

KWH

Maak kennis  
met kwaliteit

# Visitatierapport

## KWH-Visitatie Woningcorporaties

### Deel I: Maatschappelijke prestaties

*Verantwoording op basis van de methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland*

**Habion**

Rotterdam, versie 16 februari



## Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010 282 7088

F 010 213 3727

E [kwh@kwh.nl](mailto:kwh@kwh.nl)

W [www.kwh.nl](http://www.kwh.nl)

Visitatiecommissie:

- > drs. C.M. van der Werf-de Koning (voorzitter)
- > mr. H.J. Frantzen-Boeve (visitator)
- > M.E. van der Veen MSc (secretaris)

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

<b>0 Samenvatting</b>	<b>6</b>
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van Habion: een recensie	9
<b>1 Inleiding</b>	<b>14</b>
1.1 Visitaties in de corporatiesector	14
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	15
1.3 Bijzondere aanpak visitatie Habion	17
1.4 Habion en haar werkgebied: een impressie	18
1.5 Leeswijzer	19
<b>2 Presteren naar opgaven (PnO)</b>	<b>20</b>
2.1 De maatschappelijke opgaven in gemeenten waarin de corporatie werkzaam is	20
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	20
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	28
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	28
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	29
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	29
<b>3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)</b>	<b>30</b>
3.1 Missie en ambities	30
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	30
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	39
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	39
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	40
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	40
<b>4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)</b>	<b>41</b>
4.1 De belangrijkste belanghouders van Habion	41
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	41
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	44
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	45
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	45
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	45
<b>5 Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<b>47</b>
5.1 Enkele kerngegevens	47
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	48
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	49
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	49
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	50

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

50

**6 Governance**

**51**

6.1 Goed bestuur

51

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

51

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

52

**Bijlagen**

I. Onderzoeksverantwoording

II. Samenstelling visitatiecommissie

III. Overzicht geïnterviewde personen

IV. Overzicht geraadpleegde documenten



## Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Habion die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. KWH is een door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van Habion, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van Habion is in meerdere opzichten bijzonder.

Anders dan de gemiddelde woningcorporatie is Habion een landelijke corporatie die zich exclusief toelegt op het bouwen en beheren van seniorenhuisvesting met of geschikt voor het verlenen van zorg. Tot nu toe verhuurt Habion de woningen en complexen vrijwel uitsluitend aan zorginstellingen, die op hun beurt doorgaans op basis van een zorgindicatie de eindgebruiker aan een woonruimte helpen. Hier is sprake van afhankelijkheid. De zorginstelling – vaak de enige in zijn soort in een bepaalde plaats of wijk, heeft weinig alternatief. Omgekeerd zijn de huurcontracten doorgaans voor 20 jaar aangegaan.

De dynamiek in de zorgwereld in combinatie met de wensen van de ouder wordende mens, maken dat de wooneenheden in en bij zorgcomplexen sneller verouderen dan een gemiddelde woning. Het is aan Habion om hierop aansluitend beleid te formuleren.

De spreiding over 70 gemeenten doet ten slotte een extra claim op de creativiteit van Habion om met dit grote aantal zorginstellingen, bewoners en gemeenten en andere ketenpartners een adequaat contact te onderhouden.

Habion heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil Habion hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

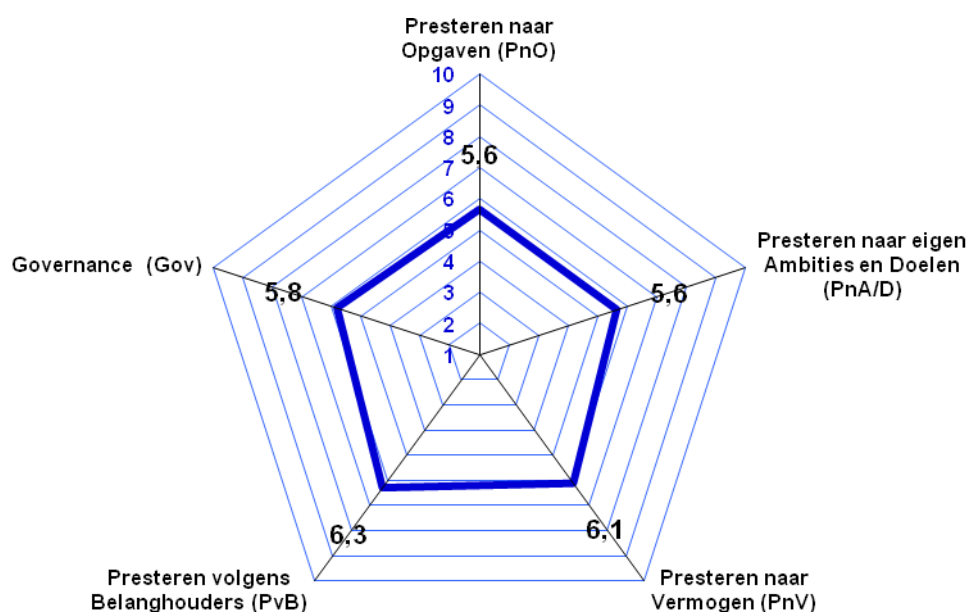
mr. Sjoerd Hoofman  
directeur-bestuurder KWH

## 0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Habion.

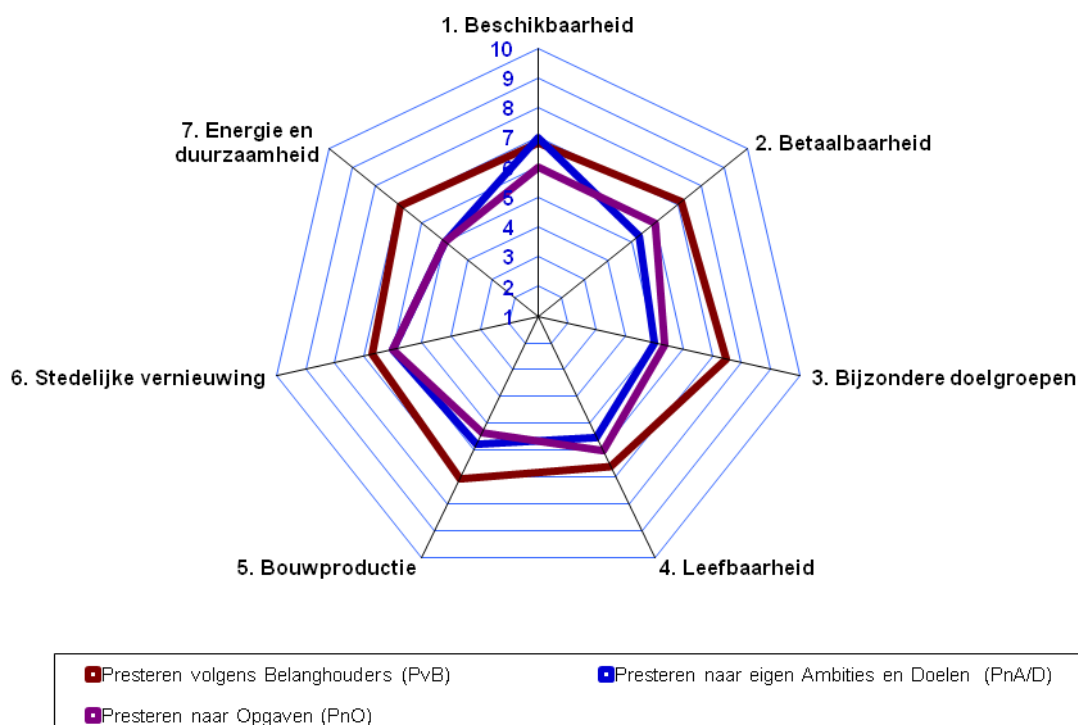
### 0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de scores die Habion haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van Habion worden gemiddeld met een 5,9 gewaardeerd. De hoogste score (6,3) wordt behaald op de ratio *Presteren volgens Belanghouders*. De relatief laagste score (5,6) wordt gehaald op de ratio's *Presteren naar Opgaven* en *Presteren naar eigen Ambities en Doelen*.

## 0.2 Beoordeling per prestatieveld



Presteren volgens Belanghouders scoort op alle prestatievelden hoger dan Presteren naar eigen Ambities en Doelen en Presteren naar Opgaven. De becijfering van Presteren volgens Belanghouders is overgenomen uit een door de belanghouders ingevulde vragenlijst. De beoordeling van Presteren naar eigen Ambities en Doelen en Presteren naar Opgaven loopt ongeveer gelijk. Alleen op het prestatieveld Beschikbaarheid is een duidelijk verschil waarneembaar. Op dit prestatieveld scoort Presteren naar Eigen Ambities en Doelen (7,0) hoger dan Presteren naar Opgave (6,0).

### 0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van Habion in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
<i>Wegingsfactor</i>	70%	10%	10%	10%	100%
<b>Presteren naar Opgaven (PnO)</b>	<b>5,7</b>	<b>6,3</b>	<b>5,3</b>	<b>5,0</b>	<b>5,6</b>
1. Beschikbaarheid	6,0				
2. Betaalbaarheid	6,0				
3. Bijzondere doelgroepen	5,3				
4. Leefbaarheid	6,0				
5. Bouwproductie	5,3				
6. Stedelijke vernieuwing	6,0				
7. Energie en duurzaamheid	5,0				
8. Overige opgaven	6,0				
<b>Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)</b>	<b>5,7</b>	<b>6,2</b>	<b>5,6</b>	<b>5,0</b>	<b>5,6</b>
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	5,3				
3. Bijzondere doelgroepen	5,0				
4. Leefbaarheid	5,5				
5. Bouwproductie	5,8				
6. Stedelijke vernieuwing	6,0				
7. Energie en duurzaamheid	5,0				
8. Overige opgaven	nb				
<b>Presteren volgens Belanghouders (PvB)</b>	<b>7,0</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>4,0</b>	<b>6,3</b>
1. Beschikbaarheid	6,8				
2. Betaalbaarheid	7,2				
3. Bijzondere doelgroepen	7,5				
4. Leefbaarheid	6,6				
5. Bouwproductie	7,1				
6. Stedelijke vernieuwing	6,7				
7. Energie en duurzaamheid	6,9				
8. Overige opgaven	nb				
<b>Totaal</b>	<b>6,1</b>	<b>5,9</b>	<b>5,3</b>	<b>4,7</b>	<b>5,9</b>

	I	II	III	IV	
	Vermogensprestaties	Visie	Risicoprofiel	Bedrijfsvoering	Totaal
<i>Wegingsfactor:</i>	70%	10%	10%	10%	100%
<b>Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<b>6,3</b>	<b>4,7</b>	<b>6,3</b>	<b>6,0</b>	<b>6,1</b>



	I	II				Totaal
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding				
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid belanghebbenden	Vermogen	
<b>Wegingsfactor:</b>	20%	20%	20%	20%	20%	100%
<b>Governance (Gov)</b>	<b>6,6</b>	<b>5,0</b>	<b>6,0</b>	<b>4,5</b>	<b>7,0</b>	<b>5,8</b>

## 0.4 De prestaties van Habion: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van Habion op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

### Habion: een woningcorporatie of een (maatschappelijke) projectontwikkelaar?

*Een oordeel over het maatschappelijk presteren*

In de ruim 58 jaar van haar bestaan heeft Habion (en haar rechtsvoorgangers) een landelijk gespreide portefeuille aan zorgcomplexen en complexen met seniorenwoningen ontwikkeld en gebouwd dan wel in eigendom verworven. De primaire huurders van deze complexen zijn doorgaans zorginstellingen. Duidelijk is dat er van de zijde van de zorginstelling een grote afhankelijkheid richting Habion bestaat. Habion wordt door de zorginstellingen ervaren als een betrouwbare partner, die met een gedegen kennis van de ouderenzorg, zorg draagt voor mooie complexen. Habion investeert in nieuwbouw en doet dat in samenwerking met goede architecten en bouwers. Daarbij is Habion ambitieus en eigenzinnig waar het de uitstraling en kwaliteit betreft. Ook renovatie, en indien aan de orde herontwikkeling, pakt Habion met een eigen visie op.

Als gebouwbeheerder wordt Habion gewaardeerd door haar huurders; Habion verzorgt het gebouw technisch adequaat. Er is voor ieder complex een (technisch) beheerder aanspreekbaar, die zorgt voor oplossen van technische problemen en die regelmatig persoonlijk langs komt.

Er is geen frequent contact tussen (bestuur/management van) Habion en (het bestuur van) de zorginstelling. Alleen als zich een specifieke omstandigheid voordoet (bijv. grote herontwikkeling; nieuwbouw; intensieve samenwerking/overname) is er tijdelijk sprake van een intensiever contact.

Het is deze situatie, waaruit ook het gebrek aan inzicht in de beleving en beoordeling van de eindgebruiker voortvloeit, die de visitatiecommissie een vraagteken doet zetten bij wat Habion nu precies is. Voor een woningcorporatie is er te weinig sprake van beïnvloeding vanuit de bewoners richting Habion c.q. open staan van Habion voor wat haar bewoners werkelijk wensen/nodig hebben. De visitatiecommissie heeft geconstateerd, dat Habion niet kiest voor betrokkenheid met de leefomgeving van de eindgebruikers.

Habion ontwikkelt in Apeldoorn o.a. een multifunctioneel centrum (en heeft inmiddels een overeenkomst met de gemeente die het daarna overneemt). Op twee andere locaties liggen inmiddels concrete projectvoorstellen. Het feit echter dat bijvoorbeeld in het projectvoorstel voor Oudewater ook sprake is van een medisch centrum is niet een door Habion geëntameerde ontwikkeling, maar een gevolg van een totaalplan dat Habion in een vergevorderd stadium van een andere corporatie heeft overgenomen. Openstelling van gemeenschappelijke ruimtes en deelname aan voorzieningen voor ouderen uit de wijk staat niet per definitie op het netvlies van Habion, terwijl dit in veel gemeentes door wijkgericht werken in woon-zorg-welzijnsketens normaal is. Habion is echter van mening dat haar positie in de meeste buurten te gering is om zich hier actief mee bezig te houden. De

commissie ziet juist in die houding een opstelling die ongewenst beperkend is en een enge vertaling geeft van de rol van een maatschappelijke (zorg)woningcorporatie.

Op basis van het gedrag van Habion – ondersteund door haar strategie – lijkt Habion meer op een projectontwikkelaar. Echter, Habion heeft de intentie een deel van haar rendement in de vorm van maatschappelijk dividend om te zetten in huurverlaging voor die bewoners die niet bij machte zijn de normale huurprijs te betalen. Op grond daarvan kan Habion gezien worden als een organisatie die een maatschappelijke prestatie neerzet.

### **Presteren naar opgaven**

Door gebrek aan geformaliseerde contacten met belanghouders (gemeenten, zorginstellingen en eindgebruikers) is er vrijwel geen maatschappelijk legitimatie.

Habion opereert als een sterk vastgoedgerichte partij met een focus op de waarde van het vastgoed en is weinig sensitief en responsief als het gaat om de behoeften van haar huurders en bewoners.

Een gestructureerd overleg met huurders, als ook secundair met de bewoners, is nog in ontwikkeling c.q. wordt niet geheel in de geest van de overlegwet ingevuld. Habion heeft middels huurovereenkomsten de verantwoordelijkheid voor uitvoering van de overlegwet bij de zorginstellingen en beheerders neergelegd. De commissie is van mening dat Habion de verantwoordelijkheid houdt om na te gaan of het overleg met bewoners voldoende plaats vindt en of het plaats vindt zoals het in de wet bedoeld is. De bedoeling van de wet is om afhankelijke bewoners medezeggenschap en invloed op de woning, de woonomgeving en beleidswijzigingen van de corporatie te geven. De commissie meent dat het in het belang is van Habion om de resultaten van het overleg op te halen en te gebruiken voor het verbeteren van haar bedrijfsvoering en woningen

Tekenend is dat al jaren op rij de formeel ingestelde klachtencommissie geen enkele klacht voorgelegd heeft gekregen. Onderzoek naar de oorzaak hiervan is nooit geëntameerd.

De spreiding van het bezit over inmiddels > 70 gemeenten maakt het onderhouden van een relatie met deze gemeenten niet eenvoudig; opvallend is echter dat deze relatie vrijwel niet wordt ingevuld behoudens ten tijde van het ontwikkelen en uitvoeren van nieuwe projecten. Vanuit deze situatie is er sprake van het vrijwel afwezig zijn van een contractrelatie. Met haar individuele huurders heeft Habion vrijwel uitsluitend contacten op uitvoerend niveau met een sterk operationeel karakter; er komen geen strategische en tactische keuzes aan de orde.

### **Presteren naar eigen ambities**

Habion is een ambitieuze organisatie die aandacht besteedt aan het bekend maken van de ambities.

Deze ambities spreken aan en hebben een positief effect op het imago van Habion. Als het gaat om verantwoording afleggen over de werkelijk gerealiseerde prestaties is er minder transparantie.

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

Habion baseert haar ambities op de alom aanwezige behoefte aan meer en modernere seniorenhuisvesting. De keuze om qua bezit met 50% te groeien is gebaseerd op een vermeende kwaliteit, waarbij de visitatiecommissie een vraagteken zet. De streefportefeuille bestaat daarbij voor 30% uit zelfstandige woningen, voor 30% uit aanleunwoningen en voor 30% uit zorgvastgoed. De 30 % zelfstandige woningen zullen rechtstreeks aan de bewoner en niet via een zorginstelling en een zorgindicatie toegewezen gaan worden. Een terrein waarop Habion nog geen ervaring heeft.

### **Presteren naar vermogen**

Habion is een financieel gezonde organisatie met een hoge solvabiliteit.

Habion is op dit moment niet geheel in control en is zich dat bewust. Recent heeft Habion daartoe de nodige investeringen gedaan en momenteel wordt een reorganisatie uitgevoerd. Vanuit dit besef heeft Habion een pas

op de plaats gemaakt en wordt eerst ingezet op een verbeterde bedrijfsvoering met adequate administratieve systemen en vanuit scherpere procedures. Dan pas zal Habion in staat zijn een adequaat onderbouwde visie rondom de inzet van haar vermogen te ontwikkelen en is een gefundeerd beeld te geven over de efficiëntie van Habion.

### **Presteren volgens belanghouders**

In deze visitatie geven daartoe gesproken of geënquêteerde belanghouders aan dat de prestaties van Habion gemiddeld op ruim voldoende niveau liggen. De basis daarvoor is de kwaliteit van het woon- of zorgcomplex en de kwaliteit van het dagelijks beheer. Daarbij zijn er aspecten die minder relevant zijn (betaalbaarheid i.v.m. de bekostiging vanuit de AWBZ) of duidelijk onderbelicht blijven, zoals leefbaarheid, energie en duurzaamheid, stedelijke vernieuwing. Doorgaans hebben belanghouders daar geen oordeel over omdat ze onvoldoende bekend zijn met de ambities of met de prestaties van Habion op deze aspecten. Recente ervaringen van belanghouders met Habion zijn vrijwel allemaal gekoppeld aan een nieuwbouw- of renovatieproject. Het beeld dat belanghouders daarover geven is verschillend en lijkt bepaald te worden door de personen met wie men in contact staat en het belang van de voorliggende besluiten.

Een landelijk gestructureerd en geformaliseerd overleg, zoals onder Presteren naar Opgaven reeds genoemd, staat nog in de kinderschoenen. Georganiseerd overleg met bewoners is qua verantwoordelijkheid overgedragen aan de zorginstelling. Echter het heeft gedurende de meetperiode veelal ontbroken aan het ophalen van de resultaten van deze overleggen. Habion beoogt verder het overleg met de huurders vorm te geven via het in 2010 opgerichte huurdersplatform. Dit huurdersplatform heeft een adviesrol en geen instemmingsrecht op het door de corporatie gevoerde beleid.

Dat betekent overigens niet dat als een partij zich meldt bij Habion, deze niet bereidwillig tegemoet wordt getreden.

### **Governance**

Een goede governance is mede gebaseerd op de strategie van de organisatie en een adequaat inzicht in de sterke en zwakke punten van de organisatie. Heldere reglementen voor de RvC en de relatie bestuurder/RvC zijn aangetroffen, maar maken op zichzelf de governance nog niet voldoende.

De in 2008 geformuleerde strategie die in 2010 aangescherpt is sluit sterk aan bij het profiel van een vastgoedbelegger met doelen als: realiseren van 50% netto groei van wooneenheden; verbeteren van het risicorendement profiel van de vastgoedportefeuille door een optimale samenstelling; behalen van een optimaal financieel en maatschappelijk rendement en het uitkeren van maatschappelijk dividend; ontwikkelen van een organisatie die in staat is op adequate en professionele wijze te handelen; versterken van imago en aantrekkingskracht; vergroten van de waarde van de vastgoedportefeuille door verbeteren van de beleving. Los van het maatschappelijk dividend is de strategie mager met betrekking tot de maatschappelijke verbinding.

Het jaar 2009 is voor Habion een verrijkend jaar geweest, omdat toen een aantal beperkingen in de organisatie zichtbaar werd. Toch zijn er naar de mening van de visitatiecommissie, naast de noodzaak om de interne structuur, procedures en bedrijfssystemen aan te pakken, nog meer factoren die aandacht behoeven, zoals compliance, cultuur, stijl van leidinggeven en kwaliteit management en staf. Deze visitatie heeft namelijk duidelijk gemaakt dat er op het gebied van betrekken van belanghouders, laten reflecteren op de ambities en doelen en open staan voor de opgaven en behoeften in de verschillende gemeenten (anders dan er zelf marktkansen te zien) nog een verbetering mogelijk is. Tot nu toe hebben het bestuur en de RvC geen blijk gegeven dit ook te zien.

### **Habion: zoekend naar een positie in een dynamisch werkveld**

*Een verklaring voor het aangetroffen maatschappelijk functioneren met een doorkijk naar de toekomst*

Tot 2008 was Habion een kleine, als familie geleide organisatie. Veel van wat er gebeurde werd gebaseerd op ervaring, goede intenties en informele procedures. Habion wordt en werd erkend om haar kennis van zorg en de vertaling daarvan naar zorgwoningen. Habion heeft mooie complexen gerealiseerd in samenwerking met kwaliteitsarchitecten.

Met de komst van de nieuwe bestuurder is ook de personele groei ingezet in combinatie met een ambitieuze strategie. Het is evident dat door de demografische ontwikkeling in Nederland, in combinatie met een vrijwel overal bestaande behoefte aan meer voor senioren geschikte huisvesting, er een markt open ligt. Habion ziet zichzelf als een goede ontwikkelaar en wil als maatschappelijk belegger een belangrijke speler op deze markt blijven/worden.

Habion profileert zich in haar visie als maatschappelijk belegger, terwijl in de missie staat dat Habion alle senioren een veilig en comfortabel thuis wil bieden. Gemist wordt oog voor de ontwikkelingen op het gebied van wijkgericht werken en op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Opvallend vindt de visitatiecommissie de grote afstand die de directeur/bestuurder en het management bewaren tot de klanten, zowel de zorginstellingen, de ketenpartners als de feitelijke bewoners.

Habion speelt in op de veranderingen in de woonmarkt voor senioren door in haar plannen ook het realiseren van zelfstandige woningen voor senioren op te nemen. Het aldus direct betrokken worden bij de huurder/bewoner is echter nieuw en heeft tot nu toe nog geen vertaling gekregen in de interne processen. Ook in het reorganisatiebeleid lijkt dit accent afwezig, hetgeen de visitatiecommissie als een bedreiging kenmerkt. Onderdeel van de komende reorganisatie is wel dat er klantmanagers gaan komen. Ten aanzien van de gebruikte terminologie in de nieuwe functiebeschrijving merkt de commissie op dat deze weinig inspeelt op behoefte van bewoners/eindgebruikers; het hoofddaccent ligt duidelijk bij het onderhouden van de relatie met de huurder/instelling.

In de voorbereiding naar de reorganisatie schuwt Habion niet om ook zichzelf kritisch te beoordelen. Verschillende minder sterk ontwikkelde aspecten van de organisatie zijn benoemd. De opgave zal zijn die ook werkelijk aan te pakken en te bezien wat er naast een structuurwijziging mogelijk nog meer nodig is om deze zwakke punten naar krachten om te buigen. Inmiddels heeft Habion ook zelf een beter inzicht gekregen in de financiële ruimte die zij heeft om haar ambities te realiseren. Dit inzicht moet nog een vertaling krijgen naar een bijgesteld investeringskader en een aangepaste strategie.

De Raad van Commissarissen heeft een sterk financiële, beleggingsfocus. Onderbelicht blijven de meer volkshuisvestelijke en welzijnsaspecten. Het tegenspel dat vanuit de RvC geboden moet worden op alle aspecten, juist als de organisatie zich gesteld ziet voor een herpositionering, zou sterker mogen zijn dan we het hebben aangetroffen.

### **Habion: in transitie**

#### *Een eindoordeel met conclusies*

Habion heeft op basis van haar gezonde financiële positie, de gewaardeerde gebouwkwaliteit en erkenning van haar deskundigheid op het gebied van wonen en zorg, een stevige ambitie voor zichzelf geformuleerd. Tegelijk heeft Habion vastgesteld dat intern de bedrijfsvoering nog beter gestroomlijnd moet worden.

Binnen de Habion organisatie is nog geen sprake van een gesloten Plan,Do,Check,Act-cirkel. Leren van de zaken die goed, maar vooral ook van zaken die fout zijn gegaan, is nog geen gemeengoed.

Ook verplichtingen die Habion heeft in het kader van de Overlegwet blijven onvoldoende uitgewerkt. Habion heeft volop ambities die ze graag communiceert, alleen sommige ambities worden niet uitgewerkt in plannen en niet in uitvoering genomen.

Kortom, Habion is als organisatie nog niet in balans (en erkent dat zelf grotendeels) en wil eerst reorganiseren alvorens de strategie uit te rollen.



Daarom komt de visitatiecommissie tot het oordeel dat Habion een maatschappelijke prestatie levert die gewaardeerd wordt met een krappe voldoende.

Op grond van alle beelden tijdens deze visitatie opgedaan komt de visitatiecommissie tot de volgende conclusie.

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

# 1 Inleiding

## 1.1 Visitaties in de corporatiesector

Niet de overheid, of de corporatie zelf, maar de samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de eindgebruikers en de buurten en andere belanghouders.

### Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

### Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking meer dan +75%</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm: <b>"Ja, en ..."</b> De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking +50% tot +75%</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: <b>"Ja, en..."</b>
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking +25% tot +50%</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: <b>"Ja, en .."</b>
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking 0% tot +25%</b>	De corporatie voldoet aan de norm,: <b>"Ja"</b>
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking 0% tot - 10%</b>	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: <b>"Ja, maar..."</b>

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 10% tot - 25%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: " <b>Nee, maar...</b> "
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 25% tot - 50%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: " <b>Nee, maar...</b> "
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 50% tot -75%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: " <b>Nee</b> "
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 75% tot - 100%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: " <b>Nee</b> "
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: <b>afwijking meer dan -100%</b>	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: " <b>Nee, en ...</b> "

## 1.2 De KWH-aanpak van visitaties

Habion heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van Habion conform het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0. Dit stelsel wordt hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van Habion door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

### Deel I: beoordeling op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

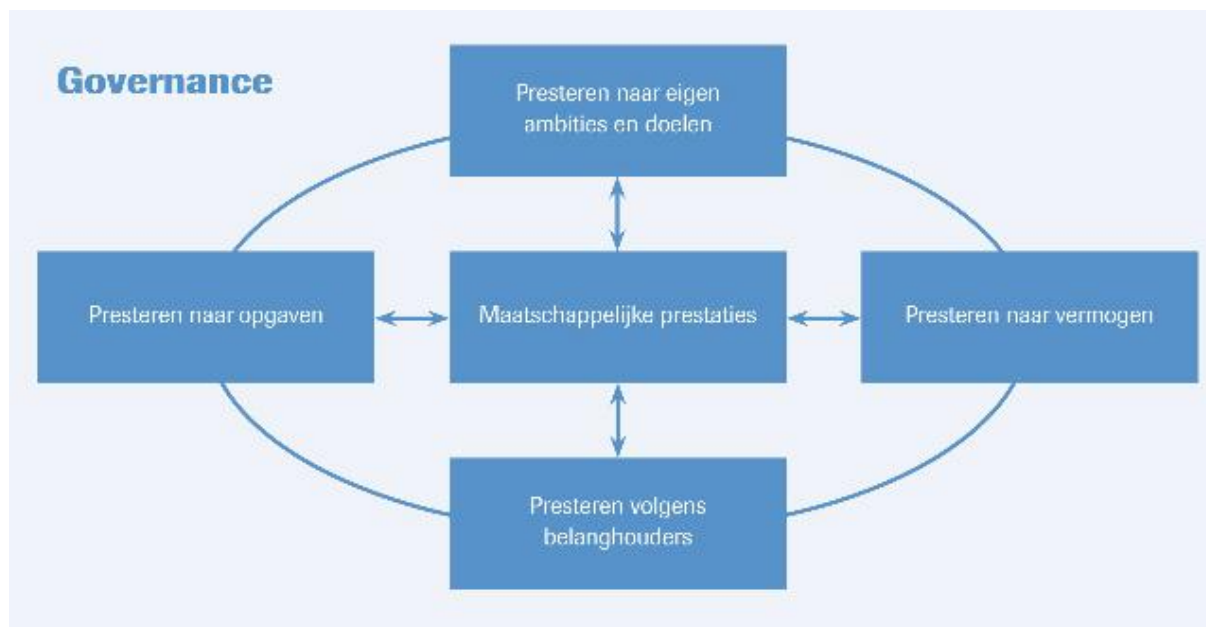
De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevendenden, medewerkers en met de accountant van Habion

Als onderdeel van de visitatie heeft Habion een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. Habion diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting



op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

**Figuur 1. Structuur visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0**



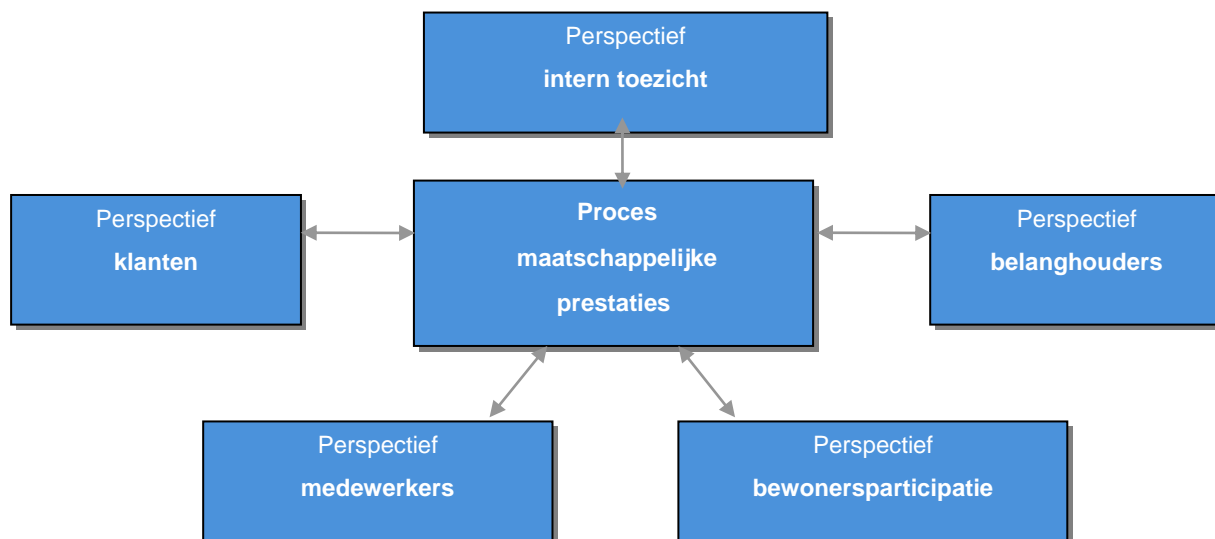
Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

## Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.



**Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema**



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van Habion in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

### 1.3 Bijzondere aanpak visitatie Habion

Het visiteren van Habion is in meerdere opzichten bijzonder. Anders dan de gemiddelde woningcorporatie is Habion een landelijke corporatie die zich exclusief toelegt op het bouwen en beheren van seniorenhuisvesting geschikt voor of met zorg. Habion werkt met veel partijen samen en doet dat over veel gemeenten gespreid.

In deze visitatie is ervoor gekozen om de visitatievragenlijst uit te zetten onder 85 belanghouders inclusief huurders en bewoners. Daarnaast zijn er zeven groepsinterviews en acht telefonische interviews afgenomen. Op deze wijze is een goed beeld verkregen over de ervaringen en zienswijzen van de belanghouders en huurders over het presteren van Habion. Er is zowel gesproken met zorginstellingen (huurders) als met eindgebruikers (bewoners).

De commissie is door de corporatie goed ontvangen en gedurende het proces ook goed gefaciliteerd.

## 1.4 Habion en haar werkgebied: een impressie

Habion is een landelijk opererende huisvester van senioren met een zekere behoefte aan zorg die actief is in ruim 70 gemeenten.

### Organisatie

De directeur-bestuurder is de enige medewerker in dienst van stichting Habion. Het overige personeel wordt ingehuurd bij stichting Habion vastgoed zorgsector (een niet winst beogende instelling). Op dit moment kent de organisatie 50 fte. De organisatie is onderverdeeld in de regio's Oost en West, een facilitaire afdeling, een financiële afdeling en een afdeling strategie & markt.

De huidige directeur bestuurder is in 2009 benoemd.

Ten tijde van het visitatietraject is een aanvang genomen met het implementeren van een nieuwe organisatie structuur. Op het moment van het schrijven van dit rapport is nog niet bekend wat hiervan de personele en organisatorische consequenties zijn.

De raad van commissarissen bestaat uit 7 personen, waarvan twee leden benoemd zijn op voordracht van de huurdersorganisaties. De samenstelling alsmede de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van commissarissen zijn omschreven in de artikelen 12 tot en met 25 van de statuten van stichting Habion. Een actuele versie van de statuten is te vinden op [www.habion.nl](http://www.habion.nl). In het jaarverslag 2009 wordt gesteld dat de reglementen van stichting Habion in 2008 in lijn gebracht zijn met de Governancecode Woningcorporaties van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en Aedes, vereniging van woningcorporaties die sinds december 2006 geldt.

In de volkshuisvestingsverslagen van Habion worden de benoemingen en de periode van de benoemingen genoemd en wordt een uitgebreide weergave gegeven van de werkzaamheden van de raad.

### Missie

Habion omschrijft zich in de zelfevaluatie als volgt:

“Habion biedt als seniorenhuisvester een veilig en comfortabel thuis aan senioren in Nederland. Daarbij werken we als een professionele maatschappelijke belegger in duurzame huisvesting voor senioren. Door het actief managen van onze vastgoedportefeuille zorgen we voor een optimaal rendement, waarmee we de kwaliteit, leefbaarheid en betaalbaarheid van ons vastgoed kunnen garanderen. We zijn specialist in zorgvastgoed, we kennen de specifieke doelgroep, we doen op technisch gebied net iets meer dan de anderen en hebben een grote ambitie in zowel het bestaande als het te realiseren vastgoed”

De missie van Habion wordt als volgt geformuleerd:

*“Habion: alle senioren een veilig en comfortabel thuis”*

De resultaten van een externe en interne analyse van Habion zijn vastgelegd in de strategienota Habion 2009-2018. In deze notitie is de strategische portefeuille (streefportefeuille) vastgelegd. Evenals de hoofdlijnen van het tactisch beleid om dit te realiseren. Belangrijkste keuze is dat Habion wil sturen op waarde. Zowel in financiële ris als in klantwaarde. Om minder kwetsbaar te zijn wil Habion meer risicospreiding in de vastgoedportefeuille. Met een gezonde kasstroom en de opbouw van stille reserves.

Andere documenten waarin ambities en opgaven worden benoemd die relevant zijn voor deze visitatie zijn onder andere de Grijze motor (2007) en het document “Voorgenomen activiteiten 2008-2010”.



## Belanghouders

Habion ziet de zorgpartners, bewoners en gemeenten als meest relevante belanghouders.

In de zelfevaluatie wordt de volgende korte analyse van de partijen in de omgeving van de corporatie gegeven:

“De huurders van Habion zijn de zorgorganisaties die vastgoed van ons huren en de bewoners van onze woningen. Samenwerkingspartners zijn zorgorganisaties, welzijnsinstellingen en gemeenten. Zakelijke partners zijn ontwikkelaars, aannemers, financiers, het WSW, lokale corporaties en professionele woningbeheerders. De rijksoverheid als toezichthouder (CFV) en partij die de condities voor ons werk beïnvloedt”.

## 1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van Habion beoordeeld op basis van de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit deel toetst vooral de ‘harde’ prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van Habion vanuit diverse invalshoeken: de opgaven in het werkgebied van Habion (PnO), de eigen ambities en doelen (PnA/D), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van Habion beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders, bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de ‘zachte’ kant van Habion. Er komen vragen aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van Habion gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met Habion, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 7.

## 2 Presteren naar opgaven (PnO)

### 2.1 De maatschappelijke opgaven in gemeenten waarin de corporatie werkzaam is

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) we deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen – maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector – zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad.

Habion is een landelijk opererende corporatie die actief is in ongeveer 70 gemeenten. Met de gemeente Langedijk, Loenen en Goes zijn of worden prestatieafspraken gemaakt. Met de gemeente Nunspeet is een convenant Wonen, Welzijn en Zorg afgesloten. Ook met de gemeente Harderwijk is een intentieovereenkomst afgesloten op dit gebied. Met de gemeenten in Utrecht West is een bestuurlijke overeenkomst afgesloten met betrekking tot Wonen, Welzijn en Zorg.

Verder worden met de verschillende zorginstellingen waaraan Habion haar vastgoed verhuurt afspraken gemaakt.

### 2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's en prestatieafspraken en aan afspraken die gemaakt zijn met de zorginstellingen.

Feitelijk ontbreekt veelal een meetbaar geformuleerde opgave. Een beeld dat wordt erkend door de corporatie. Dit maakt een (kwalitatieve of kwantitatieve) beoordeling over de mate waarin de geleverde prestaties zich verhouden tot de geformuleerde opgaven moeilijk. Waar mogelijk is gebruik gemaakt van vergelijkingen met de referentiegroepen, zoals weergegeven in de Corporatie in Perspectief rapportages of geput uit het beeld dat ontstaat uit de verschillende interviews en de uitkomsten van de vragenlijsten. De commissie is van mening dat een niet smart geformuleerde opgave niet hoger is te beoordelen dan een zes. Aanbeveling is dan ook in het vervolg de ambities meer meetbaar te formuleren zodat een toetsing beter mogelijk is.

#### PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,0
2	Betaalbaarheid	6,0
3	Bijzondere doelgroepen	5,3
4	Leefbaarheid	6,0
5	Bouwproductie	5,3
6	Stedelijke vernieuwing	6,0
7	Energie en duurzaamheid	5,0

8	Overige opgaven	6,0
	<b>Totaal</b>	<b>5,7</b>

### Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Zorgorganisaties treden namens Habion op als verhuurder van de aanleunwoningen. Zij verhuren de woningen volgens de toewijzingscriteria van de gemeente. Meestal vindt toewijzing plaats op basis van zorgindicatie. Voor een handvol zelfstandige wooncomplexen voert een plaatselijke woningcorporatie of een commerciële verhuurpartner de woningverhuur uit. Habion heeft door deze constructie geen zicht op de lokale maatschappelijke opgave op het punt van voorrang voor huishoudens uit de aandachtsgroep.	Habion oefent geen invloed uit op het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep. De woningen worden door de lokale zorgorganisaties primair toegewezen op basis van de AWBZ-zorgindicatie of persoonsgebonden budget van de bewoners. Inkomen is nauwelijks tot geen criterium voor toewijzing. Hierdoor verhuurt Habion soms betaalbare woningen aan mensen die de woning qua huurprijs niet nodig hebben, maar qua zorgvraag wel.
		<b>Score</b>	6,0

### Toelichting:

De mate waarin de corporatie een bijdrage heeft geleverd aan het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied wordt beoordeeld met een 6,0. Als categorale huisvester heeft Habion een bijzondere positie in het corporatiebestel. Binnen deze categorale categorie verhuurt Habion haar bezit vaak indirect, via zorginstellingen, aan de eindgebruiker. Dit maakt dat Habion slechts beperkt zicht heeft op de eindgebruiker. Met de transitie naar meer individuele verhuur direct aan de eindgebruiker (strategie 2009-2018) zal Habion een keuze moeten maken of men verhuur en beheer zelf ter hand neemt of dat dit gebeurt via derden. Deze keuze is nog onvoldoende geëxpliciteerd. Belanghouders geven aan dat er een zeker spanningsveld kan zitten tussen aan de ene kant het belang van de zorginstelling (zorgvraag) en aan de andere kant het belang van Habion (verhuur en inkomen). Habion is niet altijd bekend met de inkomenssituatie van de huurders ook omdat dit geen criterium is voor plaatsing. Plaatsing gebeurt veelal op grond van een AWBZ indicatie. Daarbij is te bezien of Habion in het licht van de staatssteunregeling wel voldoende zicht heeft op de inkomens van de eindgebruikers. Op dit moment is dit nog niet het geval. De vraag of Habion binnen de regeling valt is overigens nog niet in voldoende mate beantwoord op dit moment.

### Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	Habion voert zelf marktonderzoek uit naar plaatselijke behoeften en wensen op het gebied van wonen, welzijn en zorg. De uitkomsten hiervan zijn uitgangspunt voor het huurniveau. Daar waar we prestatieafspraken maken, maken we specifieke afspraken over de huurniveaus. Daarnaast wordt het aandeel betaalbare woningen afgestemd met gemeenten bij het maken van afspraken over grondprijzen.	Habion heeft in 2009 €14 mln. afgeboekt van het eigen vermogen om de huurprijzen van nieuwbouwprojecten betaalbaar te maken. De afgelopen vier jaar heeft Habion ongeveer 40 lokale woningmarktonderzoeken uitgevoerd. De woningen van Habion zijn eind 2009 als volgt verdeeld over de huurklassen: 8% goedkoop (t/m €357,73), 80% betaalbaar (€357,73 t/m €548,18) en 12% duur (vanaf €548,18). Eind 2008

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
			was de verdeling als volgt: 9% goedkoop (t/m €348,99), 79% betaalbaar (van €339,08 t/m €520,12) en 12% duur (vanaf €533,33). Eind 2007 als volgt: 9% goedkoop, 80% betaalbaar en 11% duur.
		<b>Score</b>	6,0

### Toelichting:

De mate waarin de corporatie concrete doelstellingen heeft geformuleerd over de betaalbaarheid van haar woningen passend bij de opgave in haar werkgebied wordt beoordeeld met een 6,0. De opgave is niet concreet geformuleerd wat het lastig maakt om deze opgave te beoordelen. Om de betaalbaarheid te beoordelen gaat de commissie uit van de verdeling van prijssegmenten huurwoningen ten opzichte van de referentiegroep zoals weergegeven in de Corporatie in Perspectief rapportage 2009. Hieruit blijken geen grote verschillen. De in de opgave genoemde prestatieafspraken zijn aangetroffen, echter deze hebben voornamelijk betrekking op de periode voor 2007 en niet op de onderzoeksperiode voor deze visitatie 2007-2010.

### Bijzondere doelgroepen

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	De core business van Habion is het huisvesten van de bijzondere doelgroep van kwetsbare senioren met een zorgvraag. Samen met de lokale zorgpartners brengt Habion de lokale opgave in kaart. Daartoe organiseert Habion per nieuwbouw- of herontwikkelingsproject diverse sessies met stakeholders. Deze werkwijze heeft Habion niet in beleid vastgesteld maar vormt wel de dagelijkse praktijk.	Habion biedt huisvesting aan senioren in 4.332 (aanleun)woningen en 71 zorgvastgoed-complexen. Habion zorgt via partnerschappen met zorgorganisaties voor de beschikbaarheid van zorg. De afgelopen vier jaar heeft Habion diverse stakeholdersessies georganiseerd voor verschillende projecten (informatieavonden, brainstormsessies, klankbordbijeenkomsten).
		Naast sessies voor visievorming organiseert Habion verschillende andere vormen van communicatie met bewoners en omwonenden omtrent (her)ontwikkelingsprojecten en renovaties. Habion streeft ernaar bewoners en omwonenden voldoende te informeren en betrekken. Hierop is geen beleid geformuleerd, de precieze aanpak verschilt per project.	Een voorbeeld van het betrekken van bewoners is 'groot onderhoud De Vijverhof' in Delft, een flat van 137 woningen. Hier is intensief overleg gevoerd met de bewonerscommissie en zijn twee proefwoningen ingericht op basis waarvan bewoners hun wensen kenbaar kunnen maken. De bewoners worden met een nieuwsbrief regelmatig geïnformeerd. Ter plekke begeleidt een woonconsulent het traject. Een ander voorbeeld is de herontwikkeling van De Boomburg in Hilversum waar interactieve workshops zijn gehouden met omwonenden en andere betrokken partijen, een informatiemarkt is gehouden en een website wordt bijgehouden.
		De toekomstige senioren hebben andere woonwensen dan de huidige generatie senioren. Dat was de uitkomst van het onderzoek dat onderzoeksbureau Motivaction en trendwatchbureau De Bock	In "De grijze motor" zijn drie verschillende woonzorgconcepten omschreven die aan de maatschappelijke ontwikkelingen tegemoet komen. In 2007 werd voor

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		<p>en Dekker (in 2005) voor Habion uitvoerden. In 2007 werden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd en uitgebracht in de pocket "De Grijs Motor". De senioren van straks zijn diverser in hun wensen en veeleisender. Bovendien dwingt het groeiend tekort aan zorgpersoneel tot andere woonvormen waarin de wederkerigheid van diensten wordt gestimuleerd.</p>	<p>verdere concretisering van de woonzorgconcepten een klankbordgroep samengesteld bestaande uit circa 20 personen uit diverse branches. In twee interactieve bijeenkomsten met deze groep zijn de drie woonzorgconcepten verder uitgewerkt en is het samenwerkingsproces belicht dat nodig is om tot nieuwe woonzorgconcepten te komen. De inzet van de klankbordgroep leverde een vierde woonzorgconcept op, namelijk 'natuurlijk wonen'.</p>
		<p>Waar er een lokale opgave ligt en er een beroep wordt gedaan op Habion, werkt Habion mee aan huisvesting van andere bijzondere doelgroepen dan senioren. Dit voor zover het ten goede komt aan de leefkwaliteit van de primaire doelgroep van Habion (senioren).</p>	<p>Voorbeelden van huisvesting van andere bijzondere doelgroepen dan 'gewone' senioren door Habion zijn: tijdelijke huisvesting van jongeren in De Boomburg (Hilversum) en huisvesting van ouderen met aangeboren doofheid in het specifiek voor doven ingerichte De Gelderhorst (Ede). Twee complexen worden verhuurd aan het Leger des Heils (Almere en Dordrecht) waarin voormalig dakloze ouderen wonen. Op drie locaties wonen mensen met een verstandelijke beperking (Voorst, Hengelo (Gld) en Leeuwarden).</p>
		<b>Score</b>	5,3

### Toelichting:

De mate waarin de corporatie een concrete bijdrage heeft geleverd aan de huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven passend bij de opgave in haar werkgebied wordt beoordeeld met een 5,3. Als categorale huisvester van ouderen verhuurt Habion praktisch al haar bezit aan ouderen. Ondanks het feit dat de opgaven en prestaties concreter geformuleerd kunnen worden, neemt Habion een bijzondere positie in op dit prestatieveld. Een bijzondere positie die ook een bijzondere verantwoordelijkheid en inzet met zich meebrengt. Een voorbeeld hiervan is "De Grijs Motor". De grijze motor wordt gewaardeerd door de verschillende belanghouders en gezien als voorbeeld van een innovatieve corporatie die bereid is om verder te kijken dan haar eigen schaduw. De prestaties blijven echter achter op de gestelde ambities en opgaven in dit document. Sinds het uitkomen van De Grijs Motor heeft Habion er onvoldoende vervolg aan gegeven. Zelfs ontbreken tot nu toe uitgewerkte doelstellingen. Momenteel wordt wel een kleine slag gemaakt in het expliciteren van het bezit.

Habion pleegt aantoonbaar inzet op het gebied van communicatie met bewoners, maar of het resultaat aansluit bij de wensen van bewoners en bij de doelstelling van Habion blijft ondoorzichtig. In het project de "Vijverhof" worden bewoners op diverse manieren geïnformeerd, maar ontbreekt het aan consistentie en daadwerkelijke keuzevrijheid voor de bewoners. In het communicatieproces wordt door Habion vooraf niet duidelijk gemaakt dat, op grond van het burgerlijk wetboek, 70 % van de bewoners moet instemmen met het renovatieplan. De renovatie-ideeën worden niet ontwikkeld samen met de huurders, maar door Habion voorgesteld en in een soort van onderhandelings situatie met huurders en op een later moment met bewoners (commissie) tot een compromis gebracht. De commissie heeft n.a.v. de eerste indrukken uit de interviews met de voorzitter van de bewonerscommissie van de Vijverhof nader onderzoek verricht en navraag gedaan bij de Stichting rond de Vijverhof. De aldus verkregen informatie komt niet overeen met de ervaring van een van de leden van de RvC. Op het aspect communicatie wordt verder ingegaan in het hoofdstuk Presteren volgens Belanghouders.

Habion heeft concreet laten zien te willen bijdragen aan het huisvesten van andere bijzondere doelgroepen dan senioren. Er is echter een aantal in de prestatie opgegeven projecten (bv. Gelderhorst) gerealiseerd voor de meetperiode of nog in ontwikkeling.

## Leefbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	De maatschappelijke opgave, zoals die geldt voor Habion, is niet het leefbaar houden van een wijk, maar de leefbaarheid van een Habion-complex en haar directe omgeving. De banden met de lokale omgeving zijn vanwege de landelijke werkwijze van Habion kleinschalig en oppervlakkig. Habion houdt zich daarom niet bezig met integrale wijkplannen in het kader van leefbaarheid.	De afgelopen jaren heeft Habion op het vlak van leefbaarheid onder andere geïnvesteerd in het aanbrengen van deurautomaten, het plaatsen van rookmelders, videofooninstallaties en bloembakken, het verbeteren van draairamen en het vergroten en verbeteren van fietsenbergingen in verband met scootmobiel.
		Naar aanleiding van verzoeken van zorginstellingen en bewonerscommissies investeert Habion voortdurend in de fysieke toegankelijkheid van de directe leefomgeving van woningen en zorgcentra, in de veiligheid, toegankelijkheid en het gebruiksgemak in de woningen, in de veiligheidsbeleving en in een prettige uitstraling van de gebouwen.	De investeringen in leefbaarheid in en om het vastgoed van Habion waren als volgt: €504.000 in 2007, €407.000 in 2008, €452.909 in 2009. Vastgoedbeheerders houden voeling met de leefbaarheid in de complexen door één tot twee maal per jaar een bewonersvergadering bij te wonen.
		Score	6,0

### Toelichting:

De mate waarin Habion een concrete bijdrage heeft geleverd, passend bij de opgave in haar werkgebied, op het gebied van leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gelegen zijn, wordt beoordeeld met een 6,0. Leefbaarheidsinspanningen van Habion zijn voornamelijk gericht op gebouwen. Habion verwacht van zichzelf op dit punt geen verder strekkende inspanning. Ook de diverse belanghouders geven aan dat inspanningen van Habion op dit prestatieveld niet verwacht worden. De nog te realiseren ver- en nieuwbouw De Vleugels in Alkmaar wordt echter wel opgeleverd met een wijksteunpunt met ontmoetingsfunctie. Ook in de gemeente Loenen aan de Vecht stelt Habion zich in de planfase constructief op volgens de gemeente, met oog voor de omgeving (Centrum Plan Loenen). Geconcludeerd kan worden dat Habion zich niet helder op dit punt positioneert, maar dat het vragen van belanghouders op dit punt niet uit de weg gaat. Op het gebied van uitgaven op het prestatieveld Leefbaarheid scoort Habion gelijk met de referentiegroep in de CIP rapportage 2009. De niet SMART geformuleerde opgaven maakt een vergelijk tussen de genoemde prestaties en opgaven echter lastig. De score op leefbaarheid wordt daarom niet hoger beoordeeld dan met een 6,0.

## Bouwproductie

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie	Voor zorgvastgoed en aanleunwoningen is de uitbreidings- of vervangingsopgave van de zorginstelling tot nu toe het belangrijkste uitgangspunt voor Habion. De zorginstellingen zijn voor hun plannen afhankelijk van de regionale zorgkantoren. Deze zorgkantoren bepalen, op basis van eigen onderzoek, de regionale opgave voor AWBZ-gefinancierde huisvesting met zorg (verpleeg- en verzorgingshuizen en aanleunwoningen). De zorgorganisaties	Habion inventariseert samen met lokale zorginstellingen welke uitbreiding, aanpassing en verbetering van zorgvastgoed nodig is. Tot 2007 werden door Habion en de zorgorganisaties gezamenlijk voor alle locaties lange termijn huisvestingsplannen (LTHP) opgesteld, bestaande uit een bouwkundig onderzoek, marktonderzoek en een visie voor huisvesting en zorg op de



	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		vragen een verklaring aan bij het zorgkantoor om te onderschrijven dat er een noodzaak is tot nieuwbouw, uitbreiding of wijziging. Daarnaast doet Habion lokaal marktonderzoek naar de omvang van het tekort nu en de komende 10 jaar aan diverse woon- en zorg voorzieningen. Gemeenten zijn voor Habion niet de eerst aangewezen gesprekspartner.	locatie. Deze plannen hebben een looptijd van 10 jaar. Tot 2005 maakte Habion scorekaarten voor alle objecten die de kwaliteit van de complexen in beeld brachten. Momenteel werkt Habion met 'beleidsbomen' waarin jaarlijks de beleidslijn per object wordt bepaald op basis van de kwaliteit van het object en de lokale marktontwikkelingen. De volgende beleidslijnen zijn mogelijk: renderen, consolideren, transformeren (sloop-nieuwbouw), herpositioneren of verbeteren.
		Habion wil verouderde zorgcentra transformeren tot kleinschalige, multifunctionele zorgcentra.	In 2007 zijn nieuwe zorgcentra opgeleverd in Nijverdal en Winterswijk. Verbouwingen zijn gedaan in zorgcentra in Dordrecht en Leeuwarden. In 2008 zijn nieuwe zorgcentra opgeleverd in Heino en Zelhem. Diverse toevoegingen aan bestaande zorgcentra zijn gedaan: een verpleegafdeling in Ede, een dagbehandelings- en ontmoetingsruimte in Aalsmeer en de uitbreiding van een grootkeuken in Driebergen. Een zorgcentrum in Leerdam is gerenoveerd. In 2009 is een nieuw zorgcentrum opgeleverd in Gameren en werden zorgcentra gerenoveerd in Harderwijk, Leeuwarden en Nederhorst den Berg. In 2010 zijn nieuwe zorgcentra in aanbouw in Borculo, Kampen, Oldebroek en Hengelo (Gld) en worden zorgcentra gerenoveerd in Hellendoorn en Norg.
		Voor het ontwikkelen van zelfstandige woningen is het eigen marktonderzoek van Habion het belangrijkste instrument om de maatschappelijke opgave in kaart te brengen. Die opgave verschilt per wijk/gemeente. Als onderdeel van het marktonderzoek wordt vaak de gemeentelijke woonvisie erop nageslagen.	De afgelopen vier jaar heeft Habion ongeveer 40 lokale woningmarktonderzoeken uitgevoerd.
		Habion toetst haar plannen voor (her)ontwikkeling van zorgvastgoed en woningen aan de gemeentelijke zorg- en woonvisie en bestemmingsplan. Habion maakt niet op voorhand een inventarisatie van alle 70 woon- en zorgvisies van gemeenten in haar werkgebied om overal de maatschappelijke opgave in kaart te brengen en bijvoorbeeld prestatieafspraken te maken.	Zoals gezegd worden plannen getoetst aan gemeentelijke visies en bestemmingsplannen. En op enkele plekken zijn de afgelopen vier jaar prestatieafspraken gemaakt (Goes, Loenen, Regio Utrecht West, Harderwijk, Menaldumadeel en Nunspeet). In 2007 en 2008 was bij Habion een consultant gemeenten werkzaam die zich specifiek richtte op de relatie met gemeenten en de mogelijke bijdrage van Habion aan de gemeentelijke opgaven.
		Score	5,3

**Toelichting:**

De mate waarin Habion een concrete bijdrage heeft geleverd aan de uitbreiding, aanpassing en/of verbetering van de woningvoorraad passend bij de opgave in haar werkgebied wordt beoordeeld met een 5,3.

Duidelijk wordt dat Habion de opgave in het werkgebied met betrekking tot deze opgave niet helder in beeld heeft en zich vooraf geen duidelijke doelstelling/opgave heeft gesteld. De corporatie toont wel aan zich hiervan bewust te zijn en heeft enkele maatregelen doorgevoerd ter verbetering (reorganisatietraject; investering in systemen; ontwikkeling dashboard).

De commissie erkent dat het maken van prestatieafspraken met gemeenten lastig is voor Habion gezien de omvang van het werkgebied. Dit neemt niet weg dat Habion veel meer proactief de dialoog zou kunnen aangaan met de diverse gemeenten. Vooral de ambitie om door slimme acquisitie bezit te verwerven vraagt van Habion een andere strategie. Het gaat daarbij niet zozeer om het wel of niet hebben van prestatieafspraken maar meer om op het netvlies te blijven bij gemeente en als volwaardig gesprekspartner te worden gezien.

**Stedelijke vernieuwing**

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	De maatschappelijke opgave voor Habion is met name dorpsvernieuwing, meer specifiek het tegengaan van het verdwijnen van voorzieningen. Habion probeert waar mogelijk voorzieningen zoals woonzorgcentra, huisarts en fysiotherapeut te behouden in de dorpen waar Habion actief is. Stedelijke vernieuwing is voor Habion nauwelijks een thema. Habion heeft nauwelijks vastgoed in de grote steden en daarmee in aandachtswijken.	Een aantal recente voorbeelden van de inzet van Habion om (woonzorg)voorzieningen in kleine dorpen te creëren of te behouden doet zich voor in: Gameren (multifunctioneel centrum met o.a. HOED en kinderopvang opgeleverd), Vierhouten (plannen voor eerste en enige woonzorgvoorziening van het dorp), Menaldum (creëren van diverse voorzieningen voor het dorp), Kudelstaart (plan voor nieuw dorpsplein en huur- en koopwoningen), Kesteren (herontwikkeling van een voormalig veilingterrein) en Leerbroek (plannen voor een woonzorgboerderij). In Apeldoorn is sprake van stedelijke vernieuwing: Habion werkt mee aan de vernieuwing van de verouderde jaren '70 wijk Anklaar door herontwikkeling van een woonzorgcomplex en te investeren in multifunctioneel centrum en een gezondheidscentrum.
		Score	6,0

**Toelichting:**

De mate waarin Habion een concrete bijdrage heeft geleverd aan stedelijke vernieuwing en/of dorpsvernieuwing passend bij de opgave in haar werkgebied wordt beoordeeld met een 6,0. De opgave met betrekking tot Stedelijke vernieuwing is niet meetbaar opgesteld. Wel kan Habion aantonen inzet te plegen om plannen te realiseren op dit prestatieveld. Habion realiseert een MFC in Apeldoorn en zal na gereedkomen dat verkopen aan de gemeente.

## Energie en Duurzaamheid

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	Energielabels (EPA) toekennen aan alle woningen en zorgcentra.	In 2009 zijn vrijwel alle woningen (98%) voorzien van een EPA-W label (voor woningen) of een EPA-U label (voor utiliteitsbouw, verzorgings- en verpleeghuizen). Habion komt qua EPA-score gemiddeld uit op energielabel C. Dat is redelijk hoog ten opzichte van de gemiddelde score van de woningvoorraad in Nederland.
		Score	5,0

### Toelichting:

De mate waarin Habion een concrete bijdrage levert aan de energiezuinigheid en duurzaamheid bij het bouwen en beheren van woningen passend bij de opgave in haar werkgebied wordt beoordeeld met een 5,0. De inspanningen van Habion op dit gebied gaan niet verder dan het wettelijk vereiste. Het toekennen van EPA normen is geen doel op zich. De inspanning zou vervolgens moeten liggen op wat er gedaan wordt om de EPA normen in de verschillende complexen te verhogen en daarmee de milieulasten en woonlasten te verlagen. Een dergelijk document is niet aangetroffen. Evenmin zijn er systematische inspanningen per complex aangetroffen ter verbetering van de energiezuinigheid en duurzaamheid. Bij een enkel recent nieuwbouwcomplex is inmiddels wel ervaring met KoudeWarmteOpslag opgedaan.

### Overige opgave

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
8	Overige opgave	Waar passend helpt Habion collega-corporaties die door de kredietcrisis in de problemen komen.	In 2009 heeft Habion uitgebreid gekeken naar overname van seniorenhuisvester SGBB. Die fusie is niet doorgegaan omdat de risico's te groot bleken. In 2009 heeft Habion een door WSW geborgde renteloze lening verstrekt aan woningcorporatie Viveste te Houten.
		Klanttevredenheid: Habion heeft de ambitie om elk afgerond (her)ontwikkelingsproject te evalueren met de bewoners.	De volgende evaluatieonderzoeken hebben de afgelopen vier jaar plaatsgevonden: 2007: De Parallel in Nijverdal en De Koperwiek in Bilthoven. 2009: De Cope in Kamerik en De Weerdenhof in Werkhoven. 2010: De Triangel in Franeker.
		Score	6,0

### Toelichting:

De overige opgaven zijn beoordeeld met een 6,0. De matchingsafspraken met Viveste bestaat uit een renteloze lening en het overnemen van projecten en objecten die Viveste zelf niet kan financieren. In de overeenkomst met Viveste is niet opgenomen dat een tegenprestatie wordt verwacht. De commissie is dan ook van oordeel dat dit gezien kan worden als een maatschappelijke prestatie. Opgaven met betrekking tot klanttevredenheid wordt beoordeeld in het hoofdstuk Presteren volgens Stakeholders.

## 2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	6,3
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	6,7
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van - voor het beleid - relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	5,8

### Toelichting:

Aan de hand van diverse marktonderzoeken en "De Grijs Motor" heeft Habion in voldoende mate in kaart gebracht wat de diverse opgaven zijn. De belanghouders zijn ook positief over deze onderzoeken. Met name op het gebied van bijzondere doelgroepen is een extra inspanning gepleegd. De opgaven zijn wel voornamelijk kwalitatief beschreven. Het inzicht van de corporatie op het gebied van Energie en duurzaamheid blijft achter. Verder maakt Habion expliciet de keuze zich niet te richten op stedelijke vernieuwing. Daarom wordt dit onderdeel hier niet beoordeeld. De ontwikkeling van de doelgroep en de wensen en verlangens van de doelgroep zijn in kaart gebracht en worden bijvoorbeeld verwerkt in het Programma Van Eisen. Ook worden marktonderzoeken uitgevoerd. De verschillende omgevingsvariabelen worden dus in beeld gebracht. Dit gebeurt echter onvoldoende systematisch en periodiek.

## 2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	5,3
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	4,8
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	5,0
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,0

### Toelichting:

Habion heeft een algemeen beeld van wat de opgaven zijn, maar heeft onvoldoende geëxpliciteerd wat men gaat doen. Daaraan gekoppeld is nog niet geëxpliciteerd wie relevante samenwerkingspartners zijn. Dit beeld wordt herkend door de belanghouders. Een voorbeeld hiervan is het groot onderhoud/renovatie waar Habion zich voor gesteld ziet. In de voorbereiding daarop zouden relevante aspecten ook op tactisch en strategisch niveau uitgewerkt moeten zijn. De commissie heeft dit niet aangetroffen en ziet met de Vijverhof in Delft als voorbeeld dat dit niet gebeurd is. Uit de interviews blijkt dat Habion wel bezig is hierin verbeteringen door te voeren. Meetbare opgaven ontbreken veelal of zijn latent opgenomen in de verschillende interne en externe documenten. Een integraal bedrijfsplan heeft ontbroken. Met het reorganisatieplan wordt dit wel geadresseerd.



## 2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	5,0
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	5,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	5,0

### Toelichting:

Een gestructureerde meting en beoordeling van de prestaties heeft gedurende de meetperiode ontbroken. De sturingsinformatie was van onvoldoende kwaliteit om te kunnen spreken van een gerichte check van de prestaties. De corporatie is zich hiervan bewust en maakt hierin een inhaalslag (bijvoorbeeld de ontwikkeling van een dashboard).

## 2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	5,7
II Kennis en inzicht	10%	6,3
III Planning	10%	5,3
IV Monitoring	10%	5,0
<b>Totaal</b>		<b>5,6</b>

### Toelichting

De opgaven van Habion zijn veelal onvoldoende geëxpliciteerd. Dit maakt een vergelijk tussen opgave en realisatie moeilijk. Hiermee hangt samen dat er gedurende de meetperiode met name op het gebied van planning en monitoring van de opgaven onvoldoende registratie was. De corporatie is zich hiervan bewust en is momenteel bezig hierin verbeterlagen te maken.

## 3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

### 3.1 Missie en ambities

De missie gedurende de meetperiode (2007-2010) van Habion was:

*“Habion wil actief bijdragen aan een comfortabel leven voor senioren. Dat doen we door het realiseren en beheren van een diversiteit aan levensloopbestendige woonvormen, in nauwe samenwerking met lokale partners, vanuit een compacte vernieuwende organisatie”.*

Recentelijk is de missie als volgt verwoord:

*“Habion: alle senioren een veilig en comfortabel thuis”*

De corporatie heeft zelf een overzicht aangedragen van haar ambities en doelen gedurende de meetperiode. Daarnaast is voor de beoordeling van presteren naar eigen ambities en doelen gebruik gemaakt van diverse relevante strategische documenten zoals de strategienota 2008-2018, De Grijs motor, het document “Voorgenomen activiteiten 2008-2010 en diverse verantwoordingsrapportages. Daarnaast is informatie opgehaald door middel van interviews met diverse belanghouders (zie hiervoor ook hoofdstuk 4)

### 3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar eigen Ambities en Doelen tot stand komen. Het overzicht is door Habion aangeleverd en door de commissie getoetst.

Feitelijk ontbreekt veelal een meetbaar geformuleerde ambitie. Dit beeld wordt door de corporatie herkend en is ook geconstateerd in hoofdstuk 2 (Presteren naar Opgave). Dit maakt een kwalitatieve of kwantitatieve beoordeling over de mate waarin de geleverde prestatie zich verhoudt tot de geformuleerde opgave moeilijk. Waar mogelijk is gebruik gemaakt van vergelijkingen met de referentiegroepen zoals weergegeven in de Corporatie in Perspectief rapportages of geput uit het beeld dat ontstaat uit de verschillende interviews en de uitkomsten van de vragenlijsten. De commissie is van mening dat voor een niet smart geformuleerde opgave niet hoger is te geven dan een 6. Aanbeveling is dan ook in het vervolg de ambities meer meetbaar en tijdgebonden te formuleren zodat een toetsing beter mogelijk is.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van Habion komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

#### PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

Prestatieveld		Beoordeling
1	Beschikbaarheid	7,0
2	Betaalbaarheid	5,3
3	Bijzondere doelgroepen	5,0
4	Leefbaarheid	5,5
5	Bouwproductie	5,8
6	Stedelijke vernieuwing	6,0
7	Energie en duurzaamheid	5,0
8	Overige opgaven	Nb
	<b>Totaal</b>	<b>5,7</b>

## Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Habion heeft geen doelen geformuleerd aansluitend op het BBSH op dit prestatieveld, omdat Habion mensen wil huisvesten die zorg nodig hebben. De zorgvraag is het primaire uitgangspunt voor de toewijzing. Op lokaal niveau verloopt de toewijzing volgens de gemeentelijke toewijzingscriteria, die verschillen per gemeente. Meestal betreft dit zorgindicatie, soms aangevuld met de volkshuisvestelijke normen (hoogte van het inkomen en periode op de wachtlijst). Voor intramurale huisvesting moeten gegadigden over een zorgindicatie beschikken. De uitvoer van de woningtoewijzing is in handen van lokale zorgorganisaties. Habion ondersteunt de zorgorganisaties daarin zowel financieel als met kennis en advies.	Al het vastgoed (aanleunwoningen en zorgvastgoed) van Habion is geschikt voor de doelgroep kwetsbare senioren met een zorgvraag. Voor grofweg 98% wordt het vastgoed bewoond door deze doelgroep. De overige 2% bestaat uit ouderen die (nog) geen zorgvraag hebben en jongeren (tijdelijke verhuur van De Boomburg in Hilversum). De Belastingdienst is dit nagegaan en heeft Habion vervolgens vrijstelling verleend voor het afdragen van vennootschapsbelasting.
		Habion wil vitale woon- en leefgemeenschappen creëren. Dit houdt in dat niet alleen mensen met een (grote) zorgvraag in aanmerking komen voor een woning, maar ook mensen die zelfstandiger zijn. Zo kan er mantelzorg ontstaan wat het beroep op formele zorg kan verkleinen.	In 2010 en 2011 wordt het nieuwe huur- en verhuurbeleid geïmplementeerd.
		Score	<b>7,0</b>

### Toelichting:

De prestaties van de corporatie naar eigen doelen en ambities ten aanzien van het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep wordt beoordeeld met een 7,0.

