgelegd. Na besluit van de directeur wordt een verkoopportefeuille gevuld.</p>	4,0
Gemiddelde beoordeling		
Kwaliteit van wijken en buurten		
<p>Habion investeert in de leefbaarheid van haar complexen en de directe omgeving. Bij leefbaarheid gaat het voor Habion om veilig en comfortabel wonen voor senioren. Relevant daarbij zijn onder andere tegengaan van eenzaamheid, voorzieningenniveau. De leefbaarheid in een complex bevordert zij in de eerste plaats door woningen en zorggebouwen te realiseren en te beheren waar het veilig en gezellig wonen is.</p>	Leefbaarheid	

Prestaties	Opgaven/Ambities	Cijfer
<p>Bejaardenhuis tweede jeugd.</p> <p>Experimenten in vier gemeenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voorst; betreft verzorgingshuis De Benring. Met aanleunwoningen in 13 maanden met lokale samenleving plan gemaakt en besluitvormingsproces doorlopen. Realisatie door verbouwing etc. gestart. (investeringsbedrag noemen.) - Loenen aan de Vecht: betreft verzorgingshuis Het Kampje met aanleunwoningen met lokale samenleving binnen een jaar een plan gemaakt dat in de afrondende besluitvormingsfase is. Start realisatie 2015. (investeringsbedrag o.b.v. plan noemen) - Amsterdam: betreft in tegenstelling tot de andere drie experimenten nieuwbouw van zelfstandige woningen met voorzieningen (Blok M). (investeringsbedrag noemen). Doel van het experiment is om samen met de lokale samenleving en bewoners nieuwe beheervorm te ontwikkelen. Oplevering van Blok M zomer 2015 experiment in volle gang. - Zwolle: experiment in verzorgingshuis De Molenhof met aanleunwoningen begin 2015 gestart. Besluitvorming naar verwachting in 2015 afgerond en start realisatie ook in 2015/begin 2 	<p>We zoeken samen met bewoners en zorgpartners naar de verbinding tussen de bewoners van het bejaardenhuis met de bewoners in rest van de wijk en/of plaats waar het bejaardenhuis staat, en andersom.</p> <p>In het experiment 'Bejaardenhuis een tweede jeugd' kijkt Habion hoe het traditionele bejaardenhuis zou kunnen veranderen in een gebouw waar ouderen gewoon huur betalen voor hun appartement en zorg en andere dienstverlening naar believen kunnen inkopen (SWZ-beleid). Ook onderzoekt Habion of het gebouw meer dan nu een rol kan vervullen in het behoud van de leefbaarheid in een buurt of plaats, waar instanties als overheid, banken en detailhandel zich terugtrekken.</p>	8,0
Gemiddelde beoordeling		



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas