

# Maatschappelijke visitatie

2015 tot en met 2018

Opdrachtgever: Habion

Rotterdam, 25 juni 2019





# Maatschappelijke Visitatie

2015 tot en met 2018

**Opdrachtgever:**

Habion

**Visitatiecommissie:**

Maarten Nieland

Robert Kievit

Erik van Ossenbruggen

Rotterdam, 25 juni 2019



# Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Voorwoord   | 6  |
| Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort                     | 8  |
| A. Recensie   | 9  |
| B. Scorekaart   | 13 |
| C. Samenvatting   | 14 |
| D. Korte schets van de corporatie   | 15 |
| Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief                              | 19 |
| 1 Presteren naar Opgaven en Ambities  | 21 |
| 1.1 Inleiding   | 22 |
| 1.2 Beoordeling door visitatiecommissie   | 22 |
| 1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken  | 22 |
| 1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces                | 24 |
| 1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken | 25 |
| 1.6 Beschrijving van de ambities  | 30 |
| 1.7 Ambities in relatie tot de opgaven  | 31 |
| 2 Presteren volgens Belanghebbenden   | 33 |
| 2.1 Inleiding   | 34 |
| 2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden                                   | 34 |
| 2.3 Beoordeling door belanghebbenden  | 34 |
| 2.4 Boodschap   | 41 |
| 2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces                       | 42 |
| 3 Presteren naar Vermogen   | 43 |
| 3.1 Inleiding   | 44 |
| 3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie   | 44 |
| 3.3 Vermogensinzet  | 44 |
| 4 Governance van maatschappelijk presteren  | 47 |
| 4.1 Inleiding   | 48 |
| 4.2 Beoordeling door visitatiecommissie   | 48 |
| 4.3 Strategievorming en prestatiesturing  | 48 |
| 4.4 Maatschappelijke rol raad van commissarissen  | 53 |
| 4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording                                      | 54 |
| Deel 3: Bijlagen  | 58 |
| Bijlage 1: Position Paper   | 59 |
| Bijlage 2: Bestuurlijke reactie   | 63 |
| Bijlage 3: Geïnterviewde personen   | 65 |
| Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren                           | 66 |
| Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren   | 68 |
| Bijlage 6: Bronnenlijst   | 71 |
| Bijlage 7: Prestatietabel   | 72 |

# Voorwoord

## De maatschappelijke visitatie

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

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

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

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

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

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

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

## De visitatiecommissie

Habion heeft Ecorys in 2018 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari 2019 tot en met mei 2019 en beslaat de jaren 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Erik van Ossenbruggen.

## De meetschaal

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

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

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

## Leeswijzer

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

1. Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort
2. Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief
3. Bijlagen bij het rapport

Het eerste deel bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie.

Het tweede deel vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven.

Het derde deel bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

## Tot slot

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

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



## A. Recensie

### **Blijvend bijzonder en innovatief met hart voor kwetsbare ouderen**

Habion is een woningcorporatie met een bezit van ongeveer 6.100 zelfstandige woningen en 4.400 zorgeenheden. Habion is duidelijk geen reguliere woningcorporatie. Het bijzondere karakter van Habion wordt enerzijds gekenmerkt door de specifieke doelgroep, zijnde (kwetsbare) ouderen, en anderzijds door het uitgestrekte werkgebied, zijnde 70 gemeenten waar Habion meer dan 120 locaties heeft. Omdat Habion in de meeste gemeenten slechts een beperkt bezit heeft, heeft dit rechtstreeks gevolgen gehad voor het proces voor het opstellen van prestatieafspraken en de inhoud daarvan. Veel gemeenten zijn bijvoorbeeld niet bereid het gesprek aan te gaan met Habion. De visitatiecommissie vindt het echter prijzenswaardig dat Habion wel jaarlijks alle gemeenten benaderd om dit gesprek aan te gaan en ook een voorzet heeft gedaan voor een generieke opzet van de prestatieafspraken. Deze generieke afspraken zijn door ongeveer de helft van de gemeenten overgenomen. Met de andere helft heeft Habion derhalve geen prestatieafspraken. Door de zeer specifieke doelgroep waar Habion zich op richt en de goede wijze waarop deze worden betrokken, heeft het ontbreken van 'reguliere' prestatieafspraken in de ogen van de visitatiecommissie geen grote nadelen voor de doelgroep van Habion. Dit neemt echter niet weg dat de prestatieafspraken mogelijk aan kracht winnen als de gemeenten een grotere betrokkenheid zouden tonen.

Het bijzondere karakter van Habion blijkt ook uit de constructie waarbij alleen de twee bestuurders in dienst van Habion zijn. Voor het uitvoeren van alle overige activiteiten maakt Habion gebruik van de werknemers van Stichting Vastgoed Zorgsector. De gemaakte kosten - inclusief personeelskosten - worden door deze stichting doorbelast aan Stichting Habion. De medewerkers zijn echter in de praktijk meerjarig en volledig verbonden aan Habion. In de praktijk is er, afgezien van de formele kant, daardoor geen onderscheid tussen werknemers in loondienst en door Habion gekozen constructie.

### *Volkshuisvestelijke opgaven*

De specifieke doelgroep die Habion huisvest brengt tevens specifieke volkshuisvestelijke opgaven met zich mee, deze zijn door het bestuur in de position paper beschreven. De behoeften van ouderen en de wet- en regelgeving veranderden in de periode van 2015 tot en met 2018 razendsnel. Habion heeft zich gerealiseerd dat zij niet alleen 'van de stenen' is, maar ouderen meer dan een huis wil bieden: een thuis, waarbij de lokale samenleving naar binnen wordt gehaald zodat bewoners met toenemende kwetsbaarheid zich onderdeel voelen van hun omgeving. Het motto van Habion is dan ook: 'thuis is meer dan een huis'.

Om de veranderende behoeften van ouderen, de wensen van zorginstellingen en de veranderende wetgeving het hoofd te bieden, zet Habion zich in voor flexibiliteit. De transformatie naar woonzorggebouwen, waarin ouderen niet alleen een huis vinden, maar zich tevens thuis voelen is daarin belangrijk. Het uitgangspunt daarbij is systeembestendigheid: een woning waarin ouderen ook bij fysieke en/of geestelijke achteruitgang en daarbij behorende toenemende zorgbehoefte kunnen blijven wonen.

De visitatiecommissie onderschrijft het belang van de opgaven in de position paper en is onder indruk van de door Habion zelf ontwikkelde Røring-methodiek en de wijze waarop deze wordt toegepast. Middels deze methodiek inventariseert Habion de opgaven en geeft Habion samen met de lokale samenleving en (toekomstige) bewoners op goede en betrokken wijze invulling aan de wensen van ouderen, veelal als onderdeel van een transformatie.

### *Terugblik vorige visitatie*

De vorige visitatiecommissie typeerde Habion als 'bijzonder' en 'innovatief'. Het ontbreken van prestatieafspraken, convenanten en andere documenten waarin de volkshuisvestelijke opgaven zijn vastgelegd maakte het echter voor de visitatiecommissie lastig om een volledige beoordeling te geven van de prestaties van Habion.

In positieve zin merkte de visitatiecommissie onder andere de geleverde prestaties op de onderdelen 'nieuwbouw' en 'maatschappelijk vastgoed' op. De commissie sprak daarnaast 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 onderwerpen, zoals duurzaamheid, leefbaarheid en betaalbaarheid. De belangrijkste verbeterpunten vanuit de visitatiecommissie waren het versterken van de PDCA-cyclus en het betrekken van de belanghebbenden.

Habion heeft de verbeterpunten uit de vorige visitatie uitvoerig en gestructureerd opgepakt. Habion heeft ten aanzien van het versterken van de PDCA-cyclus bijvoorbeeld de volgende activiteiten ondernomen:

- Het introduceren van de lean-methodiek als verbetermethode binnen Habion. De lean-methodiek is mede gebaseerd op de PDCA-cyclus.
- Het actualiseren van de beschrijving van de PDCA-cyclus. Op basis daarvan stelt Habion onder meer een kaderbrief op en een jaarplan.
- Het formuleren van concrete doelstellingen in de meerjarenbegroting;
- Het verbeteren van de externe verantwoording door in het jaarverslag de realisatie van de doelstellingen van het afgelopen jaar op te nemen, en de doelstellingen voor het komende jaar.
- Het baseren van de activiteiten voor het nieuwe jaar steeds vaker expliciet op basis van de evaluatie van de activiteiten in het voorafgaande jaar. Voorbeelden zijn het risicomanagement, treasury, de aanbevelingen uit de managementletter en het werkplan van de Raad van Commissarissen.

Habion heeft ten aanzien van het betrekken van belanghebbenden onder andere de volgende activiteiten ondernomen:

- Het inventariseren van de overlegbehoefte onder bewoners door oud staatssecretaris de heer Dick Tommel.
- Het indienen van een jaarlijks bod aan gemeenten en het initiatief nemen tot maken prestatieafspraken.
- Het intensiveren van de contacten Raad van Commissarissen met belanghouders tijdens themabijeenkomsten/strategiedagen.
- Het verbeteren van de transparantie in verantwoording richting belanghouders door het publiceren van de strategie op de website en het vastleggen van de doelstellingen voor het komende jaar en de realisatie van de doelstellingen van het afgelopen jaar in het jaarverslag;
- Het organiseren van een zogenaamde Trefdag (vanaf 2017), in plaats van Huurdersplatform zorgorganisaties dat in overleg met zorgorganisaties eind 2016 is opgeheven
- Het ontwikkelen van een Røring-methodiek (light). Deze methodiek is ontwikkeld om op basis van bewonerswensen en wensen van de lokale samenleving te komen tot herontwikkeling en/of een ander gebruik van bestaande locaties.

### *Huidige visitatie*

De voorliggende maatschappelijke visitatie laat zien dat Habion op alle relevante onderwerpen ruim invulling heeft gegeven aan de opgaven. Habion heeft aandacht voor de betaalbaarheid van de

woningen en zet zich goed in voor een reductie van de woonlasten. Het transitieproces dat reeds is ingezet tijdens de vorige visitatie heeft geresulteerd in een 'systeembestendig' woonproduct, waarin aandacht is voor de veranderende behoeften van (kwetsbare) ouderen.

De visitatiecommissie heeft ook duidelijk het beeld gekregen dat Habion op alle gebieden goed wil presteen en ook goed nadenkt over haar inzet. Hierbij worden ook goede relaties gelegd. Habion werkt bijvoorbeeld met een social impact scorecard om de gevolgen van belangrijke investeringen in de transformatie van haar complexen te beoordelen. Ook heeft men een methode ontwikkeld, de Røring-methode waarin verschillende belanghebbenden intensief betrokken worden bij de transformatie of herontwikkeling van een locatie. De visitatiecommissie heeft door het afleggen van een bezoek aan drietal complexen en gesprekken met bewoners een goed beeld gekregen van hoe de methode in de praktijk werkt en door Habion wordt gebruikt bij het vormgeven van beleid en praktische uitwerkingen van transformaties. De aanpak wordt door de bewoners daarom ook zeer goed gewaardeerd.

De visitatiecommissie ziet ook dat Habion de beleidskeuze primair de bewoners te dienen en op de voorgrond te zetten terug in de praktijk. Een voorbeeld betreft de keuze van Habion voor het bieden van ruime(re) woningen voor ouderen, waarbij de slaapkamer en de woonkamer gescheiden zijn. Voor de zorginstelling betekent een ruime(re) woning een toename in de kosten voor schoonmaak en zorg. De visitatiecommissie beschouwt de keuze om primair de behoeften van (kwetsbare) ouderen te dienen als krachtig. Habion kiest daarmee voor de wensen van bewoners. De aandacht voor de bewoners is echter deels ten koste gegaan van de aandacht voor de zorginstellingen die van Habion de complexen huren. Deze zijn daarom kritischer over de prestaties van Habion. Daar waar Habion kiest voor systeembestendige vastgoedoplossingen worden de zorginstellingen bijvoorbeeld geconfronteerd met praktische problemen die niet aansluiten bij het aanbieden van efficiënte zorg.

De visitatiecommissie waardeert het dat Habion de PDCA-cyclus heeft versterkt door het introduceren van een kaderbrief en een jaarplan. Daarnaast worden (concrete) doelstellingen vastgelegd in de meerjaren begroting. De meerjaren begroting functioneert als een leidend document in de PDCA-cyclus. Het is voor de visitatiecommissie zichtbaar dat Habion gestructureerd en onderbouwd werkt aan de opgaven in de verschillende gemeenten. Alle keuzes en overwegingen worden ook hier vanuit verschillende perspectieven belicht. Ook de Raad van Commissarissen toont daarbij zich nauw betrokken en is goed op de hoogte van de maatschappelijke opgaven in het werkgebied.

#### *Leer- en verbeterpunten*

Samenvattend heeft de visitatiecommissie het beeld gekregen van een professionele en zeer betrokken organisatie die het belang van haar bewoners voorop heeft gesteld. De visitatiecommissie ziet, ondanks de uitstekende prestaties van Habion, op onderdelen toch ruimte voor verbetering of optimalisering:

- Habion werkt voor wat betreft het onderhoud samen met externe partijen. Vanuit bewoners wordt aangegeven dat het proces met betrekking tot reparatieverzoeken in de praktijk niet altijd naar wens verloopt. De bewoners hebben de indruk 'van het kastje naar de muur gestuurd te worden' en dat door de ketenpartner met name gestuurd wordt op kosten.
- De visitatiecommissie ziet een nadrukkelijke ontwikkeling van de PDCA-cyclus, waarin sprake is van een gedegen onderbouwing en toelichting. Desalniettemin is de visitatiecommissie van mening dat vormgeving van de PDCA-cyclus geoptimaliseerd zou kunnen worden door de aansluiting van de lay-out en opbouw tussen de verschillende documenten beter te laten aansluiten.

- Habion heeft van de bewoners waardering gekregen voor de invloed op het beleid, een direct gevolg ook van de maatregelen die getroffen zijn om de band met de belanghebbenden te verbeteren. De zorginstellingen zijn echter kritischer. De visitatiecommissie begrijpt en prijst de overwegingen van Habion om primair te kiezen voor de bewoners. Toch wil de commissie Habion aanraden blijvend aandacht te besteden aan het uitdragen van de vooruitstrevende visie in de richting van zorginstellingen. Hierdoor wordt beter draagvlak voor de beoogde veranderingen gecreëerd.

## B. Scorekaart

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

<sup>1</sup> Betaalbaarheid en beschikbaarheid

<sup>2</sup> Doelgroep en toewijzing

<sup>3</sup> Kwaliteit en duurzaamheid

<sup>4</sup> (Des)investeren in vastgoed

## C. Samenvatting

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

Tabel 1 Beoordeling

| Perspectief                              | Eindcijfer |
|--|------------|
| Presteren naar Opgaven en Ambities       | 7,6        |
| Presteren volgens Belanghebbenden        | 7,6        |
| Presteren naar Vermogen                  | 8,0        |
| Governance van maatschappelijk presteren | 7,3        |

### Presteren naar Opgaven en Ambities

**7,6** Habion heeft ten aanzien van 'Presteren naar Opgaven en Ambities' goed gepresteerd. Habion heeft zich als 'ouderenhuisvester' ingezet voor betaalbare en passende woonruimte voor vitale en met name kwetsbare ouderen. Daarbij zijn verzorgingstehuizen getransformeerd naar duurzame, toekomstige bestendige woningcomplexen. Habion heeft daarbij aandacht voor de woonwensen van haar bewoners en de veiligheidseisen die de doelgroep ouderen met zich meebrengt.

### Presteren volgens Belanghebbenden

**7,6** De belanghebbenden waarderen de prestaties van Habion met een goed. De belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van Habion ten aanzien van betaalbaarheid, de uitgevoerde transformaties en de aandacht die Habion heeft voor brandveiligheid en het bestrijden van legionella. De relatie met Habion wordt over het algemeen positief beoordeeld. De corporatie is open en toegankelijk. Opgemerkt dient te worden dat de relatie met onder andere gemeenten beperkt is. Zij geven aan dat de relatie en de communicatie met Habion met name gestalte kregen ten tijde van de transformatie.

### Presteren naar Vermogen

**8,0** Habion heeft ten aanzien van 'Presteren naar Vermogen' met een goed. Habion maakt voor wat betreft het onderbouwen van strategische keuzes (consolideren, investeren of desinvesteren) gebruik van een kwadrant waarin het risico-/rendementsprofiel wordt afgezet tegen de maatschappelijke bijdrage. De maatschappelijke bijdrage wordt inzichtelijk gemaakt aan de hand van een 'social impact scorecard'. De investeringen worden getoetst door een onafhankelijke beleggingscommissie.

### Governance van maatschappelijk presteren

**7,5** Habion heeft ten aanzien van 'Governance van maatschappelijke presteren' ruim voldoende gepresteerd. Habion onderbouwt haar keuzes op strategisch, tactisch en operationeel niveau uitgebreid en gestructureerd. De visitatiecommissie ziet een mogelijkheid tot verbetering in het vereenvoudigen en het structureren van de PDCA-cyclus.

De RvC toont zich betrokken en op de hoogte van de maatschappelijke opgaven in het werkgebied. De RvC is betrokken bij de strategievorming en treedt in overleg met belanghebbenden en legt werkbezoeken af. In het kader van de externe legitimering is de ontwikkeling en het gebruik van de Røring-methode bewonderenswaardig.

## D. Korte schets van de corporatie

### *Stichting Habion*

Stichting Habion is een woningcorporatie die zich richt op het huisvesten van kwetsbare ouderen met een leeftijd van 75 jaar of ouder en een behoefte aan zorg, voorzieningen, ontmoeting en veiligheid. Daarbinnen worden twee doelgroepen onderscheiden: de primaire doelgroep (minimaal 70%) bestaat uit kwetsbare ouderen met een bruto-inkomen tot aan de grens voor recht op een sociale huurwoning en die kwetsbaar zijn op sociaal, psychisch of lichamelijk gebied. De secundaire doelgroep (maximaal 30%) bestaat uit kwetsbare ouderen met een inkomen tussen de grens voor sociale huur en maximaal 55.000 euro en die zorgondersteuning ontvangen.

In het verleden vervulde Habion de ouderenhuisvesting vanuit een bezit dat met name bestond uit onzelfstandige wooneenheden in verzorgingstehuizen en een klein deel aanleunwoningen. Als gevolg van het Rijksbeleid met betrekking tot het scheiden van wonen en zorg heeft Habion een koerswijziging ingezet, waarbij onder de noemer 'Het Nieuwe Oud Worden' een andere filosofie is geïntroduceerd. Dit doet Habion door de transformatie van voormalige verzorgingstehuizen naar woningen waar ouderen zo zelfstandig mogelijk kunnen wonen – maar wel met nabijheid van zorg wanneer dat nodig is. Hierin zoekt Habion de samenwerking met ketenpartners. Dat zijn onder meer zorgorganisaties en vastgoedmanagers. De verhuureenheden in woningcomplexen die worden gehuurd door een zorgorganisatie, worden toegewezen door de betreffende organisatie. De vastgoedmanagers zorgen naast het beheer en onderhoud van individuele woningcomplexen voor de toewijzing van zelfstandige woningen. De rol van Habion is meer toegespitst op die van maatschappelijke vastgoedleverancier met verstand van hoe ouderen willen wonen en het beheer en de ontwikkeling van vastgoed voor kwetsbare ouderen.

### *Toekomst- en systeembestendig vastgoed*

Habion streeft naar een courante vastgoedportefeuille. Het vastgoed kan op een toekomstige veranderende marktvraag worden aangepast door flexibiliteit te bieden aan veranderende behoeften van de doelgroep, de wensen van een zorginstelling en/of veranderende wetgeving. Uitgangspunt daarbij is systeembestendigheid. Systeembestendigheid bij Habion is het minimaliseren van de invloed van (veranderend) overheidsbeleid en (veranderende) bewonersvoorkeuren op de exploitatie van het (zorg-) vastgoed om een duurzame zelfstandige exploitatie van het (zorg-) vastgoed te realiseren die maximaal aansluit bij de behoeften van de doelgroep. Systeembestendigheid kent drie pijlers. De eerste is flexibiliteit in gebruik, waardoor de woningen maar ook de andere ruimten voor uiteenlopende functies ingezet kunnen worden. Daarnaast moet het vastgoed bouwkundig adaptief zijn, ofwel van functie kunnen veranderen zonder dat daar een grootschalige verbouwing voor noodzakelijk is. Ten slotte moet sprake zijn van contractuele flexibiliteit, waardoor het vastgoed zowel zelfstandig kan worden verhuurd aan individuele bewoners als door middel van een overkoepelend huurcontract, bijvoorbeeld met een zorginstelling.

### *Werkgebied*

Habion is een woningcorporatie met een bezit van ongeveer 6.100 zelfstandige woningen en 4.400 zorgeenheden. Verder bestaat het bezit uit ruim 700 niet-woongelegenheden (bijna 600 parkeervoorzieningen, 39 DAEB BOG-eenheden, 61 niet-DAEB BOG-eenheden en 33 DAEB MOG-eenheden). Habion is actief in een groot aantal gemeenten in Nederland: 70 gemeenten in 2018. Gemiddeld genomen bedroeg het aantal eenheden per gemeente ongeveer 150. Tabel 1.1 laat zien waar Habion het meeste bezit heeft. Daaruit blijkt dat Habion actief is in zowel stedelijke als rurale gebieden.

**Tabel 1.1 Bezit per gemeente (top 10, 2018)**

| Gemeente            | Aantal woningen | Aantal zorgeenheden |
|---------------------|-----------------|---------------------|
| Leeuwarden          | 298             | 254                 |
| Rotterdam           | 323             | 106                 |
| Utrecht             | 331             | 93                  |
| Harderwijk          | 211             | 162                 |
| Utrechtse Heuvelrug | 85              | 263                 |
| Hellendoorn         | 83              | 231                 |
| Berkelland          | 112             | 180                 |
| Apeldoorn           | 168             | 165                 |
| Aalsmeer            | 117             | 147                 |
| Ede                 | 100             | 161                 |

Bron: Jaarverslag Stichting Habion (2018)

### Woningbezit

De samenstelling van het woningbezit van Habion is anders dan bij een gemiddelde woningcorporatie. Van de zelfstandige woningen die Habion in bezit heeft, valt ongeveer twee derde in de categorie etagebouw (t/m vier verdiepingen) met lift. Een kwart van het bezit bestaat uit hoogbouw. Minder dan vijf procent bestaat uit etagebouw zonder lift, en het resterende deel komt voor rekening van eengezinswoningen.

De samenstelling van het woningbezit staat in contrast met het bezit van de gemiddelde Nederlandse woningcorporatie, waarvan zo'n veertig procent juist bestaat uit eengezinswoningen. Het bezit van Habion past echter goed bij de doelgroep van kwetsbare ouderen. In deze doelgroep bestaat immers weinig vraag naar eengezinswoningen en bovendien is het van belang dat de woningen bereikbaar en toegankelijk zijn.

De woningen van Habion hadden in 2017 een gemiddelde huurprijs van € 507. Daarmee ligt de gemiddelde huurprijs zo'n twee procent onder het landelijk gemiddelde van € 517. De verhouding tot de maximale huurprijs voor een sociale huurwoning, die bij Habion op circa 71 procent ligt, is daardoor ook vrijwel gelijk aan het Nederlandse gemiddelde (circa 73 procent).

### Organisatiestructuur

Habion heeft voor haar werkzaamheden geen eigen uitvoeringsorganisatie. De enige personen in dienst van Habion zijn de personen die een bestuursfunctie hebben. Het gaat daarbij om de directie, bestaande uit twee personen.

De dagelijkse leiding is in handen van het directieoverleg, dat bestaat uit de twee bestuurders en de adjunct-directeur Portefeuillemanagement en de adjunct-directeur Asset & Klantmanagement. Verder heeft Habion een Raad van Commissarissen (RvC) bestaande uit zes personen.

Voor het uitvoeren van alle overige activiteiten maakt Habion gebruik van de werknemers van Stichting Vastgoed Zorgsector. De gemaakte kosten - inclusief personeelskosten - worden door deze stichting doorbelast aan Stichting Habion. De medewerkers zijn in de praktijk meerjarig en volledig verbonden aan Habion. In de praktijk is er, afgezien van de formele kant, daardoor geen onderscheid tussen werknemers in loondienst en door Habion gekozen constructie.

### Samenwerking

Habion werkt samen met ketenpartners om de huisvesting van kwetsbare ouderen te realiseren. Dat zijn onder meer zorgpartijen en bedrijven die gespecialiseerd zijn in vastgoedmanagement. De samenwerkingspartners verschillen per gemeente.



Met Zorggroep Amaris is sinds 2012 een duurzame samenwerkingsovereenkomst aangegaan in Het Gooi en Eemland, het werkgebied van Amaris. De samenwerking is erop gericht om voor ouderen een thuis te creëren omgeven door comfort, service en veiligheid. Ten behoeve daarvan wordt een aantal locaties die in eigendom van zijn Amaris herontwikkeld. Hiervoor is een Vennootschap onder Firma opgericht: VOF Habion Amaris de Veste. Habion en Amaris hebben beide 50% zeggenschap in deze entiteit.

Habion heeft naast de VOF Habion Amaris de Veste ook nog een verbinding met een andere organisatie: Habion Energie BV. Deze onderneming is opgericht in 2009 om in duurzame energie-installaties in de gebouwen van Habion te investeren. Hoewel Habion een 100% belang in deze onderneming heeft, is het beleid van Habion inmiddels om dergelijke activiteiten zo veel mogelijk door derde partijen te laten uitvoeren.



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



# 1 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van Habion wordt beoordeeld is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar enerzijds in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheden en de huurdersorganisatie(s). Anderzijds worden de feitelijke maatschappelijke prestaties beoordeeld in het licht van de Rijksprioriteiten zoals opgesteld door de minister voor Wonen en Rijksdienst in 2015. Nadere toelichting hierop wordt in paragraaf 1.3 gegeven.

## 1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

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

**Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven en Ambities**

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

De in de tabel bedoelde thema's zijn:

- Thema 1: betaalbaarheid en beschikbaarheid
- Thema 2: doelgroep en toewijzing
- Thema 3: Kwaliteit en duurzaamheid
- Thema 4: (des)investeren in vastgoed

## 1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de prestatieafspraken. Allereerst wordt echter ingegaan op de bijzondere positie van Habion qua bezit, werkgebied en bewoners. Hierdoor wordt duidelijk waarom Habion niet met alle gemeenten in haar werkgebied prestatieafspraken kan afsluiten en waarom in situaties waarbij wel prestatieafspraken aanwezig zijn, deze meestal generiek van aard zijn.

Habion richt zich specifiek en uitsluitend op de huisvesting van kwetsbare ouderen. Voorheen deed zij dat vanuit onzelfstandige wooneenheden in verzorgingstehuizen, maar sinds het begin van de visitatieperiode is Habion bezig met het transformeren van zorgvastgoed naar eenheden die kunnen worden verhuurd als zelfstandige woning en als zorgeenheid (systeembestendig). Het profiel van Habion blijft daarmee onderscheidend.

Ook het feit dat de corporatie in een groot aantal gemeenten in Nederland actief is en per gemeente een relatief gering bezit heeft, bestaande uit vaak 1 of 2 'verzorgingshuizen' is bijzonder. De bijzondere positie uit zich onder andere in de wijze waarop Habion prestatieafspraken met gemeenten kan maken. Vanwege de specifieke niche die Habion invult, zijn veel gemeenten niet bereid het gesprek aan te gaan over specifieke prestatieafspraken. Door de hoge leeftijd van de bewoners van Habion, ontbreekt ook een geformaliseerde huurdersvertegenwoordiging. Als gevolg hiervan heeft deelname aan de gesprekken in de lokale driehoek van gemeente, woningcorporaties en huurdersvertegenwoordiging voor Habion weinig zin.

Habion heeft echter toch alle gemeenten in haar werkgebied benaderd voor het gezamenlijk opstellen van prestatieafspraken. Hierbij is het gevolgde proces vaak noodgedwongen anders dan het proces dat binnen de lokale driehoek wordt gevolgd. Habion doet bijvoorbeeld geen bod op de woonvisie, maar baseert de prestatieafspraken in de meeste gevallen op het activiteitenoverzicht van de corporatie, verdeeld in acht onderdelen. De kern van de prestatieafspraken is dat Habion ouderen wil ondersteunen om zelfstandig te blijven wonen, maar er zijn ook specifieke afspraken op het gebied van bijvoorbeeld duurzaamheid en leefbaarheid.

Tabel 1.2 geeft een overzicht van de acht onderdelen. In 32 gemeenten zijn vrijwel dezelfde, niet-SMART geformuleerde prestatieafspraken gemaakt. In vier gemeenten zijn aanvullende afspraken toegevoegd. De resterende 34 gemeenten hebben niet gereageerd op het aanbod van Habion prestatieafspraken op te stellen.

**Tabel 1.2 Onderdelen van de algemene prestatieafspraken van Habion**

| Onderdeel                                    | Omschrijving  |
|--|---|
| 1. De kern                                   | Hierin wordt de kerntaak van Habion omschreven, namelijk het leveren van goede huisvesting voor kwetsbare ouderen.            |
| 2. Betaalbaarheid en beschikbaarheid         | Voldoen aan wet- en regelgeving over de match tussen huurprijs en doelgroep; handhaving van de voorraad sociale huurwoningen. |
| 3. Doelgroep en toewijzing                   | In ieder geval verhuren aan kwetsbare ouderen, maar ook openstaan voor huisvesting van overige urgente doelgroepen.           |
| 4. Kwaliteit en veiligheid                   | Bepalingen over de toegankelijkheid en brandveiligheid van de woningen van Habion.  |
| 5. Transformatie/renovatie, sloop en verkoop | Het informeren van gemeenten over transformatie, sloop of verkoop van woonzorggebouwen.                                       |
| 6. Maatschappelijk vastgoed                  | Gebruik van gemeenschappelijke ruimten van zorgvastgoed door bewoners stimuleren.   |
| 7. Duurzaamheid en leefbaarheid              | Inspanningen voor betere energieprestaties en behoud van zorgvastgoed.  |
| 8. Looptijd en evaluatie van de afspraken    | Hierin zijn bepalingen over tussentijdse evaluatie van de afspraken met de gemeenten opgenomen.                               |

De visitatiecommissie heeft naast de (generieke) prestatieafspraken, in overeenstemming met methodiek 6.0, gebruikgemaakt van de vier Rijksprioriteiten en de bijbehorende bijlage<sup>5</sup>. De vier Rijksprioriteiten zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep;

<sup>5</sup> Bijlage bij brief "Prioriteiten Volkshuisvesting" van de voormalig minister voor Wonen en Rijksdienst, 22 juni 2015.

- Realisatie van een energiezuinige voorraad;
- Huisvesting van urgente doelgroepen;
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting.

Hieruit zijn vier hoofdthema's (met bijbehorende opgaven) ontstaan:

- Thema 1: betaalbaarheid en beschikbaarheid
- Thema 2: doelgroep en toewijzing
- Thema 3: Kwaliteit en duurzaamheid
- Thema 4: (des)investeren in vastgoed

De prestaties op deze thema's worden in paragraaf 1.5 beoordeeld.

## 1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Habion hecht aan een goed contact met de gemeenten waar zij actief is. De herziene Woningwet geeft aan dat wanneer een gemeente beschikt over een woonvisie, woningcorporaties een bod dienen uit te brengen aan de betreffende gemeenten naar aanleiding van deze visie. Op basis hiervan sluiten woningcorporaties, gemeenten en eventueel ook huurdersorganisaties prestatieafspraken.

Habion verhuurt in 70 gemeenten vastgoed en richt zich in tegenstelling tot een reguliere corporatie niet op een brede, maar op een specifieke doelgroep. Vanwege de hoge leeftijd van de bewoners, ontbreekt ook een geformaliseerde huurdersvertegenwoordiging die aan het proces om tot prestatieafspraken te komen meedoet. Dit gegeven maakt dat Habion voor gemeenten geen interessante partij is om het proces van het opstellen van prestatieafspraken volgens de reguliere wijze te doorlopen. Onderstaand volgt daarom een beschrijving van het in de praktijk gehanteerde proces.

In 2018 was Habion in 70 gemeenten actief. Habion doet jaarlijks in juni aan alle gemeenten waar Habion vastgoed in bezit heeft een bod voor invulling van de volkshuisvestelijke opgave. Daarnaast doet Habion de gemeenten waar zij nog geen prestatieafspraken mee heeft een voorstel voor het maken van prestatieafspraken. Het 'bod' is over het algemeen generiek van aard vanwege het feit dat de omvang van het woningbezit van Habion in elke gemeente (zeer) klein is in vergelijking met het woningbezit van de andere lokale corporatie(s). Daarbij moet gedacht worden aan een gemiddelde omvang van rond de 150 verhuureenheden per gemeente.

Het generieke 'bod' wordt door Habion naar iedere gemeente gestuurd. De meeste gemeenten die reageren nemen het 'bod' direct over als prestatieafspraken. De gemeenten Arnhem, Berkelland, Delft en Zeist hebben van de gelegenheid gebruik gemaakt extra bepalingen toe te voegen aan de generieke prestatieafspraken. Bijvoorbeeld over het voorrang geven van dementerende ouderen of andere lokaal belangrijke onderwerpen voor ouderen. Deze zijn in de hierna volgende tekst en in de bijlage aangegeven.

Omdat de meeste gemeenten er voor gekozen hebben, geen extra bepalingen toe te voegen, zijn de prestatieafspraken van Habion met de gemeenten vrijwel overal gelijk. Habion heeft door het bovenstaande proces met 32 gemeenten (generieke) prestatieafspraken opgesteld

Een viertal gemeenten heeft aangegeven geen behoefte te hebben aan prestatieafspraken met Habion, terwijl 34 gemeenten niet hebben gereageerd op het voorstel van Habion om prestatieafspraken te maken.



### Proces

De visitatiecommissie constateert dat het proces om tot prestatieafspraken te komen moeizaam is en dat er sprake is van generieke afspraken. De commissie waardeert de inspanningen van Habion om via een generiek bod toch zoveel mogelijk externe richting te kunnen geven aan haar activiteiten.

### Inhoudelijke kwaliteit

Habion heeft de inhoud van de prestatieafspraken gebaseerd op de interactie die zij heeft met haar bewoners. Dit heeft belangrijke onderwerpen zoals de transformatie van complexen en het zorgen voor voldoende activiteiten samen met bewoners toegevoegd aan de prestatieafspraken. Deze onderwerpen zijn vervolgens aangevuld met landelijk belangrijke onderwerpen op het gebied van toewijzing en duurzaamheid. Indien de specifieke situatie van Habion in ogenschouw wordt genomen, is de commissie daarom van mening dat de prestatieafspraken volledig zijn. De prestatieafspraken zijn ook voldoende concreet en voldoende SMART-geformuleerd. Habion gebruikt het overleg met haar bewoners ook om de prestatieafspraken te evalueren en actueel te houden. Van een goede mate van wederkerigheid is echter geen sprake, vanwege de hoge leeftijd van de bewoners en het gebrek aan betrokkenheid vanuit de gemeenten.

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

De prestaties van de corporatie worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de Rijksprioriteiten zijn benoemd, en (deels) op basis van de onderwerpen die in de generieke prestatieafspraken van Habion voorkomen en als opgave benoemd kunnen worden.

### Beoordeling van de generieke prestatieafspraken is aangevuld met specifieke toevoegingen in een viertal gemeenten

Vanwege de speciale situatie van Habion heeft de visitatiecommissie veel aandacht gegeven aan het selecteren van gemeenten waarvan de naleving van de prestatieafspraken door Habion zinvol kan worden onderzocht. Een selectie op basis van bezitsomvang leverde echter geen bruikbare basis voor het onderzoek. Dit kwam enerzijds door de geringe omvang van het bezit per gemeente en door het feit dat er geen relatie was tussen omvang en het aanwezig zijn van prestatieafspraken. De visitatiecommissie heeft daarom besloten de prestatieafspraken op een generiek en totaalniveau voor Habion te beoordelen en de specifieke prestatieafspraken die vier gemeenten hebben toegevoegd daarbij mee te nemen.

#### 1.5.1 Thema 1: betaalbaarheid en beschikbaarheid

**7,3**

**Habion heeft ten aanzien van het thema 'betaalbaarheid en beschikbaarheid' 'ruim voldoende' gepresteerd. Zij heeft zich op basis van de Rijksprioriteiten ingespannen om de woonlasten zo laag mogelijk te houden.. Bovendien heeft Habion behoud van de beschikbare hoeveelheid betaalbare huurwoningen gerealiseerd.**

### Habion heeft zich ingespannen voor zo laag mogelijke huurlasten

De huurlasten maken een belangrijk onderdeel uit van de totale woonlasten. Eén van de Rijksprioriteiten is dat de woonlasten niet hoger zijn dan strikt noodzakelijk. Habion heeft hier ten aanzien van de huurlasten invulling aan gegeven door de huren niet meer dan noodzakelijk te verhogen. Zo is ervoor gekozen om bij de huurverhoging geen extra inkomensafhankelijke verhoging door te voeren. De reden hiervoor is dat een dergelijke maatregel normaal bedoeld is om 'scheefhuurders' te stimuleren om door te stromen naar een duurdere huur- of koopwoning, maar daar is bij de doelgroep van kwetsbare ouderen geen sprake van.

De gemiddelde huurstijging bedroeg derhalve 1,47 procent over de gehele visitatieperiode (respectievelijk 2,13%, 1,04%, 0,9% en 1,8% voor de jaren 2015, 2016, 2017 en 2018). In 2015 lag de verhoging licht boven het Nederlands gemiddelde, maar de verhogingen in de jaren 2016 en 2017 waren juist lager dan gemiddeld.

#### **Habion beperkt de energie- en servicekosten**

Habion zorgt op verschillende manieren voor het reduceren van energieverbruik in woningen. Bij het renoveren van woningen en het transformeren van zorgvastgoed naar zelfstandige woningen worden energiebesparende maatregelen genomen. De aangepaste woningen beschikken over een A-label door verbeterde isolatie en ventilatie en door energiezuinige CV-ketels. Voorbeelden van dergelijke gerenoveerde complexen zijn 't Kampje in Loenen aan de Vecht, Arcadia in Rotterdam, De Vleugels in Alkmaar en Walterbosch in Apeldoorn.

Daarnaast heeft Habion haar bewoners aangemoedigd om het energieverbruik te verminderen door middel van het organiseren van De Energiestrijd: een wedstrijd tussen zorghuizen waarbij zonder verlies van comfort en zonder voorinvestering zo veel mogelijk energie bespaard moet worden. In 2015 is hiermee een daling van 16% van het energieverbruik gerealiseerd. Habion heeft het initiatief in 2016 niet voortgezet vanwege te geringe belangstelling onder de betrokken zorgorganisaties. In 2016 is echter wel 2,5 procent van haar huurders overgestapt op 100% groene energie. In het verlengde daarvan stimuleert Habion zo veel mogelijk het duurzaam opwekken van energie. Via het initiatief 'Zon op zorg' wordt de plaatsing van zonnepanelen op de complexen van Habion mogelijk gemaakt. De financiering gaat via crowdfunding; op deze manier zijn al 512 zonnepanelen geplaatst op diverse woningcomplexen, waaronder De Benring in Voorst, Bunnichem in Bunnik, Huis Assendorp in Zwolle, 't Kampje in Loenen aan de Vecht en Buitenzorg in Zuid-Scharwoude.

Om de woonlasten verder te reduceren biedt Habion haar bewoners de mogelijkheid om servicewerkzaamheden zelf uit te voeren of de werkzaamheden op een andere wijze te organiseren. Voorbeelden zijn het oprichten van een coöperatie of het inzetten van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

#### **Habion zorgt voor voldoende aanbod van betaalbare woningen**

De Rijksprioriteiten schrijven voor dat corporaties moeten zorgen voor voldoende aanbod van woningen tot aan de liberalisatiegrens. Habion verhuurt 12% van de woningen met een huur boven de liberalisatiegrens (2018). Op deze wijze komt Habion tegemoet aan de woonwensen van kwetsbare ouderen met een zorgvraag, maar met een hoger inkomen. Verder geldt dat 37% van de woningen in bezit van Habion een puntenhuur heeft boven de liberalisatiegrens.

#### *1.5.2 Thema 2: doelgroep en toewijzing*

**7,3**

**Habion heeft ten aanzien van het thema 'doelgroep en toewijzing' 'ruim voldoende' gepresteerd. Zij zet zich in voor de huisvesting van kwetsbare ouderen en overige urgenten. De toewijzing van woningen voldoet aan de staatssteunregeling, maar passend toewijzen vormt een aandachtspunt omdat Habion en de Autoriteit Woningcorporaties de regelgeving anders uitleggen.**

#### **Habion zet zich in voor kwetsbare ouderen en overige urgenten**

Habion heeft een zeer specifieke doelgroep, namelijk kwetsbare ouderen. Hiervoor is een gewenst profiel opgesteld, namelijk "arm, oud of kwetsbaar". Dat wil zeggen: met recht op huurtoeslag, 75 jaar of ouder of zorgbehoefstig. Indien gekeken wordt naar het daadwerkelijke profiel van de bewoners van Habion, kan gesteld worden dat in 2018 circa 75 procent van de bewoners "arm, oud

of kwetsbaar” was. Dat betekent dat ongeveer een kwart van de bewoners niet tot deze doelgroep behoorde. Dit kunnen jongere ouderen zijn, maar ook jongeren zoals in De Molenhof in Zwolle. Habion vindt het vanuit het oogpunt van zelfredzaamheid, maar ook gezelligheid en co-creatie belangrijk dat ook deze groepen in de complexen van Habion kunnen wonen. Het inkomenscriterium van minimaal 70% onder € 36.789 wordt met 90% wel ruimschoots gehaald. Resumerend kan gezegd worden dat de bewoners goed passen bij de strategie van Habion.

Habion heeft als strategie dat zij alle eenheden die zij verhuren als zelfstandige woning kunnen gebruiken. Het gebruik van de eenheden is flexibel. Een bewoner huurt de eenheid als zelfstandige woning van Habion. Wanneer de zorgvraag van de bewoner toeneemt, hoeft de bewoner niet te verhuizen. Habion wijzigt de huurovereenkomst met de bewoner in een huurovereenkomst met een zorgorganisatie. De bewoner kan in zijn eigen woning blijven wonen, in zijn of haar vertrouwde omgeving. Habion heeft binnen haar woningcomplexen tevens aandacht voor het beschikbaar stellen en het inrichten van gemeenschappelijke en openbare ruimten, die kunnen worden gebruikt door bewoners. In Zwolle hebben bewoners bijvoorbeeld aangegeven zelf invulling te willen geven aan de dag. Habion vertaalt met het initiatief LivInn de woonwensen van ouderen naar concrete voorstellen voor de inrichting van de buitenruimten (bijvoorbeeld parkeerplaats, entree en tuin) en gemeenschappelijke ruimten (bijvoorbeeld gangen en gemeenschappelijke keuken en woonkamer). Habion beoogt daarmee in alle delen van het gebouw een eenheid in sfeer en stijl te creëren die de bewoners herkennen en waarderen. Tegelijkertijd wil Habion ook tot een standaardisering van de inrichting van de locaties komen, zodat niet steeds opnieuw 'het wiel' uitgevonden hoeft te worden. Op deze manier kunnen kosten bespaard worden en de huren laag gehouden worden.

Habion is tevens aangesloten bij platform BeterOud, een samenwerkingsverband van ouderen, professionals en organisaties die zich onder meer bezighouden met ouderen. Tot slot ontwikkelt Habion in samenwerking met de TU Delft een minor binnen de masterstudie bouwkunde. Het onderwerp is de vraag hoe het bejaardentehuis-oude-stijl omgevorms kan worden naar een radicaal andere omgeving waar ouderen er weer toe doen, en er verbinding is met de maatschappij

Daarnaast staat Habion ook open voor het huisvesten van andere urgente doelgroepen. Vanuit het Rijk hebben de gemeenten en daarmee de corporaties een taak in het huisvesten van onder meer statushouders. Hoewel deze doelgroep niet direct past binnen het profiel van Habion, heeft Habion in 2017 toch twee statushouders gehuisvest. Er wordt wel bekeken in welke mate deze urgenten passen binnen het normprofiel. Hoewel Habion altijd het gesprek aan gaat met gemeenten over de mogelijkheden, leidt dat niet altijd tot huisvesting.

### **Habion voldoet grotendeels aan de geldende toewijzingsregels**

Habion heeft voldaan aan de Staatsteunregeling en de regels met betrekking tot passend toewijzen. Als onderdeel van de Staatsteunregeling moet tenminste 80 procent van de vrijgekomen woningen worden toegewezen aan de primaire doelgroep. Voor 1 januari 2016 bedroeg het percentage 90%.

Deze regels gelden echter niet voor toewijzingen in verzorgings- en verpleeghuizen op basis van een indicatie. Bij Habion bedroegen de percentages in de periode 2016 tot en met 2018 respectievelijk 92, 88 en 90 procent. Daarmee voldoet Habion ruim aan de staatssteunregeling.

Verder dient Habion te voldoen aan de regels voor passend toewijzen: minimaal 95% van de woningen die zijn verhuurd aan huishoudens met recht op huurtoeslag, dient een huurprijs tot maximaal de aftoppingsgrens voor huurtoeslag te hebben. De percentages bedroegen per jaar: 92% (2016), 91% (2017) en 97% (2018).

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) merkt op dat 'de oorzaak van de onderschrijding is gelegen in het feit dat bij de doelgroep van de categorale woningcorporatie Habion in een belangrijk aantal gevallen sprake is van een combinatie van een hoge gemiddelde leeftijd, een laag inkomen, met vermogen en een acute zorgvraag of –behoefte. Als de beoogd huurder weliswaar een laag inkomen heeft, maar vermogen in kan zetten om de gewenste woon-zorgkwaliteit te verkrijgen topt Habion de huurprijs niet af en wordt door de huurder ook geen beroep gedaan op huurtoeslag'. Habion is van mening dat als een huurder door zijn vermogen niet in aanmerking komt voor huurtoeslag de passendheidsnorm niet van toepassing c.q. dat het vermogen van een (beoogd) huurder mag worden meegewogen om de passendheid van de toewijzing te toetsen.

In de oordeelsbrief (2017) geeft de Aw aan dat zij hier in de wet- en regelgeving geen mogelijkheid toe ziet. Desalniettemin merkt de Aw in het licht van de evaluatie van de herziene Woningwet op dat de Aw niet handhavend optreedt in de richting van Habion, onder ander overwegende dat:

- De regels van passend toewijzen zijn relatief nieuw, gezien de complexiteit van de casus Habion blijkt een ruime overgangperiode noodzakelijk;
- Habion richt zich primair op de verhuur van sociale huurwoningen aan personen van 75 jaar of ouder, personen met behoefte aan zorg en personen met een inkomen tot €36.798. Daarnaast verhuurt Habion woningen aan personen met een iets hoger inkomen of vermogen die zorg nodig hebben. De beleidskeuze van Habion om in specifieke gevallen het vermogen mee te wegen in de toewijzing zorgt ervoor dat de 5% marge die voor de toewijzing geldt onvoldoende blijkt te zijn.
- De manier van toewijzen door Habion zorgt, zolang de huurder over vermogen beschikt, niet voor aanspraak op huurtoeslag.

Opgemerkt dient te worden dat in de Evaluatie van de Woningwet als beleidsvoornemen is opgenomen om ouderen met een laag inkomen maar met vermogen uit te zonderen van het passend toewijzen.

### 1.5.3 Thema 3: kwaliteit en duurzaamheid

**7,5**

**Habion heeft ten aanzien van het thema 'kwaliteit en duurzaamheid' 'ruim voldoende' gepresteerd. Habion zorgt voor voldoende kwaliteit en veiligheid in haar woningen en neemt ook maatregelen om die te verduurzamen.**

#### **Habion zorgt voor kwaliteit en veiligheid in haar woningen**

Door middel van een Programma van Eisen (PvE) geeft Habion richting aan de kwaliteit van haar woningen. Er worden voldoende maatregelen genomen om de kwaliteit van de woningen goed af te stemmen op de doelgroep (kwetsbare ouderen). Daarbij gaat het enerzijds om fysieke maatregelen die nodig zijn voor levensloopbestendig wonen, en anderzijds om maatregelen die voor een hogere veiligheidsniveau zorgen. Zo zijn alle woningen van Habion toegankelijk zonder traplopen.

Verder neemt Habion maatregelen ter preventie van legionellabesmetting. Zij laat jaarlijks een gespecialiseerd bedrijf bij alle verzorgingstehuizen nagaan of de beheersmaatregelen door de huurder (de zorginstelling) correct worden uitgevoerd. Daarnaast worden jaarlijks in de woningen alle terugstroombeveiligingen gecontroleerd, worden de tappunten in niet-verhuurde woningen gespoeld en worden de huurders van de woningen geïnstrueerd over het voorkomen van legionellabesmetting.

Tot slot zorgt Habion voor een goede brandveiligheid door in te zetten op de aanwezigheid van een brandmeldinstallatie bij realisatie of aankoop van nieuwbouw en bij transformatie en grootschalige renovatie. In 2017 werd geconstateerd dat door strenger geworden wettelijke eisen ten aanzien van

brandveiligheid niet alle woningen voldoen. Deze woningen zijn aangepakt. Bovendien heeft Habion een nieuw brandveiligheidsbeleid geïntroduceerd. De pijlers van het brandveiligheidsbeleid zijn dat ieder appartement een brandcompartiment is, 'horizontale ontruiming' van bewoners bij brand mogelijk is en alle gebouwen beschikken over een zogenoemde "slimme brandmeldinstallatie" met directe doormelding naar de brandweer.

#### **Habion zet stappen in de verduurzaming van haar bezit**

Habion zorgt ervoor dat bij de renovatie van woningcomplexen het woningcomplex een A-label krijgt. Hierbij worden energiebesparende maatregelen genomen zoals nieuwe CV-installaties, het aanbrengen van zonnepanelen en het verbeteren van isolatie en ventilatie. Hierin worden soms in één keer zeer grote stappen gezet, zoals in het geval van 't Kampje in Loenen, waar door energiebesparende maatregelen het D-label veranderde naar een A-label na de transformatie. Niet alleen bij renovatie en transformatie worden maatregelen genomen. Ook via acties zoals Zon op Zorg, waarbij met crowdfunding zonnepanelen worden geplaatst, wordt verduurzaming toegepast.

Dat de maatregelen hun vruchten afwerpen, wordt bewezen door de jaarlijkse daling van de energie-index. Waar deze in 2015 nog 1,61 bedroeg, is deze in de daaropvolgende jaren gedaald tot 1,42 in 2018. In een analyse van Milieudefensie met betrekking tot het verduurzamen van woningen door 25 grote woningcorporaties, op basis van een Ranking-methode, blijkt dat Habion 'goed' scoort. De verwachting is dat Habion de landelijke doelstelling van gemiddeld label B in 2020 zal gaan halen. In de Aedes-Benchmark (2018) scoort Habion een A, wat betekent dat Habion bij de best scorende woningcorporaties behoort met betrekking tot de energieprestatie.

Habion heeft een visie op duurzaamheid opgesteld die onder meer stappen voorziet in hergebruik van materialen en duurzaam opwekken van energie op locatie. Hoewel er al gebruik wordt gemaakt van zonnepanelen en warmtekoude-opslag op diverse locaties, zijn er nog mogelijkheden voor verdere verduurzaming.

#### *1.5.4 Thema 4: (des)investeren in vastgoed*

**7,3**

**Habion heeft ten aanzien van het thema '(des)investeren in vastgoed' 'ruim voldoende' gepresteerd. Zij realiseert gedurende meerdere jaren nieuwbouwwoningen, transformeert zorgvastgoed naar zelfstandige woningen en spoort bewoners aan om creatief gebruik te maken van gezamenlijke ruimtes in zorgvastgoed.**

#### **Habion realiseert nieuwbouwwoningen**

De herziene Woningwet 2015 en het BtIV zetten er nadrukkelijk op in dat corporaties zich vooral tot de bouw van DAEB-woningen beperken en daarbij oog hebben voor de gevarieerde doelgroep, waaronder een groot deel kleine- of eenpersoonshuishoudens. Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door middel van het realiseren van woningen. Habion heeft vrijwel alleen DAEB-woningen toegevoegd. Gezien de doelgroep van Habion – (kwetsbare) ouderen – is een gevarieerde doelgroep niet van toepassing, maar een groot deel van het bezit van Habion is gericht op kleine en eenpersoonshuishoudens.

Met uitzondering van 2017, zijn er in alle jaren in de periode van 2015 tot en met 2018 nieuwbouwwoningen gerealiseerd. In 2015 zijn er 203 woningen opgeleverd, waarvan 42 in Oudewater en de overige 163 in Amsterdam (77 in de wijk Oostpoort en 84 in de wijk Jeruzalem). In 2016 zijn er 69 woningen in Apeldoorn (Anklaar) gerealiseerd, en in 2018 nog eens 118 in Apeldoorn en Muiderberg. Verder kan benoemd worden dat er in 2015 nog 49 zorgeenheden zijn gerealiseerd. In 2019 en 2020 verwacht Habion nieuwbouw op te leveren/woningen aan te kopen in Baarn, Hilversum en Amsterdam. In het kader van de beschikbaarheid van woningen kijkt Habion

bij nieuwbouwplannen nadrukkelijk naar kaveloptimalisatie. Voor diverse bestaande locaties wordt sloop-nieuwbouw overwogen.

### **Habion transformeert zorgvastgoed**

Met het Rijksbeleid van het scheiden van wonen en zorg ontstaat er een opgave om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen. Habion geeft invulling aan die opgave door traditionele verzorgingstehuizen te transformeren naar zelfstandige huurwoningen. Ieder jaar van de visitatieperiode heeft Habion een toenemend aantal van dergelijke eenheden opgeleverd als gevolg van transformatie. Voorbeelden hiervan zijn Arcadia in Rotterdam (van 150 zorgseenheden naar 108 woningen); De Benring in Voorst (van 74 zorgseenheden naar 86 woningen); De Vleugels in Alkmaar (van 45 zorgseenheden naar 67 woningen); 't Kampje in Loenen aan de Vecht (97 zorgseenheden naar 71 woningen). In 2018 zijn de transformatielocaties Buitenzorg in Zuid-Scharwoude en Huis Assendorp in Zwolle opgeleverd.

### **Habion stimuleert creatief gebruik van algemene ruimten van zorgvastgoed**

Om maatschappelijke meerwaarde te creëren streeft Habion naar een ander gebruik van de gebouwen: van zorggebouw naar een gebouw waar gewoond wordt en verzorging en verpleging kan plaatsvinden. Daarnaast wil Habion op basis van de wensen van bewoners de buurt bij het gebruik van het gebouw betrekken. Dit gaat op basis van de Rø-methodiek (zie paragraaf 4.5.1). Zo is bijvoorbeeld in getransformeerd zorgvastgoed ruimte gecreëerd voor de vestiging van maatschappelijke functies zoals een bibliotheek.

### **Habion verkoopt woningen**

Habion heeft in de periode van 2015 tot en met 2018 woningen verkocht. Op basis van het portefeuillemodel met vier kwadranten maakt Habion van het risico-/rendementsprofiel en de maatschappelijke bijdrage van woningcomplexen. Indien een woningcomplex een ongunstig risico-/rendementsprofiel en een lage maatschappelijke bijdrage heeft komt een woningcomplex in aanmerking voor verkoop. Habion verkocht onder andere De Vriezenhof in Vriezenveen, Het Nieuwe Hoek, De Catharinahof en De Amaliahof in Leeuwarden en twee voormalige dienstwoningen nabij Swettehiem in Leeuwarden. Daarnaast is de procedure voor verkoop van De Wieken in Eelde gestart.

## **1.6 Beschrijving van de ambities**

Habion heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren vastgelegd in enkele relevante beleidsdocumenten.

### **Visie op vastgoed**

De strategie om de missie en visie van Habion te bereiken bestaat uit negen pijlers. Van deze negen pijlers zijn de onderstaande pijlers het meest relevant voor de visie op vastgoed:

- Woonplezier voor ouderen, ook bij een zorgvraag: Habion investeert niet alleen in vastgoed, maar ook in sfeer, ontmoeting, levendigheid, toegankelijkheid en comfort. Dat doet Habion vaak samen met partners.
- Divers en toekomstgericht: Habion wil veilig en comfortabel wonen mogelijk maken voor iedere ouder op basis van de expertise van de wensen en behoeften van de doelgroep. Habion probeert per locatie woningen aan te bieden in verschillende prijsklassen.
- Duurzaam vastgoed: Habion streeft naar een vastgoedportefeuille die courant en (tenminste) waardevast is, ook als woonwensen en doelgroepen in de loop der tijd veranderen.
- Inspelen op de vraagbehoefte: Habion zoekt actief naar lokale situaties waar onvoldoende in de vraag naar huisvesting voor ouderen is voorzien, om daar de stuwende kracht te kunnen vormen.

- Samenwerking met lokale partijen: Habion beziet samen met lokale partijen waar de kansen liggen die gezamenlijk kunnen worden benut en bundelt de expertise voor optimale resultaten.
- Maatschappelijk ondernemerschap: Habion zorgt door het actief managen van de vastgoedportefeuille voor een optimaal rendement om blijvend te kunnen investeren in kwaliteit, leefbaarheid en betaalbaarheid.

### Meerjaren begroting

In de meerjaren begroting wordt jaarlijks de missie, de visie en de strategie getoetst en eventueel herijkt. In de meerjaren begroting voor de periode van 2018 tot en met 2032 is volgende missie vastgelegd: 'Alle kwetsbare ouderen een veilig en comfortabel thuis'.

Habion hanteert daarbij de volgende visie:

**Habion is een maatschappelijke belegger in duurzame huisvesting voor ouderen. Door het actief managen van onze vastgoedportefeuille en het gebruik daarvan door de lokale samenleving, zorgen we voor een optimaal rendement, waarmee we de kwaliteit, leefbaarheid en betaalbaarheid van ons vastgoed kunnen garanderen.**

Op basis van deze missie en visie heeft Habion de doelgroep die Habion wil bedienen omschreven. Habion kiest zeer nadrukkelijk voor de bewoners als haar klanten. En richt zich primair op ouderen die door fysieke, psycho-geriatrische of door sociale omstandigheden niet langer zelfstandig in hun eigen woning kunnen of willen wonen. De klanten van Habion hebben een hoge leeftijd (75-plus) en hebben over het algemeen een lager inkomen dan modaal (€ 36.798,- prijspeil 2018).

## 1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

**8,0**

**In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze waarop Habion oog heeft voor de ontwikkelingen in het werkgebied en de wijze waarop - ondanks het omvangrijke werkgebied – wordt aangesloten bij de lokale behoefte.**

### *Habion voert op strategisch niveau marktverkenningen uit*

Habion heeft haar ambities en doelstelling voor de maatschappelijke prestaties vastgelegd in de 'Visie op vastgoed' en de meerjaren begroting. Op continu aan te blijven sluiten bij de relevante ontwikkelingen voert Habion iedere vier maanden een marktverkenning uit. In de meerjaren begroting wordt op basis van viermaandelijks marktverkenningen een analyse gegeven van de ontwikkelingen in het betreffende jaar. Op basis van deze 'omgevingsanalyse' worden de belangrijkste ontwikkelingen en de implicaties daarvan voor Habion geschetst. Met de ontwikkelingen in het achterhoofd worden vervolgens de missie, de visie, de strategie en de daaruit voortvloeiende strategische doelstellingen op hun actualiteit beoordeeld.

Een voorbeeld van het aansluiten van de ambities op de opgaven betreft de doorontwikkeling van verzorgingshuizen naar complexen waar ouderen afhankelijk van hun zorgbehoefte wonen in een zelfstandige woning, of verblijven in dezelfde eenheid die nu verhuurd wordt aan een zorgorganisatie. In de periode van 2015 tot en met 2018 heeft Habion zich ingezet voor de transformatie van verschillende woningcomplexen passend bij de veranderende behoefte van (kwetsbare) senioren.

*Habion maakt op complex niveau een analyse van de maatschappelijke bijdrage*

Op complexniveau wordt per complex een analyse van de maatschappelijke bijdrage en het risico- en redementsprofiel. Om de maatschappelijke bijdrage te meten is een “social impact scorecard” ontwikkeld. Deze social impact scorecard brengt voor elk object de maatschappelijke bijdrage op vijf dimensies in kaart. Op basis van de analyse wordt in de vastgoedagenda een strategische keuze gemaakt: consolideren, investeren of desinvesteren. Indien voor een woningcomplex wordt besloten om te ‘investeren’ betreft Habion verschillende belanghebbenden aan de hand van de Røring-methode (zie paragraaf 4.5.1).

De visitatiecommissie ziet dat Habion op strategisch, tactisch en operationeel niveau aan sluit bij de opgaven in het werkgebied. Habion onderbouwt haar ambities en betreft belanghebbenden bij het uitwerken van de ambities.



## 2 Presteren volgens Belanghebbenden



## 2.1 Inleiding

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

**In het hoofdstuk 'Presteren volgens Belanghebbenden' wordt de beoordeling van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling door de belanghebbenden.

## 2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

Habion heeft, vanwege de hoge leeftijd en vaak kwetsbare positie van de bewoners, op landelijk niveau geen overleg met bewoners. In 2016 heeft Habion onderzocht of er bij bewoners toch behoefte is aan een landelijk contact, en wat daarvoor een geschikte vorm zou kunnen zijn. De bewoners geven aan dat hun belangstelling om te overleggen zich richt op het eigen complex, en niet op onderwerpen die het complex overstijgen. Om deze reden heeft de visitatiecommissie gesproken met bewoners van verschillende woningcomplexen van Habion. Er zijn gesprekken gevoerd met de bewonerscommissies in Loenen aan de Vecht, Zuid-Scharwoude en Zwolle. In Hilversum is ook met enkele bewoners gesproken. Dit zijn allen locaties waar Habion een zogenoemde transformatie heeft uitgevoerd of onderhanden heeft.

Verder heeft de visitatiecommissie gesproken met de belangrijke samenwerkingspartners van Habion. Dit zijn zorgpartijen, waarvan Amaris, AristoZorg, Hilverzorg, PGVZ, VersaWelzijn, en Zorggroep Vechtstreek zijn gesproken. Tot slot zijn ook gemeenten uit het werkgebied van Habion geconsulteerd. Het gaat om de gemeente Apeldoorn, Baarn, Gooise Meren, Hilversum en Voorst. Dit zijn gemeenten waar Habion in het kader van de transformaties regelmatig contact mee heeft gehad.

In bijlage 5 is een overzicht met alle betrokken belanghebbenden opgenomen.

## 2.3 Beoordeling door belanghebbenden

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

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);

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

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

**Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

| Prestatieveld  | Huurders | Gemeenten | Zorg | Eindcijfer |
|--|----------|-----------|------|------------|
| Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie       |          |           |      |            |
| Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid                               | 8,1      | 7,5       | 6,7  | 7,4        |
| Thema 2: Doelgroep en toewijzing   | 8,2      | 8,5       | 5,0  | 7,2        |
| Thema 3: Kwaliteit en veiligheid   | 7,6      | 8,0       | 7,4  | 7,7        |
| Thema 4: (Des)investeren in vastgoed                                     | 8,2      | 7,5       | 7,8  | 7,8        |
| Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie |          |           |      |            |
| Relatie en communicatie  | 8,6      | 7,5       | 7,2  | 7,8        |
| Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie    |          |           |      |            |
| Influens op beleid   | 8,6      | 8,0       | 6,2  | 7,6        |
| <b>Gemiddeld</b>   |          |           |      | <b>7,6</b> |

#### Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid

**7,4**

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van betaalbaarheid en beschikbaarheid met een 'ruim voldoende'.

##### Huurders

De huurders zijn het unaniem eens over de betaalbaarheid van de woningen van Habion: die is goed. Er wordt aangegeven dat de huur van de kamers of appartementen marktconform is en past bij het inkomen van de doelgroep. De huurders hebben het gevoel dat Habion oog heeft voor de betaalbaarheid van de woningen en het huurconcept belangrijker vindt. Als voorbeeld wordt aangegeven dat Habion rekening houdt met huurtoeslag en dat de huren niet maximaal worden verhoogd. Habion en de bewoners hebben gesproken over het betaalbaar houden van de servicekosten. Habion denkt daarin mee met de bewoners. Vanuit Loenen wordt weliswaar opgemerkt dat de aanwezigheid van de zonnepanelen helaas niet ten goede komt aan de huurders.

De huurders hebben relatief weinig zicht op de beschikbaarheid van woningen, maar vanuit de bewonerscommissie van Zwolle wordt aangegeven dat Habion met het behoud van het woningcomplex echt heeft ingezet op de beschikbaarheid van woningen voor de doelgroep.

##### Gemeenten

De gemeenten Baarn en Voorst zijn van mening dat Habion voldoende doet om de betaalbaarheid van ouderenhuisvesting te garanderen. De gemeente Voorst is tevreden dat ook na de transformatie van De Benring de betaalbaarheid hetzelfde is gebleven en de aanleunwoningen behouden zijn gebleven als goedkope jongerenwoningen. De wethouder van Baarn geeft ook aan dat de betaalbaarheid blijvend aandacht moet krijgen van Habion. De andere gemeenten hebben niet voldoende zicht op de betaalbaarheid.

Over de beschikbaarheid van woningen voor ouderen zijn de gemeenten eveneens tevreden. Zij geven aan dat er nu voldoende huisvesting voor ouderen is. Er wordt door enkele gemeenten wel aandacht gevraagd voor de toekomst. De gemeente Apeldoorn geeft bijvoorbeeld aan dat er de komende decennia een toename van het aantal ouderen in de gemeente te verwachten valt, en dat het zaak voor Habion is om hier rekening mee te houden in haar woningbezit.

#### *Overige belanghebbenden*

Vrijwel alle zorgorganisaties zijn van mening dat de betaalbaarheid van de woningen van Habion goed is. Binnen de woningcomplexen huren de zorgpartijen de woningen voor mensen met een zorgvraag van Habion; de zelfstandige woningen worden direct door Habion verhuurd. Over beide categorieën zijn de zorgpartijen het eens: de (voornamelijk sociale huur)woningen zijn niet te duur. De zorgpartijen vinden het moeilijk om een oordeel te geven over de samenstelling van de woonlasten, omdat zij all-in nota's van Habion krijgen.

Eén zorgorganisatie vormt een uitzondering. Deze zorgverlener is zeer negatief over de prestaties van Habion. De betreffende zorgorganisatie heeft de zorgverlening overgenomen van de eerdere zorgpartij die verbonden was aan het woningcomplex in Zuid-Scharwoude, maar na onenigheid met Habion is uitgekocht. De zorgorganisatie is kritisch over de betaalbaarheid van de woningen, doordat de zorgorganisatie in haar visie opgezadeld wordt met kosten die eigenlijk door Habion gedekt zouden moeten worden. Zo wordt geklaagd over een rekening van circa 30.000 euro voor een zendmast op het gebouw in Zuid-Scharwoude, en allerlei andere kosten, waaronder voor het ontvangen van een inspectiecertificaat voor het stil ontruimingsalarm. De zorgorganisatie is van mening dat Habion dergelijke kosten moet dekken.

De zorgorganisaties zijn minder positief over de beschikbaarheid van woningen voor zorgbehoevende ouderen bij Habion. In sommige woningcomplexen, waaronder in Hilversum, is bijvoorbeeld sprake van een opnamestop door de aankomende transformatie. In andere gevallen wordt geklaagd over het feit dat capaciteit wordt vrijgehouden voor vitale ouderen die zich theoretisch zouden kunnen melden, waardoor zorgbehoevende ouderen niet altijd geholpen kunnen worden. Daarnaast wordt genoemd dat bewonerscommissies het recht hebben om bepaalde aanmeldingen te weigeren, als die niet binnen het gewenste profiel passen.

#### **Thema 2: Doelgroep en toewijzing**

**7,2**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van doelgroep en toewijzing met een 'ruim voldoende'.**

#### *Huurders*

Over het algemeen zijn de huurders te spreken over het doelgroepenbeleid van Habion. Er is begrip voor het concept 'jong en oud'. Vooral in Zwolle, waar jongeren in het complex wonen, is men positief over hoe een brug geslagen wordt tussen de verschillende generaties. Er wordt weleens een persoon afgewezen, maar dat heeft dan te maken met een zorgbehoefte die niet kan worden ingevuld in het woningcomplex. Daarbij is sprake van een toelatingscommissie, bestaande uit bewoners, een vertegenwoordiger van de zorgorganisatie, een vertegenwoordiger van de makelaar en een vertegenwoordiger van Habion. Gezamenlijk wordt gekeken of de persoon past bij het concept. Over de vastgoedmanager zijn de bewoners minder te spreken: deze partij wordt te streng en "stroperig" gevonden in het toewijzingsproces. Dit geluid komt naar voren uit meerdere locaties.

In Loenen en Zuid-Scharwoude wordt eveneens gewerkt vanuit de gedachte van ouderen en 'draggers' (relatief jonge ouderen die voor reuring kunnen zorgen). In Zuid-Scharwoude wordt

maximaal 25 procent toegewezen aan dragers. Vanuit Hilversum wordt een kritische noot geplaatst bij de beoogde doelgroep van Habion. Daar bestaat de indruk dat Habion zich eigenlijk inzet voor het huisvesten van de vitale(re) ouderen, die geen zorgvraag hebben.

#### *Gemeenten*

De gemeenten vinden dat Habion zich voldoende inspant voor de huisvesting van ouderen. De meeste gemeenten hebben hier geen verdere op- of aanmerkingen over. De gemeente Hilversum benadrukt echter dat ze tevreden is met de manier waarop Habion jongeren en ouderen met elkaar wil verbinden. Habion is daarin visionair. In de ateliers als onderdeel van de Røring-methode wordt tevens gesproken over het mengen van verschillende doelgroepen. Het gebruik van de gemeenschappelijke tuin door verschillende doelgroepen en de buurt wordt gestimuleerd.

Over de toewijzing van woningen bestaan eveneens geen klachten vanuit de gemeenten.

#### *Overige belanghebbenden*

De zorgorganisaties geven aan dat er een spanning is tussen het bedienen van kwetsbare ouderen met een zorgvraag, en de meer vitale ouderen. Een van de zorgorganisaties is kritisch en geeft aan dat Habion heeft aangegeven zoveel mogelijk kwetsbare ouderen te willen huisvesten, maar zich vervolgens niet aan de afspraken houdt. Habion wil namelijk zelf een deel van de woningen toewijzen aan meer vitale ouderen. Deze doelgroep levert voor de zorgorganisatie niets op, omdat deze ouderen geen zorgvraag hebben. De zorgorganisaties moet er echter wel voor betalen.

De zorgorganisaties hebben beperkt zicht op het toewijzen van woningen, maar de zorgorganisatie die inzicht hebben in de toewijzingen geven aan dat dit naar tevredenheid verloopt. Habion houdt rekening met het inkomen van haar bewoners, zodat er geen is van scheefhuurders.

### **Thema 3: Kwaliteit en veiligheid**

**7,7**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van kwaliteit en veiligheid met een 'ruim voldoende'.**

#### *Huurders*

De huurders zijn tevreden met de kwaliteit van de woningen en omvang van de woning. Opgemerkt wordt dat er enig ongenoegen bestaat over de wijze waarop onderhoud en reparaties worden uitgevoerd. Er is weliswaar geen sprake van achterstallig onderhoud, maar de indruk bestaat dat de partijen aan wie Habion dergelijk onderhoud heeft uitbesteed met name op de kosten sturen. Daarnaast hebben bewoners de indruk dat zij van het kastje naar de muur worden gestuurd tussen de partijen. De klachten worden te laat of soms niet opgelost.

Over de inspanningen van Habion voor de veiligheid in de complexen wordt veel lof geuit. In Zuid-Scharwoude heeft Habion naar aanleiding van een brand brandoefeningen georganiseerd, waarbij de verschillende procedures en verantwoordelijkheden inzichtelijk zijn gemaakt. Uit de brandoefening kwam onder andere naar voren dat de buitendeuren niet met de lopersleutel geopend konden worden. Habion heeft het probleem toen opgelost. In Zwolle wordt benoemd dat brandmelders zijn geplaatst, deuren zijn aangepast en dat het tapijt brandvertragend is. Daarnaast zijn materialen aangeschaft voor het uitvoeren van een brandoefening. De bewoners hebben het gevoel dat Habion echt wil voorkomen dat er slachtoffers vallen als er brand uitbreekt.

#### *Gemeenten*

De gemeenten hebben slechts zeer beperkt zicht op de kwaliteit en veiligheid in de woningen van Habion. Zij geven aan dat zij vooral nog een positief beeld hebben bij de woningen van Habion. In

Baarn was het gesloopte zorgcomplex nodig aan vernieuwing toe. De nieuwbouw voldoet helemaal aan de eisen van deze tijd. Hetzelfde geldt in de gemeente Voorst. De gemeenten ontvangen ook geen klachten over de woningen. De gemeente Hilversum heeft weliswaar klachten ontvangen over de hygiëne in de Boomburg, maar dat is eerder de verantwoordelijkheid van betreffende zorgorganisatie dan van Habion.

#### *Overige belanghebbenden*

De kwaliteit van de woningen wordt door de zorgorganisatie overwegend positief beoordeeld. Vooral na transformatie zijn de woningen uitstekend. Eén van de zorgorganisaties spreekt van “mooi vastgoed”. Daarmee worden appartementen met een ruime omvang bedoeld. De afwerking is goed. De woningen zijn niet luxer dan nodig. Ze hebben een eigen balkon. De bewoners zijn trots op hun appartementen.

In Hilversum (De Boomburg), waar nog geen transformatie heeft plaatsgevonden, is men kritischer en wordt gezegd dat het pand wel enorm aan renovatie toe is. De systemen zoals de luchtbehandelingsinstallaties zijn verouderd. Habion heeft brandveiligheid hoog staan, maar daar moet volgens de vertegenwoordiger het een en ander aan veranderen. Het gebouw is ook nogal tochtig en moet nodig geïsoleerd worden. De appartementen zijn daarentegen wel ruim.

In enkele andere complexen, zoals De Molenhof in Zwolle en 't Kampje in Loenen, wordt juist over de kleine kamers geklaagd. Eén van de zorgorganisaties is heel kritisch over de woningkwaliteit: de vertegenwoordiger heeft een lijst met klachten over de woningen opgesteld, onder meer over drempels, elektrische kookplaten, openslaande ramen in plaats van kantelramen, en gebrekkige veiligheidsmaatregelen. De zorgorganisatie stelt dat Habion moest worden geïnformeerd dat de douchekoppen legionellabestendig moeten zijn.

#### **Thema 4: (Des)investeren in vastgoed**

**7,8**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van (des)investeren in vastgoed met een ‘ruim voldoende’.**

#### *Huurders*

De bewoners zijn erg tevreden over de transformaties die Habion heeft gedaan. ‘Perfect’ en ‘geweldig’ zijn termen die in dit verband worden gebruikt door de bewonerscommissies. In Zwolle was het voormalige woningcomplex niet meer van deze tijd volgens de belanghebbenden. Inmiddels is er sprake van een modern complex. Er zijn gemeenschappelijke ruimtes en voorzieningen toegevoegd, zoals een kapper, een pedicure en een schoonheidsspecialiste. Daarbij is echt gedaan vanuit de behoefte van de bewoners. De transformatiewerkzaamheden gaven wat overlast, maar dat is door Habion zo veel mogelijk beperkt. De bewoners werden ook door Habion geholpen bij de verhuizing, hetgeen gewaardeerd wordt.

Daarentegen zijn er in Hilversum, waar de transformatie nog in voorbereiding is, zorgen over de uitvoering ervan. Men is bijvoorbeeld ontevreden over het besluit van Habion om de centrale eetgelegenheid (kantine) niet te behouden in het nieuwe complex en in plaats daarvan een beroep te doen op de zelfredzaamheid van de bewoners.

#### *Gemeenten*

De gemeenten zijn overwegend positief over de opgeleverde woningcomplexen waar Habion zorgvastgoed heeft getransformeerd of sloopnieuwbouw heeft gepleegd. Enkele gemeenten zijn minder te spreken over het proces tijdens de transformatie. Eén van de gemeenten geeft als voorbeeld dat eerst het oude verzorgingstehuis gesloopt moest worden, hetgeen veel ‘gedoe’ heeft

opgeleverd omdat bewoners verhuisd moeten worden. De verhuizing heeft zo lang geduurd, dat een deel is overleden in de periode van wachten op de nieuwbouw. Vanuit belanghebbenden is daar veel commentaar op geweest, zowel in de richting van Habion als de zorgorganisatie. De gemeente Baarn geeft aan dat destijds de keuze onvermijdelijk was, maar dat met de huidige kennis het anders aangepakt had moeten worden.

De gemeente Voorst blikt positief terug op de transformatie. Habion heeft het proces samen met de inwoners van het dorp, de gemeente en andere belangrijke belanghebbenden aangepakt. De voormalige ontmoetingsruimte is verhuurd aan een commerciële partij en er is aandacht voor voldoende levendigheid. Opgemerkt wordt wel dat de transformatie met name meer gebruikskwaliteit heeft opgeleverd. De uitstraling van het complex is nog 'oud'.

#### *Overige belanghebbenden*

De zorgorganisaties zijn te spreken over de transformaties die Habion realiseert. Ze waarderen het feit dat ze intensief betrokken worden bij de werkzaamheden en inrichting van het nieuwe gebouw. Zo wil één van de zorgorganisaties geen dagbesteding, maar ontmoetingsruimtes waar mensen kunnen eten en samen activiteiten doen. Dat vraagt om flexibele ruimtes en Habion kan daar invulling aan geven. Tevens is de zorgorganisatie te spreken over de eerstelijnsverblijf (ELV) kamers die Habion realiseert. Deze zijn kwalitatief goed en goedkoper dan verblijf in een ziekenhuiskamer.

De kwaliteit van de renovatie wordt goed beoordeeld. Habion zorgt voor lichte gebouwen, waar het vroeger eerder somber was met lange gangen en weinig licht. Er zijn meer ramen gekomen en open trapportalen. Nu worden soms ook meerdere doelgroepen bediend; er is bijvoorbeeld een bibliotheek, een kapsalon en een fysiotherapeut. Dat wordt gewaardeerd.

#### *2.3.1 Relatie en communicatie*

**7,8**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van relatie en communicatie met een 'ruim voldoende'.**

#### *Huurders*

De bewoners zijn van mening dat de medewerkers van Habion benaderbaar en betrokken zijn. De communicatie is goed en open. De bewoners kunnen medewerkers van Habion appen, bellen en mailen. Habion reageert dan vrijwel direct.

Daarbij wordt opgemerkt dat het prettig is dat de bewoners continu met dezelfde personen van Habion te maken hebben. Zij zijn toegankelijk, open en transparant. Meestal zijn dit de locatiemanagers. Daarover geven de bewoners in Loenen bijvoorbeeld aan dat de locatiemanager een luisterend oor is en goede tips en feedback geeft. Maar de directeur van Habion wordt eveneens toegankelijk genoemd.

#### *Gemeenten*

Alle gemeenten geven aan dat er zeer weinig contact is tussen hen en Habion – uitgezonderd tijdens het proces van een transformatie. Gezien het geringe bezit van Habion in de meeste gemeenten, hebben zij begrip voor deze relatie. Bovendien geven ze aan dat op de momenten dat er contact is, de communicatie naar tevredenheid verloopt.

De gemeente Baarn heeft echter gemengde gevoelens bij de samenwerking met Habion. Ten tijde van de transformatie ontving de gemeente klachten van overige belanghebbenden, zoals bewoners, omwonenden en zorgpartijen, dat Habion te weinig actie ondernam om de omgeving te

betrekken bij de transformatie. Habion moest erop gewezen worden dat vanuit hen ook actie wordt verwacht. Volgens de gemeente Baarn is dit ook vanuit de nieuwe Omgevingswet een belangrijk aandachtspunt, want daarbij moet het initiatief bij de aanvrager liggen. De wethouder heeft toen zeven à acht klankbordavonden georganiseerd. Sindsdien stelt Habion zich actiever op.

#### *Overige belanghebbenden*

De zorgorganisaties hebben vrijwel allemaal goede contacten met Habion – één zorgorganisatie uitgezonderd, die is van mening dat “Habion zich overal mee bemoeit”, en “wil weten wat er voor zorg in de huizen plaatsvindt”. De zorgorganisatie stelt dat allerlei privacygevoelige informatie aan de toewijzingscommissie moet worden gedeeld.

De andere zorgpartijen herkennen zich niet in dit beeld en zijn van mening dat de contacten en samenwerking met Habion plezierig is. Opgemerkt wordt echter door enkele partijen dat dit veel investeringen in de relatie heeft gevergd. Zo kan Habion volgens één van de zorgorganisaties nogal ‘overweldigend’ zijn: er wordt aangegeven dat bij de eerste gesprekken 14 man van Habion direct allerlei plannen overlegden die ze hadden met het complex – de vertegenwoordiger van de zorgorganisatie had toen het gevoel haar bewoners te moeten beschermen. Andere zorgpartijen herkennen dit, maar allen geven aan dat met het vorderen van de samenwerking de wederzijdse waardering gegroeid is.

#### 2.3.2 *Invloed op beleid*

**7,6**

**De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van invloed op beleid met een ‘ruim voldoende’.**

#### *Huurdersvertegenwoordiging*

De huurders zijn het meest tevreden over de invloed die zij op het beleid van Habion hebben. De bewoners geven aan dat Habion hen betreft bij zaken die niet goed lopen in en om de woningcomplexen. Habion handelt adequaat als de bewoners zaken aangeeft. De bewoners hebben de indruk dat Habion daar ook iets mee doet. Voorbeelden zijn het opruimen van troep in de fietsenstalling, de bereikbaarheid van ontmoetingsruimte het Ei en het plaatsen van een hekwerk langs een pad.

De bewoners nemen tevens deel aan verschillende commissies, waaronder de ‘voedingscommissie’. De commissies bezoeken verder andere complexen om inspiratie op te doen. De bewoners krijgen de ruimte om activiteiten te organiseren. De medewerkers van Habion worden coöperatief genoemd.

De invloed op beleid heeft ook betrekking op de RØRING-methodiek die Habion heeft bedacht en inzet. De bewoners zijn erg tevreden over de inspraakavonden waarop de bewoners en omwonenden worden gevraagd mee te denken over de invullen van de aankomende transformatieopgave.

#### *Gemeenten*

De gemeenten zijn van mening dat zij op dit moment weinig invloed uitoefenen op het beleid van Habion. De meerderheid van de gesproken gemeenten vindt dit geen probleem en vraagt ook niet om verandering van deze situatie. Dit heeft te maken met het geringe bezit van Habion in de meeste gemeenten.



Alleen de gemeenten Apeldoorn en Voorst zouden meer bestuurlijk overleg met Habion willen voeren: Apeldoorn in het kader van het opstellen van de prestatieafspraken en Voorst alleen specifiek over de thema's doorstroming voor jongeren en verduurzaming.

#### *Overige belanghebbenden*

Het heeft de zorgpartijen aan het begin van de samenwerking met Habion veel moeite gekost om invloed op het beleid van Habion uit te oefenen. Eén van de zorgorganisaties merkt op dat Habion een erg "blauwe organisatie" is: star en op de procedures gericht. In dagelijkse uitvoering loopt de zorgorganisatie tegen een werkapparaat aan dat met erg strakke procedures werkt en bepaalde opvattingen heeft over hoe een appartement eruit moet zien. Dat vraagt afstemming en ingrijpen vanuit bestuurlijk niveau. Een voorbeeld daarvan is onenigheid over bouwplannen. Financieel: wie betaalt wat. Maar ook praktisch: hoe breed moet een deur zijn? Moet er een lift in een gebouw om een bed te vervoeren? Daarvan zegt Habion dat ze slechts woningen bouwen en dat alles weer terug te bouwen moet zijn.

Andere zorgpartijen geven eveneens dergelijke voorbeelden. Twee zorgorganisaties benoemen dat zij zelfs advocaten in de arm moesten nemen om de vorming van contracten in goede banen te leiden na onenigheid met Habion. Toch moet hier opnieuw opgemerkt worden dat dit soort situaties vooral hebben gespeeld aan het begin van de samenwerking; de zorgorganisaties geven aan dat met het vorderen van de tijd er steeds meer gevoel van inspraak is ontstaan.

## 2.4 Boodschap

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

### 2.4.1 *Leer- en verbeterpunten*

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

- Vanuit de bewoners wordt unaniem de open en coöperatieve houding van Habion geprezen. Er wordt veel meegeacht met de bewoners en in het belang van de bewoners. Tegelijkertijd zouden de bewoners graag zien dat Habion ook een directere rol vervult in de afhandeling van klachten en reparatieverzoeken. Nu gaat dat via onderaannemers, hetgeen als inefficiënt wordt ervaren: de bewoners hebben de indruk dat zij van het kastje naar de muur worden gestuurd, zeker tussen de beheerder, makelaar en de onderhouds- en reparatiefirma.
- Daarnaast wordt door de bewoners om nog meer aandacht voor veiligheid gevraagd. Vanuit Loenen komt bijvoorbeeld de roep om meer brandoefeningen, en in Zuid-Scharwoude wordt erop gewezen dat er geen receptie is, waardoor een vreemdeling zonder controle naar binnen kan lopen. De bewonerscommissie vraagt tot slot aandacht voor de veiligheid in het woningcomplex. Ouderen laten de deuren immers weleens open staan.
- De gemeenten hebben geen concrete verbeterpunten geformuleerd voor Habion. Wel kan de gesprekken die met hen zijn gevoerd worden opgemaakt dat het samenwerkings- en uitvoeringsproces tijdens de transformatie voor verbetering vatbaar is.
- De zorgorganisaties noemen overwegend de samenwerking, waarbij Habion in het vervolg een minder starre houding zou moeten aannemen met meer oog voor de eisen die zorgorganisaties aan een ouderenwoning stellen.

### 2.4.2 *Boodschap*

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'boodschappen' mee.

- “Ga zo door” wordt veelvuldig door de bewoners meegegeven. De bewonerscommissie van Zwolle hoopt dat het woonconcept en de manier waarop bij hen de transformatie is gerealiseerd, een voorbeeldfunctie gaat vervullen voor de andere locaties van Habion, en eventueel voor andere corporaties. Vanuit Hilversum wordt daaraan wel toegevoegd dat er voldoende aandacht moet zijn voor de personen die minder belang hebben bij de transformatie. De transformatie en de bij behorende veranderingen zijn niet voor iedereen prettig. Voor een groep ouderen geven de plannen onrust, en daar moet beter mee worden omgegaan.
- Niet alle gemeenten hebben een specifieke boodschap voor Habion. De gemeente Baarn adviseert Habion echter om meer aan ‘omgevingsmanagement’ te denken (o.a. betrekken van belanghebbenden uit de omgeving) en zich voor te bereiden op de Omgevingswet en nadenken hoe zij daar invulling aan gaat geven. De gemeente Apeldoorn nodigt Habion uit om minimaal één keer per jaar met elkaar in overleg te treden (zie ook hieronder).
- De zorgpartijen roepen Habion vooral op om zich goed te oriënteren op de verschillende doelgroepen, en vooral de doelgroep van zorgorganisaties. Meer besef krijgen dat er niet alleen op vitale ouderen gefocust moet worden. Eén van de zorgorganisaties verwoordt het zo: “Habion heeft vaak een beeld van ouderen die fris en kwiek zijn en alles zelf alles organiseren. Maar er is ook een categorie zeer zorgbehoevenden en de gebouwen van Habion moeten daar ook op toegerust zijn. Habion denkt te veel dat iedereen in een woning kan wonen en zelf aanpassingen doen als dat nodig is. Maar dan is het de vraag of je daar wel goed zorg kunt verlenen.”

## 2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

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

De huurders hebben niet genoeg inzicht in de specifieke manier waarop Habion de totstandkoming van de prestatieafspraken insteekt. De gemeenten zijn zich bewust van de generieke prestatieafspraken met Habion, en verwijzen naar de aard van het bezit van Habion in hun gemeente. Ze hebben er begrip voor dat het geringe bezit per gemeente ertoe leidt dat er geen investering wordt gedaan in prestatieafspraken die in lijn zijn met de lokale opgaven.

De gemeente Apeldoorn is hier de enige uitzondering op: die nodigt Habion uit om eenmaal per jaar in overleg te treden over diens beleid, om te bekijken of dat in lijn is met de lokale woonagenda, en eventueel ook om deel te nemen aan de onderhandelingen over prestatieafspraken. De gemeente Voorst verlangt dat niet, maar zou het wel waarderen als er met Habion afspraken gemaakt kunnen worden over de thema’s doorstroming voor jongeren en duurzaamheid.

### 3 Presteren naar Vermogen



### 3.1 Inleiding

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

### 3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie

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

Tabel 3.1 Presteren naar Vermogen

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

### 3.3 Vermogensinzet

**8,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat aan het ijkpunt wordt voldaan. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de koppeling van de vermogensinzet met de (beoogde) maatschappelijke effecten door middel van een kwadrant en een 'social impact scorecard'. Een onafhankelijke beleggingscommissie beoordeelt investeringsvoorstellen.

Habion heeft een duidelijke missie en visie die aangeeft waar haar vermogen voor aangewend moet worden. Habion richt zich bij het verhuren en beheren van sociale huurwoningen primair op:

- personen van 75 jaar of ouder;
- personen met behoefte aan zorg, voorzieningen, ontmoeting en veiligheid;
- personen die in aanmerking komen voor een woning in de sociale huursector.

Om haar missie te kunnen realiseren en haar vermogen verantwoord in te zetten, onderscheidt Habion de volgende kernfuncties:

- Beleggersfunctie;
- Verhuur- en beheerfunctie (asset & klantmanagement);
- Transformatie.

### *Habion als maatschappelijk belegger*

Habion ziet zich zelf als een maatschappelijk belegger. Daarbij zoekt men op portefeuilleniveau naar de juiste balans tussen het risico/rendementsprofiel en de maatschappelijke bijdrage ofwel offer van haar vastgoed. Habion werkt hierbij met diverse risico/rendementsprofielen.

Habion heeft haar strategische doelstellingen gekoppeld aan een verwachte maatschappelijke bijdrage en het financieel offer. Het portefeuillebeleid van Habion is erop gericht een juiste balans te vinden tussen het risico/rendementsprofiel en de maatschappelijke bijdrage van het vastgoed. Hiertoe heeft men een portefeuillemodel ontwikkeld. Het model stelt Habion in staat om gericht te sturen op waarde creatie, zowel in maatschappelijk als in financieel opzicht. Het portefeuillemodel onderscheidt vier kwadranten:

- Kwadrant 1: een ongunstig risico/rendementsprofiel in combinatie met een lage maatschappelijke bijdrage
- Kwadrant 2: een ongunstig risico/rendementsprofiel in combinatie met een hoge maatschappelijke bijdrage
- Kwadrant 3: een gunstig risico/rendementsprofiel in combinatie met een lage maatschappelijke bijdrage
- Kwadrant 4: een gunstig risico/rendementsprofiel in combinatie met een hoge maatschappelijke bijdrage.

Het beleid is erop gericht om geen objecten te hebben in het eerste kwadrant: objecten met een ongunstig risico/rendementsprofiel en een lage maatschappelijke bijdrage.

### *Habion meet haar maatschappelijke bijdrage*

Om de maatschappelijke bijdrage te meten is een “social impact scorecard” ontwikkeld. Deze social impact scorecard brengt voor elk object de maatschappelijke bijdrage op vijf dimensies in kaart:

1. waarde voor de bewoner;
2. waarde voor de (zorg)partner(s);
3. waarde voor de buurt;
4. imago;
5. vastgoedwaarde.

De totale maatschappelijke bijdrage drukt Habion uit in een rapportcijfer, waarbij de norm op een schaal van 0 tot 10 een 7 is. Voor alle objecten in de portefeuille van Habion is de maatschappelijke bijdrage vervolgens afgezet tegen de financiële indicator (het risico/rendementsprofiel). De doelstelling van Habion is dat op termijn 80% van het vastgoed zich in het kwadrant 4 met een gunstig risico/rendement en een hoge maatschappelijke bijdrage bevindt (kwadrant 4).

Habion maakt gebruik van scenario-analyses om de beste inzet van haar vermogen te bepalen. In deze analyse verkent men één of meerdere van de volgende toekomstscenario's:

1. doorexploiteren van het object zonder investering;
2. doorexploiteren van het object met investering;
3. sloop en (vervangende) nieuwbouw;
4. verkoop van het object.

### *Habion benchmarkt de financiële resultaten van haar vastgoedportefeuille*

Habion benchmarkt de financiële resultaten van haar vastgoedportefeuilles. Benchmarking is voor Habion van belang om inzicht te krijgen in de prestaties van afzonderlijke vastgoedcategorieën en

objecten, haar portefeuillestrategie te toetsen én verbetermogelijkheden op zowel portefeuille- als objectniveau te signaleren. Door lering te trekken uit de resultaten van de benchmark geeft Habion invulling aan benchlearning: leren van anderen hoe onze organisatie effectiever en efficiënter kan investeren en beheren.

#### *Habion maakt gebruik van een beleggingscommissie*

Wanneer Habion overweegt te investeren in de (her)ontwikkeling, acquisitie of verkoop van vastgoed legt men de plannen hiervoor ter advisering voor aan een beleggingscommissie. Deze bestaat uit twee onafhankelijke leden en beoordeelt de investeringen op passendheid bij missie en visie, aansluiting op opgaven en financiële randvoorwaarden. Het bestuur beslist op basis van het advies van de beleggingscommissie.

De Raad van Commissarissen wordt om goedkeuring van (des-)investeringen gevraagd en ontvangt ten behoeve daarvan ook het advies van de beleggingscommissie. Op deze wijze borgt men zorgvuldige besluitvorming.

#### *Habion betreft belanghebbenden bij vermogensinzet*

Habion werkt bij herontwikkeling van woningcomplexen samen met de betreffende gemeente en de zorgorganisatie. De belanghebbenden worden aan de voorkant betrokken bij keuzes die Habion maakt ten aanzien van (her)ontwikkelingen en/of (des)investeringen. De huurders of bewoners van een woningcomplex worden aan de hand van de Røring-methode intensief betrokken (zie paragraaf 4.5.1).

De visitatiecommissie is van mening dat Habion op verantwoorde wijze haar vermogen passend inzet voor de externe opgaven. De onafhankelijke beleggingscommissie is daarbij een belangrijke schakel om te borgen dat Habion haar vermogen voor haar kerntaken inzet. De wijze waarop Habion bij de vermogensinzet aandacht heeft voor de maatschappelijke effecten aan de hand van een 'social impact scorecard' is bewonderenswaardig. Daarnaast betreft Habion de belanghebbenden op goede wijze bij vermogensinzet.

#### *Oordeelsbrieven Aw en WSW*

De Aw heeft over 2017 een integrale beoordeling uitgevoerd. Uit de oordeelsbrief van 28 mei 2018 blijkt dat er een opmerking is gemaakt over de Loan to Value voor de DAEB-portefeuille die in 2020 nipt niet aan de norm van maximaal 75% voldoet. Gezien de geringe afwijking en het feit dat de overige jaren wel onder de norm scoren, ziet de Aw echter geen noodzaak tot een interventie.

#### *Uitkomst Aedes benchmark bedrijfslasten*

Gedurende de jaren van de visitatieperiode heeft Habion over 2014, 2015 en 2018 een B-score behaald. In 2017 is een C-score behaald.

## 4 Governance van maatschappelijk presteren



## 4.1 Inleiding

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

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

## 4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

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

| Perspectief   |                         | Gemiddeld cijfer | Weging | Eindcijfer |     |
|---|-------------------------|------------------|--------|------------|-----|
| <b>Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren</b> |                         |                  |        |            |     |
| Strategievorming en prestatiesturing                            | Strategievorming        | 7,0              | 7,0    | 33%        | 7,5 |
|   | Prestatiesturing        | 7,0              |        |            |     |
| Maatschappelijke rol raad van commissarissen                    |                         | 8,0              | 33%    |            |     |
| Externe legitimatie en openbare verantwoording                  | Externe legitimatie     | 8,0              | 7,5    | 33%        |     |
|   | Openbare verantwoording | 7,0              |        |            |     |

## 4.3 Strategievorming en prestatiesturing

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

### 4.3.1 Strategievorming

**7,0**

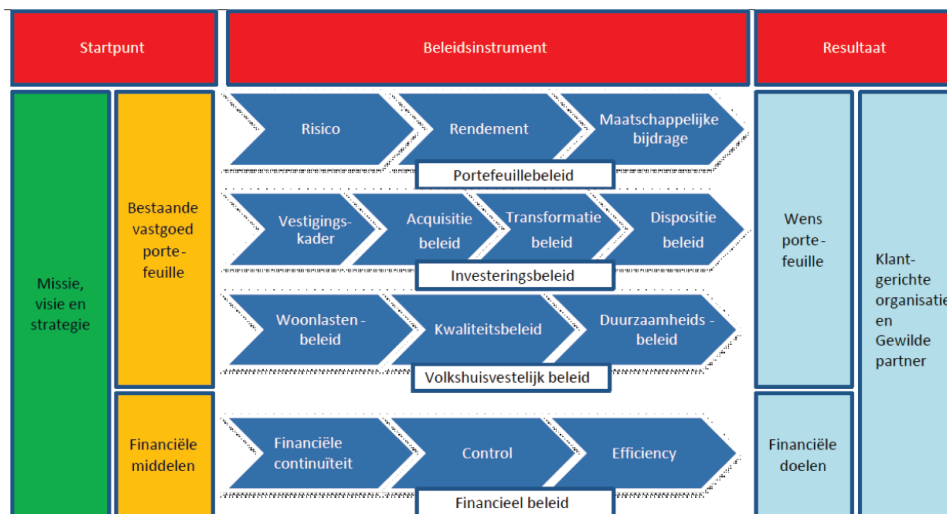
In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de onderbouwing van de strategie vanuit verschillende beleidsterreinen. Habion maakt gebruik van marktverkenningen om de actualiteit van de strategie te toetsen en daar waar nodig aan te passen.

Habion heeft een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in de 'Visie op vastgoed' en de meerjaren begrotingen.



*Habion heeft de strategische keuzes vastgelegd in de 'Visie op vastgoed'*

De 'Visie op vastgoed' is het uitgangspunt voor verschillende beleidsinstrumenten van Habion. Op basis van de visie is onder andere het woonlastenbeleid, het kwaliteitsbeleid, het duurzaamheidsbeleid en het transformatiebeleid ontwikkeld en geactualiseerd.



De 'Visie op vastgoed' bestaat uit twee onderdelen, te weten een omgevingsanalyse en de vastgoedvisie van Habion. De omgevingsanalyse beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen, zoals de toenemende vergrijzing, de invoering van de herziene Woningwet en de systeemwijzigingen in de zorg.

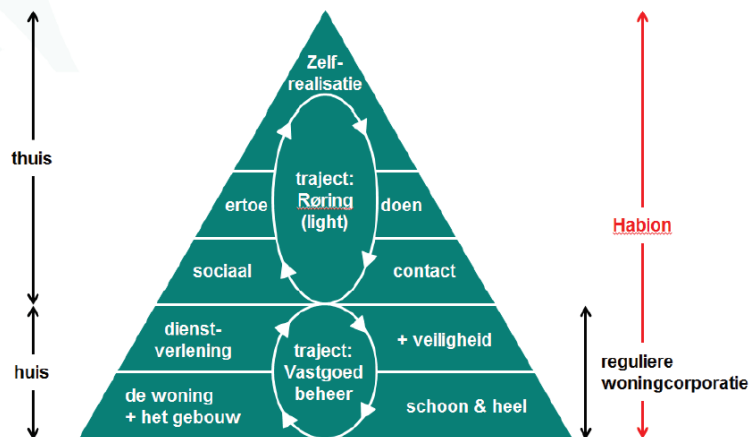
Mede op basis van de omgevingsanalyse heeft Habion een vastgoedvisie opgesteld. Samengevat wil Habion een 'gewilde partner' en dienstbaar naar haar klanten zijn. Habion hanteert de volgende missie: 'Alle ouderen een veilig en comfortabel thuis' met de volgende boodschap 'een thuis is meer dan een huis'.

De strategie om de missie en visie van Habion te bereiken bestaat uit negen pijlers. Van deze negen pijlers zijn de onderstaande pijlers het meest relevant voor de visie op vastgoed:

- Woonplezier voor ouderen, ook bij een zorgvraag: Habion investeert niet alleen in vastgoed, maar ook in sfeer, ontmoeting, levendigheid, toegankelijkheid en comfort. Dat doet Habion vaak samen met partners.
- Divers en toekomstgericht: Habion wil veilig en comfortabel wonen mogelijk maken voor iedere ouder op basis van de expertise van de wensen en behoeften van de doelgroep. Habion probeert per locatie woningen aan te bieden in verschillende prijsklassen.
- Duurzaam vastgoed: Habion streeft naar een vastgoedportefeuille die courant en (tenminste) waardevast is, ook als woonwensen en doelgroepen in de loop der tijd veranderen.
- Inspelen op de vraagbehoefte: Habion zoekt actief naar lokale situaties waar onvoldoende in de vraag naar huisvesting voor ouderen is voorzien, om daar de stuwende kracht te kunnen vormen.
- Samenwerking met lokale partijen: Habion beziet samen met lokale partijen waar de kansen liggen die gezamenlijk kunnen worden benut en bundelt de expertise voor optimale resultaten.
- Maatschappelijk ondernemerschap: Habion zorgt door het actief managen van de vastgoedportefeuille voor een optimaal rendement om blijvend te kunnen investeren in kwaliteit, leefbaarheid en betaalbaarheid.

Figuur 1: Piramide van Maslow (bewerking Habion)

## Thuis is meer dan een huis



Bron: Visie op vastgoed, Habion (2018)

Habion is zich ervan bewust dat de onderste twee lagen van de piramide op orde moeten zijn: een goede woning, in een schone omgeving met goede dienstverlening en een gevoel van veiligheid. Van daaruit bouwt Habion samen met de (toekomstige) bewoners en de lokale samenleving aan de bovenste drie lagen door middel van de Røring-methode. Met behulp van deze zelf ontwikkelde Røring-methodiek geeft Habion samen met de lokale samenleving en (toekomstige) bewoners invulling aan de wensen van ouderen. De Røring-methodiek stelt Habion in staat de specifieke vraag van de klant op te halen en daar in co-creatie met de klant en ketenpartners een nieuw concept te ontwikkelen, te realiseren en te implementeren.

Tot slot streeft Habion naar systeembestendig vastgoed. Systeembestendigheid bij Habion is het minimaliseren van de invloed van (veranderend) overheidsbeleid en (veranderende) bewonersvoorkeuren op de exploitatie van het (zorg-) vastgoed om een duurzame zelfstandige exploitatie van het (zorg-) vastgoed te realiseren die maximaal aansluit bij de behoeften van de doelgroep.

### *Habion werkt met een meerjaren begroting*

Habion stelt jaarlijks een meerjaren begroting op. De meerjaren begroting is het belangrijkste document binnen de PDCA-cyclus. In de meerjaren begroting wordt op basis van viermaandelijke marktverkenningen een analyse gegeven van de ontwikkelingen in het betreffende jaar. Op basis van deze 'omgevingsanalyse' worden de belangrijkste ontwikkelingen en de implicaties daarvan voor Habion geschetst. Met de ontwikkelingen in het achterhoofd worden vervolgens de missie, de visie, de strategie en de daaruit voortvloeiende strategische doelstellingen op hun actualiteit beoordeeld.

Aansluitend bij de geactualiseerde missie, visie en strategie worden op een aantal beleidsterrein doelstellingen geformuleerd: portefeuillebeleid, investeringsbeleid, volkshuisvestelijk beleid en financieel beleid. De doelstellingen zijn vastgelegd in overzichtelijke tabel, waarbij onderscheid is gemaakt tussen 'algemene' doelstellingen en doelstelling voor het betreffende jaar.

**Figuur 2: Uitsnede doelstellingen meerjaren begroting (2018)**

| Strategische doelstelling   | Doelstelling algemeen  | Doelstelling voor 2019  |
|---|--|---|
| <b>Portefeuillebeleid</b>   |  |   |
| Habion beschikt over een vastgoedportefeuille met een juiste balans tussen het risico/rendementprofiel en de maatschappelijke bijdrage van het vastgoed | Habion heeft einde beschouwingsperiode geen vastgoed meer in het ongunstigste kwadrant van het portefeuillemodel | Realisatie conform het programma van de vastgestelde vastgoedagenda                                       |
| <b>Investeringsbeleid</b>   |  |   |
| Habion vernieuwt zijn vastgoedportefeuille  | Habion transformeert zorgvastgoed naar gebouwen met een flexibele functie  | Transformatie van locaties conform het programma van de vastgestelde vastgoedagenda (aantallen en euro's) |
|   | Acquisities van woningobjecten   | Acquisitie van woningobjecten in euro's conform de MJB (investeren naar vermogen)                         |

Bron: Meerjaren begroting 2019 – 2033

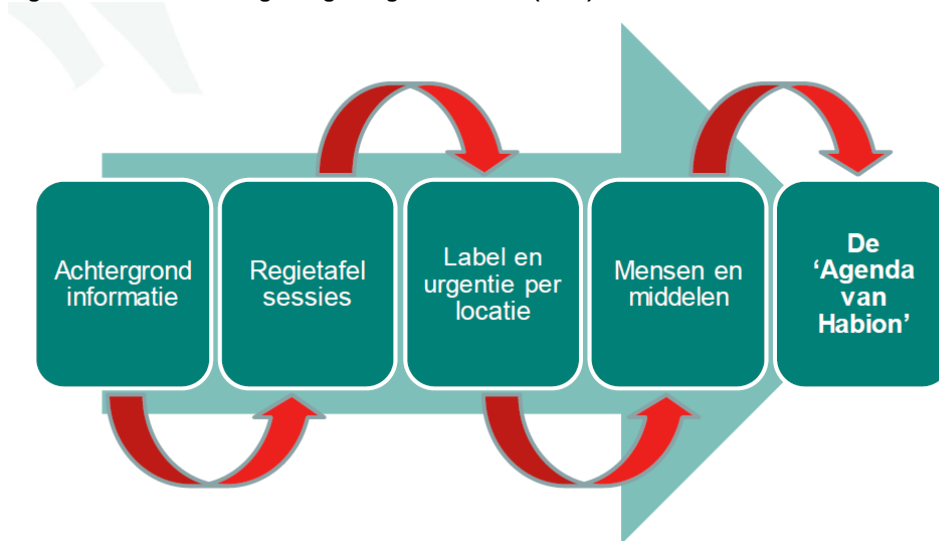
De meerjaren begroting sluit af met een aantal scenario's die inzicht geven in de belangrijkste bedreigingen en mogelijkheden voor Habion.

*Habion maakt keuzes op complexniveau in de Vastgoedagenda*

Op basis van de meerjaren begroting, 'Visie op vastgoed', en 'allerlei signalen die vragen om interventie en/of betrokkenheid' wordt een 'vastgoedagenda' opgesteld. In de vastgoedagenda wordt voor ieder woningcomplex van Habion een strategie(label) bepaald, te weten consolideren, investeren of desinvesteren. Aan de hand van het strategielabel wordt vervolgens een beleidskeuze gemaakt, bijvoorbeeld door exploiteren zonder bijsturing, renoveren, transformeren, aankopen of verkopen.

De strategie-, beleids- en onderhoud labels worden bepaald in bijeenkomsten aan de regietafel. Aan de regietafel nemen de directie, de controller, de assetmanager, de transactiemanager, de klantmanager, de portefeuilleanalist en de transformatiemanager deel.

**Figuur 3: Totstandkoming Vastgoedagenda Habion (2018)**



Bron: Habion (2018)

De visitatiecommissie ziet een sterke strategievorming aan de hand van een gestructureerde werkwijze. Habion onderbouwt de keuzes met analyses en scenario's. Daarnaast worden vanuit verschillende (beleids)perspectieven doelstellingen geformuleerd. Voor wat betreft het documenteren van de keuzes geeft de visitatiecommissie ter overweging mee om te zoeken naar het vereenvoudigen en het versterken van de structuur van de documenten.

#### 4.3.2 Sturing op prestaties

**7,0**

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreide wijze waarop Habion stuurt op prestaties en monitort, onder andere voor een jaarlijks toetsing, nacalculaties en evaluaties.

##### *Habion maakt gebruik van kwartaalrapportages*

Habion monitort de voortgang op de strategische keuzes en de vastgoedagenda aan de hand van kwartaalrapportages. In de kwartaalrapportages wordt ingegaan op de 'projecten en transformaties', waarbij per woningcomplex wordt aangegeven wat de status is ten aanzien van de keuze die is gemaakt in de vastgoedagenda. Daarnaast wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van de voortgang per project. Daarbij zijn naast de fasering van de besluitvorming, de kenmerken van het project tevens de belangrijkste ontwikkelingen opgenomen. Aan de hand van een stoplichtmodel wordt de voortgang voor het laatste en één na laatste kwartaal vertaald naar een kleur.