Habion verhuurt praktisch al haar bezit aan de doelgroep ouderen. De ambitie is dan weliswaar niet meetbaar geformuleerd, de prestaties voldoen echter wel. Met betrekking tot de ambities om woon- en leefgemeenschappen te creëren is de vraag hoe de intentie om te komen tot een nieuw verhuurbeleid hierin bijdraagt. In het recent vastgestelde nieuwe huurbeleid wordt daarnaast onvoldoende concreet gemaakt wat Habion op dit punt daadwerkelijk wil realiseren. Dit aspect wordt dan ook niet beoordeeld.

## Betaalbaarheid

-	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid	Habion heeft als doel om kwetsbare senioren te huisvesten in woningen en in specifiek zorgvastgoed. Habion streeft naar het aanbieden van woningen in diverse prijsklassen, passend bij de lokale vraag. Om de aanvangshuren in de sociale sector betaalbaar te houden, investeert Habion een gedeelte uit eigen middelen. De onrendabele investeringen in nieuwbouw van woningen waren als volgt begroot: €13,68 mln. in 2007, €11,96 mln. in 2008, €25,1 mln. in 2009 en €26,6 mln. in 2010.	De daadwerkelijke onrendabele investeringen in nieuwbouw woningen waren als volgt: €6,65 mln. in 2007, €9,99 mln. in 2008, €28,77 mln. in 2009 en €1,64 mln. in 2010 (t/m Q2).
		Habion streeft op een marktgerichte huur. Landelijk zijn er grote verschillen in hoe de	In 2009 en 2008 was de gerealiseerde gemiddelde huurtoeslag 0,2% lager dan

-	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		woningmarkt zich ontwikkelt. In sommige gebieden kiest Habion er daarom voor om de huur minder dan gemiddeld te laten stijgen.	de maximaal toegestane huurstijging.
		Omdat de zorgvraag vaak het eerste criterium is voor toewijzing, wil Habion overgaan naar een systeem zoals huur op maat. Habion blijft daarmee in de toekomst minder draagkrachtige senioren een betaalbare woning bieden door voor een deel van de bewoners een korting te bieden. Habion is gericht op waardesturing: verdienen waar het kan, om uit te geven waar het moet. Marktgericht werken om gericht maatschappelijk dividend te kunnen uitkeren.	Habion past huurkorting al toe in één wooncomplex, te weten Elim in Putten. In 2009 heeft een werkgroep een rapportage opgesteld om het nieuwe huur- en verhuurbeleid vorm te geven. De ambitie om huurkorting te geven wordt in 2010 verder uitgewerkt in het huurbeleid. In 2010 en 2011 worden nog twee locaties ontwikkeld waar Habion concreet van plan is huurkortingen te geven, namelijk Kampen en Oldebroek.
		Habion heeft de ambitie om in de toekomst te sturen op woonlasten in plaats van op kale huurprijs.	Habion heeft in 2009 de eerste WKO installaties opgeleverd. Habion past het niet-meer-dan-anders-principe toe: bewoners betalen niet meer dan zij voor conventionele energie zouden betalen.
		Score	<b>5,3</b>

#### Toelichting:

De prestaties van de corporatie naar eigen doelen en ambities ten aanzien van de betaalbaarheid van haar woningen wordt beoordeeld met een 5,3.

Het is goed dat er ruimte wordt gecreëerd voor nieuwbouw door onrendabele toppen te nemen. De geformuleerde ambities zijn echter niet geheel en al gerealiseerd.

Habion wil daarnaast in sommige gebieden de huur minder dan gemiddeld laten stijgen. Het is echter niet helder hoe de gemiddelde huurstijging verspreid is over de verschillende regio's. De ambitie is tevens niet dusdanig geformuleerd dat helder wordt wat de huurprijsstijging per gebied mag zijn. Wel is een gemiddelde huurstijging gerealiseerd die 0,2 % lager is dan toegestaan. In de Corporatie in Perspectief (CIP) rapportage 2009 komt naar voren dat Habion 81,7% scoort ten opzichte van 83,4 % van de referentiegroep op het punt huur in % van de maximaal toegestane huur.

Verder is in het huurbeleid geen intentie aangetroffen voor gestructureerde huurkorting. Momenteel is dit pas in één complex echt concreet. De ambitie om in de toekomst te sturen op woonlasten is niet beoordeeld. De aangegeven prestaties staan onvoldoende in relatie tot ambitie die overigens niet concreet is uitgewerkt.

#### Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Habion wil senioren een thuis bieden in levensloopbestendige woningen en moderne zorgvastgoed complexen. Centraal staat het bieden van veiligheid, zorg en onderling contact (tegengaan eenzaamheid). En een zo gewoon mogelijke woonomgeving.	Habion biedt huisvesting aan zelfstandige en zorgafhankelijke ouderen in 4.332 (aanleun)woningen en 71 zorgvastgoed complexen. Habion zorgt via partnerschappen met zorgorganisaties voor de beschikbaarheid van zorg. Veiligheid wordt gewaarborgd met o.a. een brandmeldinstallatie en zorgoproepsysteem. Onderling contact wordt bevorderd door het creëren van ontmoetingsruimten in de complexen.



Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	<p>Habion wil functioneel verouderde zorgcentra transformeren tot moderne, flexibele woonzorgcentra. Het bouwkundige uitgangspunt hierbij is wonen. Habion kiest vervolgens een financieringsvorm die past, dat kan huur zijn of AWBZ. Door zorgcentra vorm te geven als wooncomplexen ontstaat vastgoed dat wooncomfort biedt aan bewoners, dat waardevast is en dat duurzaam is omdat het minder snel functioneel veroudert. De woningen in de zorgvastgoed complexen van Habion zijn groter (75m<sup>2</sup>) dan de minimummaat die de overheid hanteert (45m<sup>2</sup>). De extra investering die hiermee gepaard gaat is voor rekening van Habion. Voor deze onrendabele investeringen in zorgcentra was als volgt begroot: €2,82 mln. in 2007, €1,6 mln. in 2008, €1,48 mln. in 2009 en €1,14 mln. in 2010. Daarnaast wil Habion voor de doelgroep onzelfstandige senioren (m.n. mensen met een psychogeriatrische aandoening) specifiek zorgvastgoed ontwikkelen in overleg met haar klanten.</p>	<p>De daadwerkelijke onrendabele investeringen in zorgcentra waren als volgt: €7,54 mln. in 2007, €13,51 mln. in 2008, €2,13 mln. in 2009 en €1,36 mln. in 2010 (t/m Q2). In 2009 is in totaal € 30 mln. geïnvesteerd in de herontwikkeling van zorgcentra. Extra grote zorgeenheden (75m<sup>2</sup>) heeft Habion voor eigen rekening gerealiseerd in Oldenzaal (1995), Winterswijk (1997) en Gameren (2009).</p>
	<p>Habion wil maatschappelijk investeren in het geschikt maken en houden van haar woningen voor de doelgroep senioren. Habion investeert daarom onrendabel in het opplussen van woningen en het aanbrengen van voorzieningen. Daarvoor werden de volgende bedragen begroot: €711.000 in 2007, €912.000 in 2008, €2,1 mln. in 2009 en €3,1 mln. in 2010.</p>	<p>De daadwerkelijk geïnvesteerde bedragen voor opplussen en voorzieningen woningen waren als volgt: €206.520 in 2007, €727.243 in 2008, €140.179 in 2009 en €2.8 mln. in 2010 (t/m Q2)</p>
	<p>Habion wil ouderen in Nederland een diversiteit aan woonvormen aanbieden. Levensloopbestendige woningen waar ouderen in kunnen blijven wonen, ook als zij zorg nodig hebben. Habion hanteert daarvoor eigen kwaliteitseisen. Daarom maakt Habion onderscheid in drie typen woningen: Habion comfort, Habion comfort plus en Habion comfort de luxe. Daarnaast onderscheidt Habion voor de woningen drie doelgroepen op basis waarvan het voorzieningenniveau in de woning wordt bepaald: de vitale, de servicegerichte en de zorggerichte senior.</p>	<p>Om de levensloopbestendigheid en kwaliteit van nieuwe Habionwoningen te borgen heeft Habion in 2009 het programma van eisen (pve) voor de woningen aangescherpt. Onderdeel daarvan zijn brede gangen, ruime badkamers, anti-slipvloeren, twee toiletten, automatische deuren voor de hoofdentree, een zorgoproepsysteem en een videofooninstallatie. Daarnaast is in 2009 besloten dat nieuwe woningen aan Woonkeur moeten voldoen. Inmiddels heeft het eerste project, een woongebouw met 21 woningen in Arnhem, het woonkeurcertificaat behaald. Zeven projecten zitten in het keuringstraject.</p>
	<p>Habion wilde van oudsher zorgvastgoed bouwen conform de specifieke normen van de overheid (college bouw zorginstellingen) en volgens de wensen van lokale zorgorganisaties. Habion als gebouwenleverancier voor de zorgsector. Habion wil zich transformeren naar een organisatie die primair de eindgebruiker, de</p>	<p>De verschuiving van focus van de zorgpartner naar de eindgebruiker is een paar jaar geleden ingezet, onder andere met onderzoeken onder de doelgroep 'Wat is thuis' en 'De Grijze Motor'. Marktonderzoek werd steeds belangrijker.</p>

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
		senior, huisvest.	
		Ouderen in Nederland willen langer zelfstandig blijven wonen. Niet in een zorginstelling, maar met zorg net om de hoek. Habion wil daarom vernieuwende woonzorgconcepten aanbieden aan de 'nieuwe senior'. In de nieuwe woonzorgconcepten staat centraal dat de senior middenin de samenleving staat, volop in contact met anderen. Dit bereiken we door vier woonzorgconcepten in de markt te zetten: combinatie van wonen en educatie, wonen en mantelzorg, wonen en wellness en groen en duurzaam wonen.	Habion heeft in 2007 / 2008 vier woonzorgconcepten ontwikkeld. In diverse sessies zijn deze woonzorgconcepten met stakeholders besproken. Er is sinds twee jaar een conceptontwikkelaar in dienst die de concepten verder heeft ontwikkeld. Op diverse plekken worden de concepten nu toegepast in de visievorming voor nieuwbouw en herontwikkelingsprojecten. Voorbeelden: In Leerbroek is gestart met de ontwikkeling van een woonzorgboerderij met mantelzorgappartementen. In Eibergen wordt gedacht aan wonen met (kunst)educatie. In Rotterdam Katendrecht is gewerkt aan wonen met educatie (school), daarvan is na zorgvuldige afweging besloten dit project niet te realiseren. Combinaties tussen jongeren en ouderen krijgen vorm in een initiatief met De Hoenderloo Groep voor begeleiding van kinderen met gedragsproblemen door senioren en een initiatief met Stichting Timon voor begeleiding van tienermoeders door senioren.
		Score	<b>5,0</b>

#### Toelichting:

De prestaties van de corporatie naar eigen doelen en ambities ten aanzien van de huisvesting voor bijzondere doelgroepen, zoals ouderen, gehandicapten of personen die extra zorg of begeleiding nodig hebben wordt beoordeeld met een 5,0. Habion wil functioneel verouderde zorgcentra transformeren tot moderne, flexibele woonzorgcentra. Het in beheer hebben van grotere zorgeenheden wordt door de commissie niet als een maatschappelijke prestatie gezien en dus niet als zodanig beoordeeld. De onrendabele investeringen in zorgcentra zijn gekwantificeerd en dus te beoordelen. Het transformeren van verouderde zorgcentra is onvoldoende gekwantificeerd in zowel de ambities als de prestaties. De inhoud van de Grijs Motor wordt gedeeld en gewaardeerd door de belanghouders. Echter geconstateerd wordt dat uitvoering geven aan de ideeën uit de Grijs Motor achterblijft. Dit wordt erkend door Habion. Het baart de commissie daarnaast zorgen dat Habion niet alleen de eigen ambities met betrekking tot het betrekken van de eindgebruiker niet realiseert, maar daarnaast de wettelijke vastgelegde medezeggenschap van de eindgebruiker onvoldoende tot zijn recht laat komen.

#### Leefbaarheid

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
4	Leefbaarheid	Habion investeert in de leefbaarheid van haar complexen en de directe omgeving. Bij leefbaarheid gaat het voor Habion om veilig en comfortabel wonen voor senioren. Relevant daarbij zijn onder andere tegengaan van eenzaamheid, voorzieningenniveau en	Habion creëert gemeenschappelijke ruimten die eenzaamheid tegengaan. Gelijkgestemden kunnen elkaar ontmoeten. Habion realiseert in nieuwbouwprojecten voor de doelgroep zorggerichte senioren vanaf 20

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
		beschikbaarheid van zorg. Omdat Habion verspreid in 70 gemeenten werkt, kijken we lokaal wat er moet gebeuren op het vlak van leefbaarheid.	woningen standaard een gemeenschappelijke ruimte. In projecten voor meer 'vitale' senioren maken we daarin per project een keuze.
		Naast de huisvesting van senioren wil Habion zich ook richten op het realiseren van maatschappelijk vastgoed (ruimten voor huisarts, fysiotherapie, bibliotheek, kinderopvang). Hierdoor ontstaat versterking van buurten en wijken en wordt de courantheid van het vastgoed bevorderd. Ook kunnen bewoners hierdoor thuis blijven wonen ook bij toenemende zorgvraag.	In de afgelopen vier jaar heeft Habion in Kampen geïnvesteerd in huisvesting van een kapper, een HOED en een kerkzaal. In Kamerik is op kosten van Habion een centrale ruimte in het wooncomplex overdekt en afgesloten waarin ontmoetingen en activiteiten kunnen plaatsvinden. In Gameren is in het nieuwe woonzorgcentrum ruimte gecreëerd voor een huisarts, apotheek, verloskundige en fysiotherapeut. In Alkmaar wordt op dit moment een wijksteunpunt ontwikkeld als onderdeel van een wooncomplex van Habion.
		Score	<b>5,5</b>

#### Toelichting:

De prestaties van de corporatie naar eigen doelen en ambities op het gebied van leefbaarheid in de wijken en woonkernen waar haar woongelegenheden gelegen zijn wordt beoordeeld met een 5,5. Habion heeft de ambitie geformuleerd om te investeren in de leefbaarheid van haar complexen en de directe omgeving. De ambitie wordt breed benaderd, maar de geleverde prestatie is daarentegen smal geformuleerd. Het betreft hier alleen het ontwikkelen van gemeenschappelijke ruimten. Dit steekt wat schril af ten opzichte van de ambitie waarin het onder andere gaat om veilig en *comfortabel* wonen. Naast de niet meetbaar geformuleerde ambities blijven de geleverde prestaties ook achter. Met de investeringen in Kampen, Kamerik en Gameren wordt echter aangetoond dat Habion op een aantal locaties werkelijk investeert in maatschappelijk vastgoed.

#### Bouwproductie

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
5	Bouwproductie	Habion heeft in 2009 de ambitie uitgesproken om in 10 jaar 50% groei van het aantal eenheden te realiseren. Van de huidige 10.000 naar 15.000 in 2018. Niet alleen te realiseren door nieuwbouw, maar ook door het vormen van strategische allianties en kleine fusies. In 2009 en 2010 was daartoe jaarlijks een acquisitiebudget van €40 mln. begroot.	Habion heeft in de loop van 2007, 2008 en 2009 vier ontwikkelingsmanagers aangesteld die zich richten op de acquisitie van nieuwe projecten. In 2007 werden 67 huurwoningen opgeleverd. In 2008 is €33,6 mln. geïnvesteerd in (vervangende) nieuwbouw. Er werden 76 woningen opgeleverd. In 2009 heeft Habion €38,3 mln. besteed aan de aankoop van nieuwbouwprojecten, waarvan €14,1 mln. onrendabel (36,8%). Er werden 127 woningen opgeleverd.
		Habion wil haar bedrijfsprocessen beter op orde brengen om sterker te kunnen sturen op haar vastgoedportefeuille. Habion gaat uit van het voorzichtigheidsprincipe en wil haar ambities toetsen aan de juiste sturingsinformatie. Daartoe wil Habion sturingsinstrumenten in gebruik nemen.	In 2009 zijn de aeDex/IPD en Wals ingevoerd om de waardesturing inzichtelijk te krijgen. Er is in 2010 een performance dashboard ontwikkeld, daar wordt op dit moment de laatste hand aan gelegd.

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	Habion wil toegroeien naar een vastgoedportefeuille die voor eenderde bestaat uit seniorenwoningen zonder directe relatie met zorg (wonen boven zorg), eenderde seniorenwoningen nabij een zorginstelling (wonen met zorg) en eenderde zorgvastgoed (zorg boven wonen). Vooral in de categorie wonen boven zorg is het verschil tussen de bovengenoemde ambitie en het huidige woningbezit groot en ligt er dus een grote opgave. In deze categorie wil Habion complexen van zelfstandige appartementen bouwen, zonder de fysieke nabijheid van een zorgcentrum maar wel met de infrastructuur voor het gewenste aanbod aan zorg, welzijn en service.	In 2009 zijn zelfstandige seniorenwoningen zonder directe relatie met zorg (wonen boven zorg) toegevoegd in Arnhem (21 woningen) en in Heerenveen (42 woningen). In 2010 zijn vergelijkbare projecten in ontwikkeling in Elst (40 woningen), Harderwijk (45 woningen), Giesbeek (25 woningen) en Kudelstaart (84 koopwoningen).
	Woningverbetering betreft bij Habion onder andere het plaatsen van deurautomaten, het ophogen van balkons, het plaatsen van videofooninstallaties en het leggen van antisliptegels in badkamers. Momenteel besteedt Habion extra aandacht aan brandpreventie en legionellabestrijding.	In 2007 is €5,5 mln. uitgegeven aan renovatie, onderhoud en woningverbetering. In 2008 was dat bedrag €7,3 mln. Dat is 93% van de voornemens voor dat jaar. In 2009 was dat bedrag €8,5 mln. In 2009 is verder een budget opgesteld voor verbetering van brandveiligheid, te weten €2 mln. In 2009 was gepland om aan brandpreventie €1,2 mln. uit te geven, daarvan is €450.000 daadwerkelijk besteed.
	Score	<b>5,8</b>

### Toelichting:

De prestaties van de corporatie naar eigen doelen en ambities ten aanzien van de uitbreiding, aanpassing en/of verbetering van de woningvoorraad wordt beoordeeld met een 5,8. In 2009 heeft Habion de ambitie uitgesproken om 5.000 extra eenheden te realiseren. De realisatie-index met betrekking tot nieuwbouw zoals weergegeven in het CIP 2009 was in de periode 2005-2008 gemiddeld 35%. In de zelfevaluatie wordt de prognose nieuwbouw als volgt omschreven: "We breken de komende 5 jaar 1.250 kleine verzorgingseenheden af en bouwen 1.500 ruime woningen terug, waarvan 269 intramuraal gefinancierd. Deze transitie draagt bij aan de gewenste groei van de portefeuille van de huidige 10.088 verhuureenheden naar 11.086 eenheden in 2015". (Uiteindelijk uitkomend op 15.000 eenheden in 2018.) Uit de interne interviews komt sterk naar voren dat Habion voorziet dat de gestelde ambitie niet gerealiseerd gaat worden. Zowel niet met nieuwbouw/herbouw en evenmin door middel van fusie/overname. Dit komt (volgens Habion) voort uit zowel voortschrijdend inzicht met betrekking tot de eigen financiële middelen als onzekerheid rond de nieuwe kapitaallastenfinanciering. De ambitie is stevig, maar wordt dus naar alle waarschijnlijkheid niet gerealiseerd. Dit in combinatie met de beperkte realisatie-index van 35% zet de score voor bouwproductie onder druk. Habion is zich bewust van het ontbreken van een onderbouwing voor de kwantitatieve opgave. Ze zoekt nog naar de financiële mogelijkheden en onmogelijkheden. Habion geeft zelf ook aan dat de doelstelling waarschijnlijk te ambitieus is. Vooral nog wordt deze gehandhaafd vanuit het principe pas toe of leg uit.

Gedurende de meetperiode was er onvoldoende zicht op de bedrijfsvoering. De sturingsinformatie was niet op orde en tevens werden aanbevelingen van de accountant met betrekking tot dit punt onvoldoende opgepakt. De commissie signaleert dat Habion momenteel hard werkt aan het verbeteren van de sturingsinformatie (investeringen gedaan in AeDex/IPD en Wals). Met betrekking tot de ambitie om de vastgoedportefeuille te transformeren laat Habion zien daad bij het woord te voegen door al diverse woningen te realiseren op dit punt. Gezien het feit dat de groei-doelstelling van 5.000 extra woningen waarschijnlijk niet gerealiseerd gaat worden en

dat voor individuele woningen geldt dat deze veelal niet via fusie verkregen kunnen worden, zet de visitatiecommissie vraagtekens bij het realistisch gehalte van deze doelstelling.

De woningverbetering in euro's per wooneenheid scoort in de CIP rapportage 2009 € 34.307 ten opzichte van € 15.871 van de referentie groep. Dit is substantieel meer dan de referentiegroep. De prestaties met betrekking tot de investeringen in brandveiligheid blijven achter op de gestelde doelen.

### Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Habion heeft op het vlak van stedelijke en dorpsvernieuwing de doelstelling om bij te dragen aan de lokale opgaven in en nabij de complexen van Habion. De maatschappelijke opgave voor Habion is met name dorpsvernieuwing omdat het merendeel van het vastgoed van Habion in kleinere kernen staat. Zie ook werkblad PnO.	Zie het hoofdstuk PnO.
		Score	<b>6,0</b>

#### Toelichting:

De prestaties van de corporatie naar eigen doelen en ambities op het gebied van stedelijke en/of dorpsvernieuwing wordt beoordeeld met een 6,0. Habion benoemt geen ambities op het gebied van stedelijke vernieuwing. De commissie stelt dat Habion zich hiermee te kort doet. Er is/wordt geïnvesteerd in diverse projecten die raakvlak hebben met stedelijke vernieuwing. Een voorbeeld hiervan is het Centrum Plan Loenen.

### Energie en duurzaamheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	Habion wil de energiekosten van haar woningvoorraad verminderen ten behoeve van de betaalbaarheid van de woonlasten.	Maatregelen ter vermindering van de energiekosten: €228.000 in 2007, €561.000 in 2008, €224.495 in 2009. Deze maatregelen betreffen o.a. het aanbrengen van HR ketels, vervangen van enkel glas door isolatieglas, aanbrengen van waterbesparende douchekoppen en energiemetingen op collectieve cv's.
		Habion wil voor verwarming en koeling waar mogelijk gebruik maken van duurzame energie-installaties, waaronder warmte-koude opslag (WKO). Dit systeem reduceert de CO <sub>2</sub> -uitstoot aanzienlijk.	In 2009 is in Gameren een WKO-installatie geplaatst. In 2010 worden WKO-installaties geplaatst in Hengelo, Oldebroek, Kampen. In 2010 is besloten Wc-installaties te realiseren in Kudelstaart en Kesteren. In Alkmaar is gekozen voor een ander type duurzame installatie (warmtepomptechniek). Habion heeft Energie BV opgericht voor het beheer van de duurzame energie-installaties.
		Habion heeft in 2010 de ambitie benoemd om bij te dragen aan het tegengaan van klimaatverandering. Habion wil dit concretiseren in maatregelen die betrekking hebben op de eigen bedrijfsvoering en maatregelen die betrekking hebben op de	De keuze voor de focus op tegengaan van klimaatverandering is opgenomen in het rapport van de werkgroep maatschappelijk ondernemen. Dit rapport dateert van september 2010. Het is op dit punt nog te vroeg voor

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
		portefeuille en de projecten.	concrete prestaties.
		Habion wil vastgoed ontwikkelen met een lange levensduur.	Habion ontwikkelt woonzorgcentra met woningen van 75m <sup>2</sup> in plaats van de gebruikelijke 45m <sup>2</sup> . Dit vergroot de levensduur van de complexen aanzienlijk. Zie voor meer informatie prestatieveld 3, onderdeel b.
		Habion wil dat haar eigen werkorganisatie op een duurzame manier functioneert.	Bij de inrichting van het nieuwe kantoorgebouw in 2008 is gelet op duurzaamheid. Er is onder andere duurzame verlichting aangebracht met een extra investering van €50.000. Duurzaam rijden wordt beloofd door geen bijdrage voor privégebruik van de leaseauto te vragen bij keuze voor een hybride auto en door de keuze te beperken tot auto's met een A of B label.
		Score	<b>5,0</b>

### Toelichting:

De prestaties van de corporaties naar eigen doelen en ambities op het gebied van energiezuinigheid en duurzaamheid bij het bouwen en beheren van woningen wordt beoordeeld met een 5,0. Habion heeft op het prestatieveld energie en duurzaamheid nog te weinig op het netvlies wat men op dit prestatieveld kan en wil bereiken. Met name voor bestaande complexen is nog niet bepaald op welke wijze de energieprestaties verbeterd kunnen worden. Het prestatieveld wordt daarnaast door de belanghouders nauwelijks geassocieerd met Habion. Habion kan op dit terrein nog veel winst boeken. Iets wat door de corporatie ook wordt onderschreven. Daar waar bewoners expliciete verzoeken neerleggen, die verder gaan dan onderhouds gerelateerde zaken, toont Habion zich afhoudend (bijvoorbeeld het verzoek van de VVE Brinkstaete). In Garderen (een nieuwbouwproject) heeft Habion veel inzet gepleegd om energiezuinig en duurzaam te bouwen en te beheren. Dit blijkt ook uit het interview met een betrokken adviseur (Intechno). Aan de andere kant geven de diverse stakeholders aan dat Habion op het gebied van energie en duurzaamheid nog veel meer kan laten zien. De corporatie voldoet dus nog niet aan de norm, maar de corporatie toont wel enige voorbeelden (op het gebied van nieuwbouw) waarmee ze aantoonde ervaring op het terrein van Energie & Duurzaamheid op te bouwen.