Habion voert jaarlijks een toetsing uit van het financieel en maatschappelijk rendement van de vastgoedportefeuille, op basis van de IPD Corporatie Vastgoedindex door Morgan Stanley Capital International (MSCI). Deze toetsing is uitgebreid met de vraag of Habion de rendementseis op het eigen vermogen haalt. Daarnaast stelt Habion nacalculaties en evaluaties op na afronding van investeringen. Doel daarbij is om in kaart te brengen wat goed ging en wat beter kan, zodat deze input gebruikt kan worden bij nieuwe projecten. Ook worden evaluaties uitgevoerd van experimenten en/of renovaties die Habion uitvoert om het zorggebouw opnieuw uit te vinden. Tot slot heeft Habion de aanbevelingen uit vorige visitatie om de PDCA-cyclus te verbeteren opgenomen in het jaarverslag.

De visitatiecommissie heeft aan de hand van de beschikbaar gestelde documentatie en het gesprek met bestuur en RvC vastgesteld dat er een rode lijn is die scherp wordt bewaakt. Deze betreft de onderwerpen veiligheid en duurzaamheid. Daarnaast is ook aandacht voor de prestaties binnen de complexen. Habion meet hiertoe de klanttevredenheid van bewoners en zorgorganisaties. De vastgoedmanagers worden bovendien aangestuurd op het leveren van kwaliteit voor bewoners.

De visitatiecommissie ziet echter wel ruimte voor verbetering in de zichtbaarheid van de aansluiting tussen de geformuleerde doelstellingen en de monitoring op de doelstellingen. De visitatiecommissie geeft ter overweging om de overzichtelijke tabel met doelstellingen, zoals is vastgelegd in de meerjaren begroting, herkenbaar terug te laten komen in de kwartaalrapportages. Opgemerkt dient te worden dat Habion in 2019 een eerste slag heeft gemaakt in het aanpassen van de kwartaalrapportages.

##### *Habion stuurt, indien noodzakelijk, bij*

Indien de voorgenomen prestaties afwijken van de verwachte of gerealiseerde prestaties stuurt Habion actief bij. Een eerste voorbeeld op strategisch niveau heeft betrekking op de ontwikkelingen ten aanzien van het scheiden van wonen en zorg. Om in te spelen op de ontwikkelingen heeft Habion op negen locaties een experiment of renovatie uitgevoerd. De experimenten en renovaties zijn vervolgens geëvalueerd, waarna Habion haar aanpak heeft aangepast en aangescherpt. Voorbeelden van conclusies die zijn getrokken op basis van de experimenten of renovaties zijn:

- Het breder kijken naar opties voor een locatie vanuit meerdere disciplines en op basis van verschillende scenario's.
- Het durven opzeggen van een huurovereenkomst met een zorgorganisatie;
- Het realiseren van schaalvergroting door standaardisatie en tegelijkertijd op iedere locatie maatwerk kunnen leveren.

Een tweede voorbeeld is de achterblijvende tevredenheid van bewoners over de processen reparatieverzoeken en het betrekken van de woning licht gedaald. Habion heeft naar aanleiding van de klanttevredenheidsonderzoeken gesprekken gevoerd met de vastgoedmanagers. Daarnaast is een pilot gestart om de regierol van Habion te versterken door middel van het uitbesteden van het onderhoud.

Een derde voorbeeld betreft de brandveiligheid in woningcomplexen van Habion. Habion heeft het brandveiligheidsbeleid aangepast en aangescherpt in het licht van de specifieke doelgroep van Habion. Daarbij zijn onderzoeken uitgevoerd in woningcomplexen naar de brandveiligheid. Op basis van het onderzoek is bepaald welke maatregelen getroffen dienen te worden, zoals brandcompartimentering en brandmeldinstallatie.

## 4.4 Maatschappelijke rol raad van commissarissen

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

### 4.4.1 Maatschappelijke rol van de raad van commissarissen

**8,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve en continue aandacht voor de verschillende aspecten van de maatschappelijke rol van de RvC ten opzichte van de maatschappelijke opgaven van Habion. De RvC denkt gestructureerd en actief mee bij de strategie van Habion, legt frequent werkbezoeken af om haar blikveld te verruimen met ervaringen van bewoners, gemeenten en zorginstellingen. De RvC is hierdoor ook binnen de context van het werkveld van Habion goed zichtbaar en bereikbaar voor de belanghebbenden. De uitkomsten van deze contactmomenten worden ook zichtbaar meegenomen in strategie en beleid.

#### *Visie op maatschappelijke rol*

Uit de bestudeerde documenten en het interview met de RvC is gebleken dat deze zich duidelijk bewust is van de maatschappelijke rol die zij vervult. De leden van de RvC tonen een grote betrokkenheid bij de uitvoering van de maatschappelijke opgaven van Habion. Er is sprake van een goed inzicht in de opgave en een grote en veelzijdige dossierkennis van de activiteiten van Habion.

De maatschappelijke rol komt ook terug in de aandacht die men heeft voor de juiste samenstelling van de RvC. Hierbij wordt bijvoorbeeld regelmatig gereflecteerd of de samenstelling van de RvC aansluit op de benodigde competenties als gevolg van gesignaleerde ontwikkelingen. Er is bijvoorbeeld bewust afscheid genomen van bepaalde competenties en andere competenties zijn juist gezocht, bijvoorbeeld kennis van ICT

### *Betrokkenheid bij strategiebepaling*

De RvC heeft ook een wezenlijke bijdrage geleverd aan de jaarlijkse strategiedag. Men is bijvoorbeeld nauw betrokken bij het operationaliseren van de term 'thuis'. Een ander voorbeeld betreft het thema innoveren. Dit betrof enerzijds aanpassen aan nieuwe wet- en regelgeving, anderzijds het huisvesten van ouderen en het scheiden van wonen en zorg. Tijdens de besprekingen en besluitvorming over de te nemen stappen, is ook het aansluiten op de missie en de visie meegenomen. De uitfasering van de verzorgingshuizen heeft een transformatieopgave tot gevolg. De RvC spreekt dan over hoe de processen lopen en wat de leer- en verbeterpunten zijn.

### *Monitoring uitvoering*

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat in het merendeel van de besluiten die worden genomen door de RvC wordt teruggegrepen op de missie en de visie van Habion. Op operationeel niveau komt een en ander terug bij de beoordeling van investeringsvoorstellen.

De RvC is gestructureerd en bijna continu actief met het nadenken over de missie en de visie van Habion en de mate waarin deze nog aansluit op de maatschappelijke opgaven. Hierbij houdt men goed in de gaten dat Habion maatschappelijke meerwaarde levert en de opgaven in het werkgebied uitvoert. De RvC signaleert het als dit in de ogen van de RvC niet het geval dreigt te zijn.

### *Externe zichtbaarheid: RvC in overleg met belanghebbenden*

De visitatiecommissie is van mening dat de RvC vanuit haar maatschappelijke rol ook goed aangehaakt is bij de belanghebbenden van Habion. De raad van commissarissen vindt het van belang dat de koers en de activiteiten van Habion mede zijn gebaseerd op de inbreng van belanghouders. De raad houdt daarom toezicht op dat proces en op de kwaliteit van de relatie tussen bestuurder en belanghouders.

De raad van commissarissen staat goed open voor signalen van belanghouders, en informeert zich hierover ook actief. De raad gaat bijvoorbeeld het gesprek aan met bewoners tijdens bezoeken aan woningcomplexen van Habion en deelname van (een vertegenwoordiging van) de raad aan de Trefdag die Habion in 2017 en 2018 organiseerde. De raad van commissarissen krijgt verder inzicht in de belangen van belanghouders via bezoeken aan zorgpartners en ontmoetingen met bewoners gedurende het jaar.

De uitkomsten van deze bijeenkomsten en gesprekken zijn ook weer input voor de strategiesessies en besprekingen met het bestuur. De RvC bespreekt dan wat er is opgevallen en of Habion voldoende aandacht daar voor heeft.

## 4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

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

#### 4.5.1 Externe legitimatie

**8,0**

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze waarop Habion belanghebbenden betreft bij de keuzes die zij op lokaal niveau maakt. Habion heeft daarvoor de Røring-methode ontwikkeld. Door deze methodiek wordt bijna automatisch ook bereikt dat de uitkomsten van de bijeenkomsten worden gedeeld, zodat zichtbaar wordt wat Habion met de verkregen input heeft gedaan.

Habion wil graag een 'gewilde partner' zijn voor de bewoners en andere belanghouders van Habion. Habion onderscheidt als primaire belanghouders de bewoners van de woningen en van het zorgvastgoed. Habion heeft het zijn van een 'gewilde partner' tevens uitgewerkt in verschillende doelstellingen. Naast de tevredenheid van de bewoners meet Habion tevens de tevredenheid van de maatschappelijke partners.

##### *Habion heeft een landelijke trefdag georganiseerd*

Habion heeft, vanwege de hoge leeftijd en vaak kwetsbare positie van de bewoners, op landelijk niveau geen overleg met bewoners. In 2016 heeft de 'Rijdende reporter' voor Habion onderzocht of er bij bewoners toch behoefte is aan een landelijk contact, en wat daarvoor een geschikte vorm zou kunnen zijn. De bewoners geven aan dat hun belangstelling om te overleggen zich richt op het eigen complex, en niet op onderwerpen die het complex overstijgen. Habion heeft in 2017 een landelijke trefdag georganiseerd, waarbij invulling wordt gegeven aan landelijk overleg met bewoners en andere belanghebbenden.

##### *Habion voert overleg met bewoners (commissies)*

Habion heeft dagelijks contact met bewoners, rechtstreeks of via vastgoedmanagers. Habion vindt overleg met bewoners (commissies) van groot belang en is er voorstander van dat bewoners zich verenigen en het overleg over complexmatige onderwerpen met Habion aangaan. In overleg met de bewoners (commissies) luistert Habion naar wat er speelt op de betreffende locatie en onderneemt -indien noodzakelijk- actie.

##### *Habion heeft de Røring-methode ontwikkeld om de samenleving bij Habion te betrekken*

Habion heeft een methodiek ontwikkeld, waarbij (toekomstige) bewoners en de lokale samenleving worden betrokken bij de noodzakelijke veranderingen aan de woningcomplexen van Habion. De methodiek betreft iedereen vanaf de eerste dag bij de planontwikkeling. Habion sluit met de Røring-methodiek aan bij de nieuwe faciliterende rol van organisaties.

De Røring-methodiek bestaat uit blokken van +/- acht weken, die starten of eindigen met een activiteit of bijeenkomst. Voor de activiteiten en bijeenkomsten worden (toekomstige) bewoners en geïnteresseerden uitgenodigd.

Figuur 4: De Røring-methode Habion



Bron: Habion (2018)

De Røring-methode omvat een intensief traject. Om deze reden is zij nog niet bij alle projecten uitgerold. Er is om deze reden inmiddels al een Røring Light methode ontwikkeld, die eenvoudiger ingezet kan worden.

#### Werkbezoeken bij huurders

Habion is landelijk actief, maar beschikt niet over een landelijke huurdersvertegenwoordiging. Habion heeft onderzoek gedaan naar het oprichten van een landelijke huurdersvertegenwoordiging, maar de conclusie is dat er geen behoefte is aan een landelijke huurdersvertegenwoordiging. De hoge leeftijd van de huurders en het geringe lokale bezit zijn hier de belangrijkste oorzaken van. De visitatiecommissie waardeert het dat Habion heeft gezocht naar andere wijzen om haar huurders en andere belanghebbenden invloed te geven. De werkbezoeken van het directieoverleg en de Raad van Commissarissen vormen hier een belangrijke element voor Habion en de RvC. Deze hebben bovendien het voordeel dat direct met de 'echte' huurder wordt gesproken en niet met een vertegenwoordiging.

Ook de andere medewerkers van Habion verzorgen de lokale contacten met de bewoners en belanghebbenden. Dit zijn op de locatie zelf, de betreffende vastgoedmanagers.

#### 4.5.2 Openbare verantwoording

**7,0** In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de leesbaarheid van de openbare verantwoording, waarbij de voorgenomen en de gerealiseerde prestaties in samenhang zijn weergegeven.

Habion legt in de eerste plaats verantwoording over haar prestaties af in haar jaarverslag. Met name in het bestuursverslag wordt uitgebreid ingegaan op de voorgenomen en gerealiseerde prestaties. De verantwoording maakt gebruik van een zogenoemd stoplichtmodel, zodat per strategische doelstelling duidelijk wordt of de doelstelling behaald is, of er nog werk verricht moet worden. De verantwoording is hierdoor ook voor een groot publiek eenvoudig toegankelijk. Habion



won in 2017 de derde prijs voor het beste jaarverslag van de Raad van Commissarissen. Deze prijs wordt uitgereikt door de Vereniging van Toezichthouders bij Woningcorporaties (VTW), in samenwerking met Berenschot.

De visitatiecommissie waardeert het dat Habion ook op andere wijze transparant is over zaken die niet goed zijn gegaan. De verbeteringen die de visitatie heeft opgeleverd zijn bijvoorbeeld ook in het jaarverslag getoond. Per punt worden ook verbeterinitiatieven genoemd die Habion heeft genomen.

De verantwoording betreft verder een mix van financiële, vastgoed gerelateerde en maatschappelijke prestaties. Bij de uitgevoerde transformaties van de traditionele verzorgingshuizen naar woningen, wordt bijvoorbeeld uitgebreid ingegaan op de maatschappelijke aspecten.

Habion legt ook verantwoording af via haar website. Op de website is bijvoorbeeld via duidelijke kopjes snel informatie te vinden over de organisatie, haar missie en doelen en belangrijke projecten. Via infographics wordt inzicht gegeven in de belangrijkste financiële en volkshuisvestelijke parameters.

## Deel 3: Bijlagen

## Bijlage 1: Position Paper

Habion: alle kwetsbare ouderen een veilig en comfortabel thuis!  
Position paper Habion, opgesteld in kader van visitatie, januari 2019

### 1. Wie is Habion en waar staan we voor: missie en kernwaarden ongewijzigd

#### *Habion is er voor kwetsbare ouderen*

De missie van Habion is Alle kwetsbare ouderen een veilig en comfortabel thuis! Dat was ook bij de vorige visitatie in 2015 onze missie. In die zin is de kern van ons werk in de afgelopen jaren niet veranderd. We blijven ons richten op (kwetsbare) ouderen. Die kwetsbaarheid van ouderen komt tot uitdrukking in een zorgvraag of in een 'kleine' portemonnee. De bewoners van onze woningen zijn gemiddeld 80 jaar, veel ouder dan de bewoners bij een reguliere woningcorporatie. We zijn actief in circa 70 gemeenten in heel Nederland, waar de meeste corporaties in één gemeente of een bepaalde regio werkzaam zijn. We zijn dus een 'vreemde eend' in corporatieland.

#### *Habion als Gewilde partner*

Richting onze bewoners en belanghouders stellen we ons op als Gewilde partner. Ook dit is niet veranderd ten opzichte van de vorige visitatie. Dit begrip hebben we ingevuld met behulp van vier kernwaarden:

- 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 dat we zorgen voor een gezonde financiële positie, nu en in de toekomst. Zodat we ook in de toekomst kunnen blijven investeren in wonen voor ouderen.
- 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.

### 2. Waar staat Habion: Habion vernieuwt zich

#### *Nieuwe wijze van werken*

De missie en kernwaarden van Habion zijn in de laatste jaren ongewijzigd.

Maar als we vier jaar na de vorige visitatie terugblikken, zien we dat de manier waarop wij onze missie realiseren de afgelopen jaren wel is veranderd. Door veranderingen in de maatschappij, door nieuwe inzichten en door veranderingen in wet- en regelgeving.

Intern is er veel gebeurd: we hebben een nieuwe huisstijl. Ons kantoor is verhuisd van Houten naar Utrecht. Het nieuwe kantoor nodigt uit om beter samen te werken. Intern zijn we meer projectmatig gaan werken, gebaseerd op continu verbeteren (Lean). Het model om te sturen op maatschappelijk en financieel rendement van onze vastgoed is verder verbeterd. De financiële positie van de organisatie is gezond. De governance is op orde, wat onder meer blijkt uit de resultaten van de governance-inspectie van de Autoriteit woningcorporaties en het behalen van de 3de prijs voor het beste jaarverslag Raad van Commissarissen.

Toch draait het niet om zaken zoals in vorige alinea genoemd. Ze zijn een randvoorwaarde voor de (volkshuisvestelijke) prestaties die we realiseren voor onze (toekomstige) bewoners in de dorpen en steden waar we actief zijn. Om die prestaties draait het in ons werk uiteindelijk.

### *Prestaties waar we trots op zijn*

Ook wat betreft die échte prestaties die we sinds de vorige visitatie leveren hebben we in onze ogen flinke stappen vooruitgezet. De klanttevredenheid nam in deze periode flink toe. Daar zijn we trots op. We hebben zorggebouwen getransformeerd naar woningen waar ouderen met veel plezier wonen. Een belangrijke innovatie is dat deze bewoners kunnen blijven wonen in hun eigen woning, ook wanneer hun zorgvraag in de loop der jaren dusdanig toeneemt dat zelfstandig wonen niet meer mogelijk is. Wij zetten dan de huurovereenkomst met de betreffende bewoner om in een huurovereenkomst met een zorgorganisatie die de, door de bewoner gewenste, verzorging of verpleging aanbiedt. Bewoners hoeven dus niet te verhuizen als hun zorgvraag toeneemt. Zij kunnen blijven doorleven in hun eigen huis en deel uitmaken van hun eigen sociale omgeving. Dat is iets wat voor bewoners en hun naasten van grote betekenis is.

We hebben een schat aan ervaring opgedaan hoe bewoners willen wonen. We gebruiken die ervaringen op nieuwe locaties. We hebben een vaste aanpak, de rØring, ontwikkeld hoe we op basis van de wensen van bewoners en de lokale samenleving een verzorgingshuis transformeren naar woningen. We hebben honderden nieuwe woningen voor ouderen opgeleverd. De eerste woningen hebben we gasvrij gemaakt, nog voordat hiervoor een wettelijke plicht bestond. Allemaal voorbeelden van resultaten die voor bewoners het verschil maken.

### *Aanbevelingen visitatiecommissie 2015 ter harte genomen*

De afgelopen jaren hebben we de aanbevelingen van de visitatiecommissie uit het vorige visitatierapport ter harte genomen. De visitatiecommissie gaf toen aan dat Habion een presterende corporatie is, maar dat het de visitatiecommissie niet altijd duidelijk was hoe de prestaties tot stand kwamen. En de visitatiecommissie vroeg aandacht voor het blijven betrekken van belanghouders. Aanbevelingen die we herkenden en hebben opgepakt. In ons jaarverslag geven we concrete voorbeelden hoe we dat hebben gedaan.

## **3. Eigen visie én gesprek: onze relatie met belanghouders**

### *Uitgaan van eigen kracht*

Als we in de spiegel kijken, zien we ook een zelfbewuste woningcorporatie. Wij werken met passie voor (kwetsbare) ouderen en de lokale samenleving. Om inzicht te krijgen wat bewoners belangrijk vinden stellen we hen in de kern steeds drie vragen: 'hoe wil je wonen als je oud bent', 'wat is daarvoor nodig' en 'wat kun je zelf bijdragen?'. Tegelijkertijd geldt dat we rekening houden met partijen als zorgorganisaties, gemeenten, toezichthouders en financiers. Die verbinding is nodig om aan de (woon)wensen van bewoners te voldoen.

De samenwerking met andere partijen zoeken wij op basis van een heldere visie op hoe (kwetsbare) ouderen willen wonen. De huurder benaderen als bewoner in plaats van patiënt, uitgaan van wat de bewoner wil, zelfstandig wonen, betaalbaarheid, privacy in de eigen woning, reuring om de woning, ertoe blijven doen en diversiteit in de leeftijd van de bewoners zijn daar belangrijke elementen van. Niet omdat wij als Habion dat hebben bedacht, maar omdat bewoners zélf aangeven het belangrijk te vinden zo te wonen. Wij werken samen met (zorg)partijen die deze visie op hoe ouderen willen wonen delen. Gelukkig merken we dat dat er heel wat zijn.

In het position paper voor de visitatie van 2014 schreven we dat ons doel was dat onze belanghouders ons in 2018 herkennen als Gewilde partner. De eerlijkheid gebied te zeggen dat in de praktijk van alle dag niet elke zorgorganisatie ons als Gewilde partner ziet. Een belangrijke verklaring daarvoor is dat de visie van de zorgorganisatie en de visie van Habion op hoe ouderen graag willen wonen niet altijd overeenstemmen. Als dat het geval is, gaan we in gesprek met de zorgorganisatie. In het uiterste geval zoeken we samen met de bewoners een nieuwe (zorg)partner en beëindigen we de samenwerking met de eerdere zorgorganisatie.

#### *Prestatieafspraken zijn in onze situatie geen sturingsinstrument*

Wanneer gemeenten of bewonersorganisaties daar behoefte aan hebben, maken we graag prestatieafspraken met hen. Die hebben we in ongeveer een derde van de gemeenten waar we actief zijn gemaakt. Maar in nagenoeg elke gemeente merken we dat er in de praktijk nauwelijks behoefte is ze te maken. Het bezit van Habion is daar vanuit het perspectief van de gemeente te gering voor. En veel bewoners en organisaties zitten niet te wachten op een overlegcircuit om prestatieafspraken te maken. Onze ervaring is dat zij liever, net als wij, werken aan het oppakken van concrete vraagstukken die op een locatie spelen.

Wat ons betreft is de manier waarop wij tot prestatieafspraken komen een voorbeeld hoe wij als maatschappelijk ondernemer willen opstellen: niet de instituties of procedures staan voorop, maar de wensen van de bewoners en de lokale gemeenschap. Daarom werken we ook graag samen met coöperaties of andere burgerinitiatieven.

#### **4. Een streep op de horizon: wat willen we bereiken**

##### *Flexibiliteit in het gebruik van het vastgoed*

Het vastgoed dat we realiseren gaat al gauw 50 jaar of langer mee. Sloop van vastgoed is weinig duurzaam. We moeten dus nadenken over de toekomst van ons vastgoed. Maar ook wij beschikken niet over een glazen bol. Wij weten niet wat de toekomst ons brengt. Voorkeuren van bewoners veranderen immers, wet- en regelgeving wijzigt. We spelen daar op in door bij nieuwbouw of transformaties goed te letten op de mogelijkheid van flexibel gebruik van ons vastgoed. De gebouwen ontwerpen we zo dat ruimtes die nu niet als woning worden gebruikt, maar bijvoorbeeld als gemeenschappelijke ruimte, eenvoudig omgezet kunnen worden tot woning wanneer daar behoefte aan is, en vice versa.

Omdat we de toekomst niet kennen, hebben we het als we spreken over onze ambities liever over 'een streep op de horizon', dan 'een stip op de horizon'. Daarmee willen we uitdrukken dat we de richting kennen waar we heen willen: we willen voor onze bewoners en belanghouders een Gewilde partner zijn, met woningen voor (kwetsbare) ouderen die voldoen aan de eisen van deze tijd. Maar we weten nog niet precies waar we bij het realiseren van deze ambities uit komen, welke kansen en problemen zich voordoen en hoe en met wie we exact die ambities gaan bereiken. We willen juist ruimte houden om tijdens 'de rit' ruimte te hebben om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.

##### *Waar werken we de komende jaren aan?*

De richting waarin we ons ontwikkelen de komende jaren is duidelijk:

- Vernieuwing van ons vastgoed

We werken hard aan de daadwerkelijke uitvoering van de vernieuwing van ons vastgoed. Door transformatie, renovatie of nieuwbouw. Plannen maken daarover is niet zo moeilijk. De weerbaarheid van de dagelijkse praktijk (bijvoorbeeld wisselingen in bestuur of personeel bij onze partners, toenemende bouwkosten, beperkte beschikbaarheid aannemers, draagvlak bij de buurt en andere partijen, doorlooptijd lokale procedures) maakt het een uitdaging de plannen ook daadwerkelijk uit te voeren.

- Verduurzaming van het vastgoed

De Aedesbenchmark geeft aan dat Habion ten aanzien van duurzaamheid beter scoort dan de meeste andere woningcorporaties. Toch willen we ons vastgoed verder verduurzamen. Uitgangspunten bij de verduurzaming van ons vastgoed is dat dit leidt tot lagere lasten voor huurders en meer wooncomfort. De werkzaamheden die daarvoor nodig zijn voeren wij uit op een logisch moment, bijvoorbeeld wanneer het betreffende vastgoed toch wordt aangepakt.

- - Thuis is meer dan een huis

In de afgelopen jaren hebben we ons gerealiseerd dat Habion niet alleen 'van de stenen' is. Wanneer wij bewoners vragen of zij prettig wonen, noemen zij vaak ook aspecten als 'sociaal contact' en 'ertoe doen'. Maar Habion is geen welzijnsinstelling. Tegelijkertijd kan 'ons' gebouw eraan bijdragen dat de lokale samenleving 'naar binnen' wordt gehaald. Zodat ook de bewoners met toenemende kwetsbaarheid zich nog onderdeel voelen van hun omgeving. In de komende periode willen we onder de noemer 'thuis is meer dan een huis' meer focussen op dit thuis.

- Onderhoud dichterbij de bewoner organiseren

In de komende periode willen we bereiken dat bewoners reparatieverzoeken rechtstreeks melden bij de aannemer die het reparatieverzoek oppakt. Nu verloopt dit nog via externe vastgoedmanagers. Het schrappen van de 'schakel' van vastgoedmanager zorgt voor een directe communicatie tussen de bewoner die een reparatie meldt en degene die de reparatie oppakt. Dat draagt eraan bij dat de reparatie voldoet aan de verwachting van de bewoner.

#### **5. Tot slot: de goede dingen behouden**

De komende jaren willen we verder verbeteren. Maar we willen ook 'de goede dingen' behouden. Habion blijft zich inzetten voor betaalbare woningen voor kwetsbare ouderen. We streven naar een verdere uitbouw van de klanttevredenheid. We blijven sturen op een gezond maatschappelijk en financieel rendement van onze vastgoedportefeuille. Een gezonde financiële positie blijft van belang om ook in de toekomst te kunnen blijven investeren. We blijven ons positioneren als Gewilde partner voor onze bewoners en belanghouders. We blijven werken aan invulling van onze missie Alle kwetsbare ouderen een veilig en comfortabel thuis!

## Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

### Reactie directie en Raad van Commissarissen op visitatierapport 2015-2018

#### Uitstekende prestaties, verbeteringen blijven mogelijk

Habion is goed bezig en verbeteringen blijven mogelijk. Dat is kort samengevat wat Habion leest in het visitatierapport dat een onafhankelijke commissie over Habion heeft opgesteld. In het rapport geeft de commissie een beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Habion in de periode 2015-2018.

#### Habion afgelopen jaren flink veranderd

De visitatiecommissie geeft in haar rapport Habion (op een schaal van 1-10) gemiddeld een 7,7. Directie en Raad van Commissarissen zijn trots op deze goede beoordeling. In de afgelopen jaren hebben we veel zaken aangepakt. We hebben hard gewerkt aan een organisatie die woningen verhuurd aan (kwetsbare) ouderen, in plaats van een organisatie die louter vastgoedleverancier is aan zorgorganisaties. Om dat te bereiken hebben we onder meer de rØring-methodiek opgesteld om de (woon)wensen van ouderen op te halen. En hebben we ingezet op het transformeren van zorgvastgoed naar woningen, waar ouderen kunnen blijven wonen, ook als hun zorgvraag toeneemt. Dat doen we samen met oude en nieuwe partners. De Plan-Do-Check-Act-cyclus hebben we, mede op basis van de aanbeveling daarover in het vorige visitatierapport, veel steviger in onze organisatie verankerd. We zijn trots dat de visitatiecommissie deze ontwikkelingen ziet en positief waardeert. Niet alleen voor ons zelf, maar vooral ook omdat deze ontwikkelingen direct of indirect een bijdrage leveren aan het prettig wonen van (kwetsbare) ouderen.

#### Hoe verder

De commissie geeft terecht aan dat ondanks de uitstekende prestaties, er ruimte is voor verbetering. De commissie noemt de volgende mogelijke verbeteringen:

- Verbeter het proces van reparatieverzoeken.
- Blijf aandacht besteden aan het uitdragen van de visie in de richting van zorginstellingen.
- Verbeter de aansluiting tussen (beleids)documenten.

Met deze verbetermogelijkheden zijn of gaan we aan de slag. Zo hebben we om het proces van reparatieverzoeken te verbeteren in 2018 de keuze gemaakt dat bewoners het reparatieonderhoud rechtstreeks bij de aannemer die het betreffende verzoek oppakt kan gaan melden. Een ingrijpende wijziging van het proces die we in 2019 voorbereiden. In 2020 verwachten we deze stap daadwerkelijk te zetten. We zullen dan ook meten of de tevredenheid van onze bewoners over het oppakken van reparatieverzoeken ook daadwerkelijk toeneemt.

#### Vergelijking met vorige visitaties

Voor Habion is dit, na een eerdere visitaties in 2010 en 2014, de derde keer dat een onafhankelijke commissie ons visiteert. Vanwege door de stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland doorgevoerde wijzigingen in de visitatiesystematiek zijn de cijfers van uitgevoerde visitaties niet onderling vergelijkbaar. Wanneer wij de rapporten lezen, zien wij echter net als de

visitatiecommissie dat onze prestaties op de meeste gebieden wederom duidelijk zijn verbeterd. Dat illustreert voor ons dat Habion een lerende organisatie is. Dat laatste aspect vinden we van belang om vast te houden. Dat borgt dat Habion ook in de toekomst adequaat blijft inspelen op de veranderende woonwensen van onze bewoners, de lokale gemeenschap en veranderingen in de samenleving.

### Tot slot

Het visitatierapport plaatsen wij op onze website. Over de voortgang in de realisatie van de verbeteringen in het visitatierapport leggen wij via het jaarverslag komende jaren verantwoording af.

De Raad van Commissarissen en de directie bedanken belanghouders, medewerkers en anderen die een bijdrage hebben geleverd aan visitatie. 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.

juni 2019

Directie en Raad van commissarissen



## Bijlage 3: Geïnterviewde personen

### Habion

| Naam                         | Functie                                    |
|------------------------------|--|
| Mevrouw Zijlstra             | Voorzitter Raad van Commissarissen         |
| De heer Van Hoof             | Lid Raad van Commissarissen                |
| De heer Klerkx               | Lid Raad van Commissarissen                |
| De heer Loogman              | Lid Raad van Commissarissen                |
| Mevrouw Van der Weerd-Norder | Lid Raad van Commissarissen                |
| De heer Boerenfijn           | Directeur                                  |
| De heer De Rond              | Directeur                                  |
| De heer Van Berkel           | Adjunct-directeur Portefeuillemanagement   |
| Mevrouw Damen                | Adjunct-directeur Asset- & Klantmanagement |
| De heer Buijs                | Bestuurssecretaris                         |

### Belanghebbenden

| Naam                   | Belanghebbende / organisatie                  |
|------------------------|---|
| De heer Hofmans        | Bewoner Zwolle                                |
| Mevrouw Strijker       | Bewoner Zwolle                                |
| De heer De Heus        | Bewoner Hilversum                             |
| De heer Klarenbeek     | Bewoner Hilversum                             |
| De heer Klein Meuleman | Voorzitter wooncoöperatie Loenen              |
| De heer Schipper       | Lid bewonerscommissie Zuid-Scharwoude         |
| De heer Bes            | Lid bewonerscommissie Zuid-Scharwoude         |
| De heer Budding        | Lid bewonerscommissie Zuid-Scharwoude         |
| Mevrouw Van den Berg   | Buurtcoördinator Noordwest Gemeente Hilversum |
| Mevrouw Huiskens       | Senior beleidsmedewerker Gemeente Hilversum   |
| De heer Schimmel       | Wethouder Gemeente Gooise Meren               |
| De heer Prins          | Beleidsadviseur Gemeente Gooise Meren         |
| De heer Penninx        | Burgemeester Gemeente Voorst                  |
| De heer Stukker        | Wethouder Gemeente Apeldoorn                  |
| De heer Verbruggen     | Wethouder Gemeente Alkmaar                    |
| De heer Van Vessum     | Beleidsmedewerker Gemeente Alkmaar            |
| De heer Van Engen      | Directeur Wonen Gemeente Amsterdam            |
| Mevrouw Van Sluis      | Beleidsadviseur Gemeente Amsterdam            |
| De heer Jansma         | Wethouder Gemeente Baarn                      |
| Mevrouw Martens        | Versa Welzijn                                 |
| De heer Schackman      | Bestuurder Zorggroep De Vechtstreek           |
| Mevrouw Eijlers        | Wijkmanager/projectbegeleider Hilverzorg      |
| De heer Hup            | Bestuurder Amaris Zorggroep                   |
| De heer Noppert        | Directeur PGVZ                                |
| Mevrouw Okker-Klooster | Bestuurder Aristozorg                         |

## Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Habion in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

Rotterdam, 1 januari 2019

Maarten Nieland

Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Habion in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Habion.

Rotterdam, 1 januari 2019

Maarten Nieland

### Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Robert Kievit verklaart hierbij dat de visitatie van Habion in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Robert Kievit heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Robert Kievit geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Robert Kievit geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Habion.

Rotterdam, 1 januari 2019

Robert Kievit

## **Onafhankelijkheidsverklaring commissielid**

Erik van Ossenbruggen verklaart hierbij dat de visitatie van Habion in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Erik van Ossenbruggen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Erik van Ossenbruggen geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Erik van Ossenbruggen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Habion.

Rotterdam, 1 januari 2019

Erik van Ossenbruggen

## Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

### Voorzitter

Maarten Nieland

### Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

### Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

### Huidige functie:

Principal Consultant



### Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

### Loopbaan:

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

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

### Profielchets:

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

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

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

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

## Secretaris

Robert Kievit

### Naam, titel, voorletters:

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

### Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

### Huidige functie:

Senior Consultant



### Onderwijs:

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

### Loopbaan:

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

### Profielchets:

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

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

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

## Commissielid

Erik van Ossenbruggen

### Naam, titel, voorletters:

Ossenbruggen, MSc., E.K. van

### Geboorteplaats en –datum:

Meppel, 27 september 1992

### Huidige functie:

Consultant



### Onderwijs:

|             |  |
|-------------|--|
| 2013 - 2015 | Master Economische geografie, Universiteit Utrecht             |
| 2010 - 2013 | Bachelor Sociale geografie en planologie, Universiteit Utrecht |
| 2004 - 2010 | Vwo, RSG Stad en Esch, Meppel                                  |

### Loopbaan:

|             |   |
|-------------|---|
| Sinds 2018  | Consultant ruimtelijke economie, Ecorys                       |
| 2015 - 2018 | Docent Economische en sociale geografie, Universiteit Utrecht |
| 2014 - 2014 | Onderzoeker Economie en Arbeidsmarkt, Economic Board Utrecht  |

### Profielchets:

Erik van Ossenbruggen is afgestudeerd in de economische en sociale geografie (Universiteit Utrecht) en als consultant werkzaam bij Ecorys Nederland. Erik startte zijn carrière bij de Economic Board Utrecht als onderzoeker, waar hij onder andere de effectiviteit van economisch beleid evalueerde. Van 2015 tot 2018 was hij verbonden aan de Universiteit van Utrecht als universitair docent. Hij richtte zich daar vooral op de onderwerpen wonen in de stad, regionale economie en methoden en technieken. Daarnaast begeleidde hij studenten bij afstudeeronderzoeken.

Momenteel is Erik bij Ecorys betrokken bij diverse studies, maar de thema's werken en wonen vormen de rode draad door deze onderzoeken. Tevens houdt hij zich bezig met evaluatieonderzoeken. Tot zijn uitgevoerde onderzoeken behoren: evaluaties van organisaties zoals woningcorporaties en universiteiten, woningmarktonderzoeken, economische haalbaarheidsstudies, onderzoeken naar werkgelegenheidseffecten en werklocaties.

## Bijlage 6: Bronnenlijst

| Prestatievelden                          | Documenten  |
|--|---|
| Ambities en Presteren naar Opgaven       | Position paper<br>Prestatieafspraken 2015 – 2018 gemeenten in het landelijke werkgebied<br>Ondernemingsplan(nen): visie op vastgoed, november 2017<br>Jaarplannen 2015 -2018<br>Jaarverslagen 2015 -2018<br>Periodieke rapportages 2015 - 2018<br>Onderzoek bewonerstevredenheid 2016 - 2018<br>Uitkomsten toepassing Røring-methode<br>Marktverkenningen 2018  |
| Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)  | Onderzoek bewonerstevredenheid 2016 – 2018<br>De Røring-methodiek uitgelegd   |
| Presteren naar Vermogen (PnV)            | Oordeels-/beoordelingsbrieven Aw en WSW uit 2018<br>Aedesbenchmarkcentrum (ABC): score Bedrijfslasten 2015 - 2018<br>Jaarverslagen en jaarrekeningen 2015 – 2018<br>Meerjarenbegrotingen 2016 – 2015 en financiële meerjarenramingen 2019 - 2023<br>Kwartaalrapportages 2015 - 2018<br>Toezichtsbrieven Aw, 2015, 2016<br>Integrale oordeelsbrief, d.d. 25 mei 2018<br>Accountantsverslagen en managementletters 2015 - 2018<br>Reglement Financieel beleid en beheer |
| Governance van maatschappelijk presteren | Jaarverslagen 2015 – 2018<br>Visie op toezicht, juli 2018<br>Zelfevaluaties over 2015, 2016, 2017 en 2018<br>Wervingsprofiel leden RvC, juli 2018<br>notulen van RvC-vergaderingen 2015 - 2018  |

## Bijlage 7: Prestatietabel

### Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid

| Opgaven/ambities   | Prestaties  | Cijfer |
|--|---|--------|
| <b>Algemeen</b>  |   |        |
| <p>De woonlasten van de lagere inkomens zijn lager dan strikt noodzakelijk (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 4). De woonlasten zijn samengesteld uit de <b>huurlasten</b>, de servicekosten en de energiekosten.</p> <p>Habion zorgt voor een beheerste jaarlijkse huurverhoging (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 6).</p> | <p><b>Huurlasten</b></p> <p>Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door de beïnvloedbare woonlasten verder te beperken. Habion heeft onder andere geen inkomensafhankelijke huurverhogingen doorgevoerd. Het huurbeleid van Habion is erop gericht de woningen bij mutatie marktgericht te verhuren, tenzij dit vanwege wet- en regelgeving niet mogelijk is. Indien Habion de huur van een woning aanpast houdt zij rekening met de huurtoeslaggrens en het optimaal benutten van deze huurtoeslag voor de huurders.</p> <p>De gemiddelde huurverhoging per 1 juli bewoog in de afgelopen jaren net boven het inflatieniveau, rekening houdend met de huursombenadering. De huren van het intramurale vastgoed en het bedrijfsmatig vastgoed zijn aangepast op basis van de afspraken daarover in het huurcontract. Habion heeft (gemiddeld) de volgende huurverhogingen toegepast:</p> <p>2015: 2,13%<br/>                 2016: 1,04%<br/>                 2017: 0,90%<br/>                 2018: 1,80%</p> <p>Gedurende de visitatieperiode heeft Habion ervoor gekozen om geen inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren. Habion koos daarvoor omdat de doelstelling ervan, bevordering van de doorstroming van huurders met een wat hoger inkomen naar een koop- of duurdere huurwoning, bij de doelgroep waaraan Habion verhuurt (ouderen) niet van toepassing is.</p> | 7      |



|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>De woonlasten van de lagere inkomens zijn lager dan strikt noodzakelijk (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 4). De woonlasten zijn samengesteld uit de huur, de servicekosten en de <b>energiekosten</b>.</p> <p>Habion zorgt met investeringen in een duurzame voorraad voor het beheersen van de woonlasten (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 8).</p> | <p><b>Energiekosten</b></p> <p>Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door de energiekosten te beperken door energiebesparende maatregelen tijdens renovaties en transformaties. Habion heeft er bij renovaties voor gezorgd dat complexen een A-label hebben gekregen, onder meer door nieuwe CV-installaties, het aanbrengen van zonnepanelen en het verbeteren van isolatie en ventilatie. Habion heeft bijvoorbeeld de volgende woningcomplexen gerenoveerd: 'T Kampje in Loenen aan de Vecht, Arcadia in Rotterdam, De Vleugels in Alkmaar en Walterbosch in Apeldoorn.</p> <p>Habion zet onder het motto 'Zon op zorg' in op het plaatsen van zonnepanelen op daken. Samen met duurzaamheidsorganisatie Urgenda is Habion het initiatief 'Zon op Zorg' gestart om zoveel mogelijk zorghuizen in Nederland te voorzien van zonnepanelen. Via de crowdfundingwebsite Zonnepanelendelen kan iedereen mede-eigenaar worden van een zonnepaneel op het dak van een zorghuis. Habion stelt het dak ter beschikking. Het initiatief heeft onder andere geleid tot het plaatsen van 512 zonnepanelen op De Benring in Voorst.</p> <p>Habion is mede initiatiefnemer van de Energiestrijd, waarbij bewoners, zorginstellingen en de verhuurder van het vastgoed zoeken naar eenvoudige mogelijkheden om tot lagere woonlasten te komen. De Energiestrijd is een wedstrijd tussen zorghuizen op het gebied van energiebesparing. In de winter van 2014-2015 zijn 38 verzorgingshuizen met elkaar de strijd aangegaan, waarvan 6 in eigendom van Habion. In de loop van 2015 bleek dat deze verzorgingshuizen in drie maanden tijd gezamenlijk € 200.000,- hebben bespaard op hun energiekosten. Dat is een besparing van zo'n 16% op het energieverbruik, met behoud van comfort en zonder voorinvestering. Vanaf 2016 heeft Habion de medewerking aan Energiestrijd stopgezet, omdat er te weinig belangstelling bleek bij zorgorganisaties.</p> <p>Habion heeft in samenwerking met Woonenergie in 2016 alle huurders van Habion aangeschreven, waarbij ongeveer 2,5% van de huurders is overgestapt naar Woonenergie. Woonenergie is een 100% groene energieleverancier.</p> | 8 |
| <p>De woonlasten van de lagere inkomens zijn lager dan strikt noodzakelijk (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 4). De woonlasten zijn samengesteld uit de huur, de <b>servicekosten</b> en de energiekosten.</p>  | <p>Habion streeft naar zo laag mogelijke servicekosten voor huurders. Om de servicekosten laag te houden, krijgen huurders de ruimte om zelf servicewerkzaamheden uit te voeren.</p>  | 7 |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| Habion zorgt voor voldoende aanbod van woningen tot aan de liberalisatiegrens (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 6).   | Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door de voorraad sociale huurwoningen te handhaven. Habion heeft een groot deel van de woningvoorraad niet geliberaliseerd, terwijl dat op basis van de lokale marktomstandigheden en de wet- en regelgeving wel mogelijk is. Het aantal woningen van Habion tot aan de aftoppingsgrens en tot aan de liberalisatiegrens bedroeg respectievelijk per jaar:<br><br>2015: 3.956 / 9.779<br>2016: 3.990 / 9.851<br>2017: 4.137 / 9.513<br>2018: n.b.<br><br>In 2017 is een afname zichtbaar van het aandeel sociale huurwoningen en een toenemend aandeel boven de liberalisatiegrens. Tegelijkertijd is er in de visitatieperiode een stijging van het aandeel betaalbare woningen zichtbaar. | 7          |
| In Arnhem biedt Habion vanaf juni 2018 ten minste 21 woningen voor (kwetsbare) ouderen aan met een huurprijs onder de liberalisatiegrens (2018: €710,68) (prestatieafspraken gemeente Arnhem 2017-2019).   | Habion voldoet aan deze afspraak.  | 6          |
| In Arnhem wordt de huur van woningen in De Roef bij de jaarlijkse huurverhoging maximaal verhoogd tot de liberalisatiegrens, met uitzondering van eventuele inkomensafhankelijke huurverhogingen. (prestatieafspraken gemeente Arnhem 2017-2019) | Habion voldoet aan deze afspraak.  | 6          |
| In Zeist streeft Habion ernaar om de voorraad sociale huurwoningen te handhaven op 115 verhuureenheden (prestatieafspraken gemeente Zeist 2018-2020).  | Habion voldoet aan deze afspraak. In 2018 verhuurde Habion 128 woningen in Zeist.  | 7          |
| <b>Gemiddelde beoordeling</b>  |  | <b>7,3</b> |

## Thema 2: Doelgroep en toewijzing

| Opgaven/ambities   | Prestaties  | Cijfer |
|--|---|--------|
| <b>Algemeen</b>  |   |        |
| Habion richt zich op de huisvesting van (kwetsbare) ouderen (algemene prestatieafspraken). | Habion richt zich uitsluitend op het huisvesten van kwetsbare ouderen. Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door, in overeenstemming met de wensportefeuille, toe te werken naar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% van bewoners is gemiddeld 75 jaar of ouder;</li> <li>• Minimaal 90% van bewoners is kwetsbaar;</li> <li>• Minimaal 70% heeft een bruto jaarinkomen van max. € 36.798;</li> <li>• Maximaal 30% heeft een bruto jaarinkomen tussen €36.798 en € 50.000 en is in bezit van zorgindicatie;</li> <li>• Behoeft aan zorg, voorzieningen, ontmoeting en veiligheid.</li> </ul><br>Een indicatie van de huidige verdeling is als volgt: | 9      |

| Opgaven/ambities  | Prestaties   | Cijfer |
|---|--|--------|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circa 75% van de bewoners van de zelfstandige woningen zijn 75 jaar of ouder. De bewoners van de verzorgingshuizen/verpleeghuizen zijn in de regel (veel) ouder dan 75 jaar. Habion kiest er soms bewust voor vanwege het belang van samenredzaamheid en gezelligheid ook jongere ouderen of jongeren (bijvoorbeeld in Zwolle) een woning te laten huren.</li> <li>• Circa 75% van de bewoners is 'arm, oud of kwetsbaar' (ontvangt huurtoeslag, is ouder dan 75 jaar of heeft hulp nodig bij dagelijkse dingen)</li> <li>• In 2018 is 90% van de woningen verhuurd aan personen met een inkomen onder € 36.789. Habion heeft alleen bij verhuur van sociale huurwoningen zicht op het inkomen van de betreffende huurder.</li> </ul> <p>Habion heeft nadrukkelijk aandacht voor de woonwensen van ouderen. Habion betreft bewoners bij de ontwikkeling van woningcomplexen aan de hand van de Røring-methode. Daarbij zoekt Habion naar een nieuwe vorm van wonen met zorg.</p> <p>Daarnaast vertaalt Habion met het initiatief LivInn de woonwensen van ouderen naar concrete voorstellen voor de inrichting van de buitenruimten (bijvoorbeeld parkeerplaats, entree en tuin) en gemeenschappelijke ruimten (bijvoorbeeld gangen en gemeenschappelijke keuken en woonkamer).</p> <p>Habion is zich zeer bewust van de specifieke kenmerken van de kwetsbare, oudere doelgroep.</p> |        |
| <p>Vanuit de landelijke overheid krijgen gemeenten een taakstelling voor het huisvesten van statushouders, die door corporaties gehuisvest moeten worden (Bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 13).</p> <p>Habion staat open voor lokale verzoeken om bij te dragen aan de huisvesting van urgente doelgroepen, zoals statushouders. Daarbij is het van belang dat deze bewoners passen bij de (kwetsbare) ouderen die in eenheden van Habion wonen (algemene prestatieafspraken).</p> | <p>Habion heeft bijgedragen aan de taakstelling voor het huisvesten van statushouders door aan het einde van 2017 twee statushouders te huisvesten (bestuursverslag 2017). Daarnaast heeft Habion de mogelijkheden voor huisvesting van statushouders in de gemeente Hellendoorn onderzocht en zijn gesprekken gevoerd met de gemeente Menameradiel. Dit heeft echter niet tot het huisvesten van statushouders geleid.</p>  | 6      |
| <p><u>Europese richtlijn</u></p> <p>Vanaf 1 januari 2011 gelden de volgende toewijzingsregels: tenminste 90% van de vrijgekomen woningen tot de maximale inkomensgrens (2017: € 36.798).</p>  | <p>Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door te voldoen aan de geldende toewijzingsregels. Habion heeft per jaar vrijkomende woningen toegewezen aan huishoudens met een inkomens tot de maximale inkomensgrens:</p> <p>2016: 92%</p> <p>2017: 88%</p>   | 7      |

| Opgaven/ambities   | Prestaties   | Cijfer |
|--|--|--------|
| <p>Vanaf 1 januari 2016 zijn de toewijzingsregels aangepast naar: tenminste 80% tot maximale inkomensgrens (2017: € 36.798). Daarnaast 10% aan huishoudens met een inkomen tussen € 36.798 - € 41.056 (2017). De resterende 10% is vrij toe te wijzen, met voorrang voor urgenten.</p> <p>N.B.: Toewijzingen in verzorgings- en verpleeghuizen op basis van een indicatie vallen niet onder deze regels.</p> | <p>2018: 90%</p> <p>Habion heeft vrijkomende woningen toegewezen aan middeninkomens:</p> <p>2016: 4%</p> <p>2017: 3%</p> <p>2018: 4%.</p> <p>Habion heeft vrijkomende woningen vrij toegewezen, met voorrang voor urgenten:</p> <p>2016: 4%</p> <p>2017: 9%</p> <p>2018: 6%</p> <p>* Tot en met 2015 werden de woningen van Habion verhuurd door zorginstellingen.</p>   |        |
| <p><u>Passend toewijzen</u></p> <p>Vanaf 1 januari 2016 dient minimaal 95% van de woningen die zijn verhuurd aan huishoudens met recht op huurtoeslag, een huurprijs tot maximaal de aftoppingsgrens voor huurtoeslag te hebben.</p>   | <p>Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door woningen passend toe te wijzen:</p> <p>2016: 92%</p> <p>2017: 91%</p> <p>2018: 97%</p> <p>Habion voldoet in eerste instantie niet aan de norm. Habion heeft echter geregeld te maken met potentiële huurders die weliswaar een laag inkomen hebben, maar tevens beschikken over eigen vermogen. Indien zij als gevolg van de bij hun leeftijd optredende kwetsbaarheden zich bij Habion melden met een zorgindicatie blijkt vaak dat zij bereid zijn om het eigen vermogen in te zetten voor woonkwaliteit. Habion komt dergelijke huishoudens tegemoet en spreekt met hen af dat zodra zij in aanmerking komen voor huurtoeslag Habion de huur passend zal verlagen (Bestuursverslag 2017, p. 12). Indien deze huishoudens worden meegenomen dan zou het percentage in 2017 op 97,5% uitkomen.</p> <p>Aan het einde van 2017 heeft de Autoriteit Woningcorporaties Habion geïnformeerd dat deze werkwijze niet is toegestaan. Daarbij heeft de Autoriteit Woningcorporaties aangegeven dat 2016 'door de vingers wordt gezien', maar dat voor de toewijzingen in 2017 zal worden gehandhaafd. In februari 2019 heeft de minister in het kader van de evaluatie van de Woningwet aangegeven voornemens te zijn om ouderen met een laag inkomen maar met vermogen uit te zonderen van het passend toewijzen.</p> | 7      |

| Opgaven/ambities  | Prestaties   | Cijfer     |
|---|--|------------|
| In Arnhem biedt Habion vanaf juni 2018 de woningen gelegen aan Kustvaart 153-161, 167-175 en 181-189 in de eerste instantie aan voor woningzoekenden met een huur onder de liberalisatiegrens (2018: €710,68). Wanneer er zich binnen twee weken geen kandidaat meldt die voldoet aan de inkomensvoorwaarden bij de die huurprijs, kan Habion besluiten de betreffende woning aan te bieden met een huurprijs boven de liberalisatiegrens voor bewoners met een (zorg)indicatie. Deze afspraak geldt voor iedere nieuwe mutatie. Indien Habion nieuwe daeb-woningen verwerft door nieuwbouw of turnkey-aankopen, geldt deze afspraak niet meer, mits het aantal niet-daeb-woningen aan de Kustvaart dat boven de liberalisatiegrens verhuurd kan worden, gelijk is aan het aantal aangekochte daeb-woningen. (prestatieafspraken gemeente Arnhem 2017-2019) | Habion handelt volgens deze afspraak.  | 6          |
| In Berkelland spant Habion zich in om het kleinschalig wonen voor dementerenden in de kernen te behouden. Daarvoor vindt afstemming plaats in de "Regietafel Wonen Zorg Berkelland" (prestatieafspraken gemeente Berkelland 2018-2019).   | Habion neemt deel aan de regietafelbijeenkomsten van de gemeente en levert op die manier een bijdrage aan het invulling geven aan het wonen van ouderen in deze gemeente. Daarnaast wordt samen met de zorginstellingen die vastgoed huren van Habion in deze gemeente (Livio in Eibergen en Careaz in Borculo) overleg gevoerd over hoe het beste invulling kan worden gegeven aan de behoefte van bewoners van deze gemeente (en daarmee dus met name in de kernen Eibergen en Borculo). | 6          |
| In Delft krijgen senioren uit Delft voorrang bij de toewijzing van toegankelijke woningen (1 ster). (huisvestingsverordening Delft 2015)  | Alle woningen van Habion zijn toegankelijk, hetgeen gedefinieerd is al niet te hoeven traplopen. De woningen worden geadverteerd voor "senioren vanaf 65 jaar", waaruit blijkt dat senioren voorrang krijgen. Habion voldoet hiermee aan de huisvestingsverordening  | 6          |
| <b>Gemiddelde beoordeling</b>   |  | <b>7,3</b> |

### Thema 3: Kwaliteit en duurzaamheid

| Opgaven/ambities   | Prestaties  | Cijfer |
|--|---|--------|
| <b>Algemeen</b>  |   |        |
| Habion waarborgt de kwaliteit van het nieuw toe te voegen aanbod (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 7).  | Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door middel van een Programma van Eisen (PvE) . In 2018 is dit PvE geactualiseerd. Het PvE is een conceptueel, functioneel, ruimtelijk en technisch handboek voor nieuwbouw en transformaties. | 7      |
| Habion zorgt voor goede toegankelijkheid van haar woningen en woonzorggebouwen, zodat alle eenheden geschikt zijn voor minder mobiele ouderen (algemene prestatieafspraken). | Alle woningen van Habion zijn zonder traplopen toegankelijk.  | 7      |

| Opgaven/ambities   | Prestaties  | Cijfer |
|--|---|--------|
| <p>Habion zorgt dat in alle woonzorggebouwen een brandmeldinstallatie aanwezig is (algemene prestatieafspraken).</p>   | <p>Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door in te zetten op de aanwezigheid van een brandmeldinstallatie bij realisatie of aankoop van nieuwbouw en bij transformatie en grootschalige renovatie.</p> <p>In 2015 is een audit uitgevoerd op de brandveiligheid van een deel van het bezit van Habion. De brandveiligheid is in bouwkundig opzicht op orde, met enkele kleinere verbeterpunten. In 2017 concludeerde Habion echter dat de bestaande woningen en het bestaande zorgvastgoed door het aanscherpen van de wettelijke eisen aan brandveiligheid in de loop der jaren niet allemaal aan de eisen voldoen. Om die reden is een risico-inventarisatie opgesteld op basis waarvan waar nodig maatregelen zijn genomen. Er is daarnaast een nieuw brandveiligheidsbeleid opgesteld. De pijlers van het brandveiligheidsbeleid zijn dat ieder appartement een brandcompartiment is, 'horizontale ontruiming' van bewoners bij brand mogelijk is en alle gebouwen beschikken over een zogenoemde "slimme brandmeldinstallatie" met directe doormelding naar de brandweer.</p> <p>Habion heeft in het verlengde daarvan met de brandweer Amsterdam-Amstelland de pilot Brandveilig wonen afgesproken. Op basis daarvan heeft Habion drie woningcomplexen van een brandmeldinstallatie met doormelding naar de brandweer. Daarnaast zijn bewoners geïnformeerd over brandpreventie. Met bewoners in Kudelstaart heeft Habion een ontruimingsoefening gehouden.</p> | 7      |
| <p>Habion zet zich in voor het huisvesten van ouderen. De huurders van Habion zijn vanwege hun leeftijd vaak kwetsbaar voor een legionellabesmetting. Het voorkomen van legionella is derhalve een opgave.</p> | <p>Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door middel van het uitvoeren van maatregelen uit de risico-inventarisatie die is opgesteld voor locaties met bewoners met een verhoogd risico op legionellabesmetting. Habion laat daarnaast jaarlijks een gespecialiseerd bedrijf bij alle verzorgingstehuizen nagaan of de beheersmaatregelen door de huurder (de zorginstelling) correct worden uitgevoerd.</p> <p>Habion heeft in 2017 een beleid opgesteld om legionella in de woningen te voorkomen. Op basis van het beleid controleert Habion jaarlijks alle terugstroombeveiligingen, spoelt Habion de tappunten in niet verhuurde woningen en instrueert Habion de huurders van de woningen over het voorkomen van legionellabesmetting. In het programma van eisen zijn eisen vastgelegd die het risico op legionellabesmetting voorkomen.</p>  | 7      |

| Opgaven/ambities   | Prestaties  | Cijfer     |
|--|---|------------|
| <p>De woningvoorraad heeft in 2021 een gemiddeld label B (energie-index 1,2 – 1,4) (Convenant Energiebesparing Huursector). Corporaties kunnen bijdragen door energiebesparende maatregelen onderdeel te laten zijn van hun planning voor onderhoud en verbetering. Het aanbrengen van energetische basiskwaliteit zou standaard onderdeel van de onderhoudspraktijk kunnen worden, door HR ++glas of HR-ketels te installeren, en vooral door vloer-, gevel- en dakisolatie aan te brengen. Maar ook verdergaande maatregelen zijn mogelijk zoals de installatie van warmtepompen of gebalanceerde ventilatie (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 12).</p> <p>Habion spant zich in om bij renovatie/transformatie van woonzorggebouwen en woningen een betere energieprestatie te realiseren (algemene prestatieafspraken)</p> | <p>Habion heeft een visie op duurzaamheid geformuleerd aan de hand van people, planet en profit. De visie op duurzaamheid is vertaald in 10 aandachtspunten. Voorbeelden van deze aandachtspunten zijn de bijdrage van het initiatief aan tevreden bewoners, het hergebruik van materialen, het op locatie opwekken van duurzame energie en de flexibiliteit van het gebruik van de gebouwen.</p> <p>Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door er bij de renovatie van woningcomplexen voor te zorgen dat het woningcomplex een A-label krijgt, onder meer door nieuwe CV-installaties, het aanbrengen van zonnepanelen en het verbeteren van isolatie en ventilatie. Habion leverde in 2017 bijvoorbeeld 't Kampje in Loenen aan de Vecht op, waarbij van een label D naar een label A is gegaan.</p> <p>De woningvoorraad van Habion had per jaar de volgende energie-index:</p> <p>2015: 1,61<br/>2016: 1,58<br/>2017: 1,45<br/>2018: 1,42</p> <p>Habion scoort op het onderwerp duurzaamheid in de Aedes Benchmark een A.</p> | 8          |
| <p>Habion wekt eigen energie op, bijvoorbeeld met zonnepanelen of warmtekoude-opslag (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 10).</p>   | <p>Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door in te zetten op het opwekken van energie op diverse locaties. Habion heeft de plaatsing van zonnepanelen op haar zorgvastgoed via de actie ZonOpZorg gestimuleerd. De actie ZonOpZorg werkt met crowdfunding en Habion is verder niet betrokken bij het eigendom van de panelen of de opwekking of verdeling van de elektriciteit. Daarnaast beschikken diverse locaties over warmtekoude-opslag.</p>  | 7          |
| <b>Gemiddelde beoordeling</b>  |   | <b>7,5</b> |

#### Thema 4: (des)investeren in vastgoed

| Opgaven/ambities  | Prestaties  | Cijfer |
|---|---|--------|
| <b>Algemeen</b>   |   |        |
| <p><u>Nieuwbouw en acquisitie</u></p> <p>De Woningwet 2015 en het Btiv zetten er nadrukkelijk op in dat corporaties zich vooral tot de bouw van DAEB woningen beperken en daarbij oog hebben voor de gevarieerde doelgroep, waaronder een groot deel kleine- of eenpersoonshuishoudens (Bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 7).</p> | <p>Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door het realiseren van woningen. Habion heeft vrijwel alleen DAEB woningen toegevoegd. Gezien de doelgroep van Habion – (kwetsbare) ouderen – is een gevarieerde doelgroep niet van toepassing, maar een groot deel van het bezit van Habion is gericht op kleine en eenpersoonshuishoudens.</p> | 7      |

| Opgaven/ambities  | Prestaties  | Cijfer |
|---|---|--------|
|   | <p>Habion heeft jaarlijks nieuwbouwwoningen opgeleverd:<br/> 2015: 203 - Oranjepark in Oudewater (42 woningen), Oostpoort in Amsterdam (77 woningen) en Jeruzalem in Amsterdam (84 woningen).<br/> 2016: 69 - Anklaar in Apeldoorn (69 woningen).<br/> 2017: 0<br/> 2018: 118 - De Componist in Apeldoorn, en Florisberg in Muiderberg. Rubina in Hilversum, LIFE in Amsterdam en Schoonoord in Baarn zijn in aanbouw.</p> <p>Habion heeft zorgeenheden gerealiseerd:<br/> 2015: 49<br/> 2016: 0<br/> 2017: 0<br/> 2018: 0</p> <p>Habion heeft sinds enkele jaren als beleid dat nieuwbouw niet voor eigen rekening en risico wordt ontwikkeld. Habion kiest ervoor om nieuwbouw op basis van het programma van eisen aan de kopen van een ontwikkeling of een collega-corporatie. In de jaren na 2019 zal Habion de projecten die nog voor eigen rekening en risico worden ontwikkeld opleveren.</p>   |        |
| <p>Habion transformeert verzorgingstehuizen en overig zorgvastgoed waar mogelijk (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 22).</p> <p>Habion laat ouderen zo lang mogelijk zelfstandig wonen; dit kan in afstemming met gemeenten en zorgaanbieders (bijlage bij Rijksprioriteiten, p. 20).</p> | <p>Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door zorgvastgoed te transformeren. Van oudsher realiseerde Habion vooral nieuwbouw van woningen en zorgvastgoed, maar steeds vaker wordt voor transformatie van bestaand zorgvastgoed naar woningen gekozen. Het bejaardenhuis-oude-stijl houdt langzaam maar zeker op te bestaan. Enerzijds omdat mensen, die daartoe in staat zijn, de regie terug willen over hun eigen leven. Door bijvoorbeeld langer zelfstandig of samen met gelijkgestemden te wonen. Anderzijds door een ontwikkeling als het scheiden van wonen en zorg. Niemand komt meer zonder hoge zorgindicatie het verzorgings- of verpleeghuis binnen. Gevolg is dat als Habion niets doet, gebouwen op den duur leeg komen te staan.</p> <p>Habion heeft jaarlijks zorgeenheden getransformeerd naar woningen<br/> 2015: 40 - Arcadia in Rotterdam. Habion heeft in de periode 2015-2017 Arcadia gerenoveerd. Hierbij zijn 150 zorgeenheden omgezet naar 108 woningen, verdeeld over drie jaar.<br/> 2016: 136 - De Benring in Voorst (74 zorgeenheden naar 86 woningen), De Vleugels in Alkmaar (45 zorgeenheden naar 27 woningen) en Arcadia in Rotterdam (23 woningen).</p> | 8      |



| Opgaven/ambities   | Prestaties  | Cijfer     |
|--|---|------------|
|  | <p>2017: 156 - 't Kampje in Loenen aan de Vecht (97 zorgeenheden naar 71 woningen), De Vleugels in Almaar (45 zorgeenheden naar 40 woningen) en Arcadia in Rotterdam (45 woningen).</p> <p>2018: 188 – Huis Assendorp in Zwolle (87 woningen) en Buitenzorg in Zuid-Scharwoude (91 woningen).</p>   |            |
| Habion stimuleert dat bewoners en gebruikers roering creëren en creatief omgaan met het gebruik van de algemene ruimten van zorgvastgoed (algemene prestatieafspraken) | <p>Habion heeft invulling aan de opgave gegeven door de zelfontwikkelde RØRING-methodiek te hanteren, waarbij huidige en toekomstige bewoners aan het roer staan van de planvorming. Zij zoeken samen naar het creëren van maatschappelijke meerwaarde binnen het maatschappelijk vastgoed van Habion (co-creatie).</p> <p>Voorbeelden hiervan zijn de experimenten die zijn gedaan onder de noemer 'Bejaardenhuis een tweede jeugd' in Voorst (De Benring), Loenen ('t Kampje) en Zwolle (De Molenhof). Daar zijn stappen gezet om oude bejaardenhuizen in samenspraak met de bewoners, maar ook buurtbewoners en ondernemers om te vormen naar zelfstandige woonruimte voor zowel ouderen als jongeren/studenten. Bovendien is er volgens de RØRING-methodiek ruimte gecreëerd voor de vestiging van maatschappelijke functies zoals een bibliotheek.</p> | 7          |
| <b>Gemiddelde beoordeling</b>  |   | <b>7,3</b> |

## Over Ecorys

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

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

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

ECORYS Nederland B.V.  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

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

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





Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

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

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

***Sound analysis, inspiring ideas***