### Overige opgaven

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
8	Overige doelen / ambities	Habion wil werken met een compacte, efficiënte werkorganisatie waardoor besluitvorming snel kan plaatsvinden.	Habion scoort nummer 1 in de benchmark Aedes. Habion is 10% efficiënter dan de nummer 2. Habion heeft minder medewerkers per verhuureenheid dan gemiddeld. Belangrijke factor daarin is dat Habion geen eigen verhuurorganisatie heeft. Habion besteedt uit wat kan, en doet zelf wat moet. Habion is goed in efficiënt werken en verdient daarmee geld dat geïnvesteerd kan worden in de projecten.
		Habion wil als landelijke seniorenhuisvester een bijdrage leveren aan de discussie op landelijk niveau over wonen en zorg voor	Habion deed in 2007 onderzoek naar de woonzorgwensen van ouderen, resulterend in het boekje De Grijs

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
		senioren. Habion wil bijdragen aan het vinden van oplossingsrichtingen voor de vraagstukken van toenemende vergrijzing, betaalbaarheid van de zorg en personeelstekort in de zorg. Habion wil bijdragen aan het doorvoeren van het scheiden van wonen en zorg in Nederland.	Motor. Habion neemt actief deel aan werkgroepen van Aedes en Actiz. Op lokaal niveau investeert Habion zoals eerder genoemd in grotere zorgeenheden dan wat gangbaar is om daarmee het scheiden van wonen en zorg te bevorderen.
		Habion wil de keuzevrijheid voor bewoners in stand houden en vergroten met betrekking tot hun keuze voor een zorgaanbieder.	Habion gaat niet mee in gedwongen winkelnering. Bewoners zijn altijd vrij om te kiezen waar zij hun zorg afnemen. Ook wanneer zij hun woning via een van onze zorgpartners huren, kunnen zij hun zorg elders afnemen.
		Score	Niet beoordeeld

**Toelichting:**

De door de corporatie opgegeven overige opgaven zijn niet beoordeeld. De opgaven zijn meegenomen bij Presteren volgens vermogen.

**3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht**

Normen en meetpunten		Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	6,2
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	6,2

**Toelichting:**

Het huidige strategische beleidsplan is gereed gekomen in 2008. Na onder andere het traject rondom "SGBB" is duidelijk geworden dat de interne monitoring en controle niet op orde is. Conclusie is dat niet alle doelen zoals in 2008 geformuleerd, behaald kunnen worden. Daarnaast werd duidelijk dat de organisatie/werkprocessen onder de loep genomen moesten worden. Dit heeft geresulteerd in een rapportage van Deloitte (Organisatieplan: Habion operationaliseren van de strategie). De commissie heeft naar aanleiding van de hernieuwde inzichten binnen Habion geen geactualiseerd strategisch management document aangetroffen. In 2008 is besloten eerst zaken op orde te brengen en sturingsinformatie te creëren en daarna eventueel de strategie te herijken; voorlopig is de leidraad: pas toe of leg uit. De doelstellingen van de corporatie zijn vervolgens ook onvoldoende meetbaar geformuleerd. Dit is al reeds meegenomen in de beoordeling van de prestaties van ambities en opgaven. De missie en visie van de corporatie worden erkend en herkend door de medewerkers en leidinggevende van Habion.

**3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning**

Onderdelen		Cijfer
III	De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	5,6
III.1	De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,1



III.2	De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	5,0
-------	---	-----

**Toelichting:**

De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) ten dele uitgewerkt in meetbare eenheden. Op het prestatieveld beschikbaarheid is uitgewerkt welke aandelen in de vijf sectoren in absolute en relatieve omvang Habion nastreeft. De corporatie heeft echter nog niet geëxpliciteerd welke en hoeveel bijzondere doelgroepen men wil faciliteren binnen het segment ouderen. Het kostenoverzicht bij de geformuleerde doelstellingen is meer latent dan manifest aangetroffen. Aan de hand van de begroting en jaarplannen wordt financieel vorm gegeven aan de doelen, maar dit is nog onvoldoende geëxpliciteerd. Niet gekwantificeerde doelstellingen laten zich ook moeilijk in een gerichte exploitatiebegroting vertalen.

**3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring**

Onderdelen	Cijfer
<b>IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.</b>	<b>5,0</b>
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden.	5,0
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	5,0

**Toelichting:**

Er is over de jaren 2008, 2009 en 2010 een ambitiebrochure gemaakt, maar daarin wordt niet teruggegrepen op de realisatie van de doelen en ambities van het voorgaande jaar. Dit geldt ook voor het jaarverslag. Habion had haar systemen tot voor kort nog niet zover ingeregeld dat ze in staat was een adequate analyse te maken. Met diverse inmiddels gerealiseerde investeringen en implementatie van nieuwe systemen zal dat vanaf 2011 wel mogelijk zijn.

**3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	5,7
II Kennis en inzicht	10%	6,2
III Planning	10%	5,6
IV Monitoring	10%	5,0
<b>Totaal</b>		<b>5,6</b>

**Toelichting**

De ambities en prestaties van Habion zijn veelal niet geëxpliciteerd. Hierop volgend was de planning en monitoring van de realisaties van de ambities ook onvoldoende geregeld. De uitkomsten van het mogelijke fusietraject met SBGG heeft tot hernieuwde inzichten geleid bij de corporatie ten opzichte van de haalbaarheid van sommige ambities en de passendheid van de organisatie en interne monitoringstructuren. Momenteel wordt hierin een verbeterslag gemaakt.



## 4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

### 4.1 De belangrijkste belanghouders van Habion

In de zelfevaluatie die Habion als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet Habion zorgorganisaties, gemeenten en de eindgebruikers als haar meest relevante belanghouders. In dit hoofdstuk wordt dan ook een onderscheid gemaakt in 3 typen belanghouders:

- > Belanghouders zijnde gemeenten, leveranciers en samenwerkingspartners
- > Huurders zijnde zorginstellingen
- > Eindgebruikers zijnde bewoners van de zorginstellingen, dan wel de bewoners van koopappartementen

In de beoordeling van het hoofdstuk Presteren volgens Belanghouders worden de normen zoals geformuleerd in de visitatiemethodiek getoetst aan de uitkomsten van de vragenlijsten, interviews en de aanwezigheid van bepaalde vereiste documenten en handelingen van de corporatie.

### 4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders worden voorgelegd. Eén van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

	I.1	I.2	I.3	
	Het belang dat de belanghouders aan de prestatie toekennen	De waardering die belanghouders geven aan de prestaties van de afgelopen jaren	De waardering die belanghouders hebben voor de ambities en doelen voor de komende jaren	Totaal
Prestatieveld				
Beschikbaarheid	6,9 (28)	6,9 (11)	6,8 (12)	<b>6,8</b>
Betaalbaarheid	7,1 (31)	7,1 (21)	7,2 (17)	<b>7,2</b>
Bijzondere doelgroepen	8,1 (36)	7,4 (32)	7,6 (28)	<b>7,5</b>
Leefbaarheid	6,7 (34)	6,3 (19)	6,9 (19)	<b>6,6</b>
Bouwproductie	7,3 (34)	6,8 (25)	7,3 (23)	<b>7,1</b>
Stedelijke vernieuwing	6,1 (32)	6,3 (13)	7,1 (15)	<b>6,7</b>
Energie en duurzaamheid	7,3 (35)	6,3 (19)	7,6 (20)	<b>6,9</b>
<b>Totaal</b>	<b>7,1</b>	<b>6,7</b>	<b>7,2</b>	<b>7,0</b>

*Noot: een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.*

#### Typering

De belanghouders typeren de corporatie als degelijk, luisterend en betrouwbaar. Gedegen in onderhoud en de wijze waarop de corporatie op meer operationeel niveau haar afspraken nakomt. Luisterend en betrouwbaar hangt samen met de wijze waarop Habion bereid is mee te denken en niet bij voorbaat nee zegt. Keerzijde is dat belanghouders ook signaleren dat Habion op meer tactisch en strategisch niveau niet altijd een goed vervolg kan geven op haar in eerste instantie getoonde enthousiasme voor bepaalde projecten (bv. opvolging Grijs Motor).



### **Beschikbaarheid**

De mate waarin de corporatie een bijdrage heeft geleverd aan het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep wordt beoordeeld met een 6,8. Opvallend is dat de meeste belanghouders wel in staat zijn om het belang aan deze prestatie toe te kennen (28), maar dat de respons bij de beoordeling van de waardering van de prestaties van de afgelopen (11) en de ambities voor de komende jaren (12) vervolgens hierop achterblijft.

### **Betaalbaarheid**

De mate waarin Habion concrete doelstellingen heeft geformuleerd over de betaalbaarheid van haar woningen wordt door de belanghouders gewaardeerd met een 7,2. De belanghouders zijn positief over zowel de prestaties van Habion gedurende de meetperiode als de toekomstige periode.

### **Bijzondere doelgroepen**

De mate waarin de corporatie een concrete bijdrage heeft geleverd aan de huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven is beoordeeld met een 7,5. Opvallend is dat de mate waarin belanghouders dit prestatieveld belangrijk vinden beoordeeld wordt met een 8,1, terwijl de prestaties van de corporatie worden beoordeeld met een 7,4.

### **Leefbaarheid**

Het prestatieveld Leefbaarheid scoort het laagst van alle prestatievelden met een 6,6. Uit de interviews blijkt dat de corporatie geen eenduidig kader heeft met betrekking tot keuze waar wel en waar niet (uitgebreid) geïnvesteerd gaat worden in leefbaarheid. Positief voorbeeld zijn de ontwikkelingen in het complex de Vleugels (Alkmaar). Een minder positief voorbeeld is de beperkte renovatie van de Vijverhof in Delft. De indruk ontstaat dat Habion wel responsief is voor verdergaande investeringen in leefbaarheid maar dat dit sterk afhangt van de nadruk die derden op dit thema leggen.

### **Bouwproductie**

Het prestatieveld Bouwproductie scoort een 7,1. Uit de interviews komt naar voren dat de belanghouders Habion een bijzondere positie toedichten op het gebied van het huisvesten van ouderen. Habion heeft de afgelopen jaren volgens de belanghouders ook daadwerkelijk een zichtbare bouwproductie opgeleverd. De snelheid waarmee dit is gerealiseerd kan volgens de belanghouders wel hoger. De belanghouders signaleren een inherente spanning tussen het belang van de corporatie (huurvraag) en het belang van de zorginstellingen (zorgvraag). Dit vraagstuk wordt als een belangrijk thema voor de komende periode gezien.

### **Stedelijke vernieuwing**

Het prestatieveld Stedelijke vernieuwing wordt door de belanghouders beoordeeld met een 6,7. Het belang dat belanghouders aan dit prestatieveld geven scoort een 6,1. De prestaties van de corporaties worden echter beoordeeld met een 6,3 en de ambities voor de komende jaren zelfs met een 7,1. Van belang is dat Habion meer de dialoog opzoekt met belanghouders over de verwachtingen en wensen op dit gebied.

### **Energie en duurzaamheid**

Energie en duurzaamheid scoort een 6,9. Belanghouders hechten veel waarde aan dit prestatieveld. De prestaties van Habion blijven hierop echter achter. Dit blijkt ook uit de interviews. Habion wordt niet herkend als een corporatie die stevig investeert in energie en duurzaamheid. De ambities van de corporatie voor de komende jaren worden echter positief beoordeeld. Dit legt wel een verantwoordelijkheid bij Habion om aan dit verwachtingspatroon te voldoen.

### **Presteren naar vermogen**

Aan de hand van de vragenlijst is de belanghouders ook gevraagd een beoordeling te geven over prestaties op het gebied van vermogen. De mate waarin de corporatie open is over de omvang en inzet van de (financiële)

middelen waarover zij beschikt scoort daarin een 6,1. De beoordeling over de mate waarin de corporatie haar (financiële) vermogen maximaal inzet voor het realiseren van haar ambities en doelen wordt beoordeeld met 5,8.

Meer transparantie over de mogelijkheden van de corporatie over haar inzet wordt gewenst. Habion heeft inmiddels voor zichzelf geconstateerd dat met de beschikbare middelen niet de volledige ambitie kan worden gerealiseerd, doch heeft de impact hiervan nog niet naar haar belanghouders gecommuniceerd.

### Tips van belanghouders

De enquête is uitgezet onder ruim 80 personen. Hiervan zijn 50 enquêtes ingevuld geretourneerd. In de enquêtes is ook de vraag gesteld welke tip de belanghouders willen meegeven aan Habion. In onderstaand overzicht zijn deze tips weergegeven:

- > Toon werkelijke interesse in de belangen van huurders, probeer samen te werken en laat niet alles bepalen en sturen door financiële zekerheden.
- > Stel je meer op als partner van je klanten, zoek synergie en lever aantoonbare meerwaarde vanuit je rol en expertise.
- > Ik denk, dat Habion meer (minimaal jaarlijks) op bestuurlijk niveau contact moet zoeken met de klanten om over haar beleid te communiceren. Op dit moment weten wij te weinig waar Habion naar toe wil. Eventuele visie terzake komt te 'hap-snap' tot ons
- > Doorgaan op de ingeslagen weg. Continu het samenspel tussen wonen, welzijn, zorg en dienstverlening (gericht op de toekomst) blijven realiseren.
- > Indien beleidsmatig blijvend gekozen wordt voor vernieuwing/koploperschap, laat dat dan nog meer prevaleren in de operationele sfeer.
- > Richt je nog meer op (ver-)bouwen voor speciale doelgroepen in verband met de ouder wordende mens (vergrijzing). Succes daarmee!
- > Kijk meer naar lokale ontwikkelingen en vraag die na bij de huidige huurders.
- > Eerst intern beheersing stroomlijnen voordat verdere groeiambities worden nagestreefd.
- > Wees iets proactiever naar je opdrachtnemers. Relatiemanagement kan iets meer aandacht krijgen, nog net even klant- en relatiegericht.
- > Organiseer in groter verband een platform dat de normen voor bouw doorlicht, aanpast en deze met een advies naar het ministerie stuurt om deze daarna dwingend over te nemen in het bouwbesluit van gemeenten. Voorbeelden: o.a. geen drempels waar dan ook in huis (ook de toegang), centrale voorzieningen voor bediening van verlichting, verwarming, brede deuren, brede en diepe liften (denk aan liggend vervoer voor ambulance en vervoer van overledenen), groene energieopwekking.
- > Wees open en transparant en denk ook mee vanuit de regelgeving voor de zorgaanbieder.
- > Wees wat doortastender.
- > Koers houden.
- > De uitvoerende mensen van Habion zijn prima, in de directie zou meer klantvriendelijkheid wel op zijn plaats zijn. De top zit in een ivoren torentje en zou zich meer moeten laten zien.
- > Scherpere doelen formuleren om te komen tot snellere bestuurlijke besluitvorming.
- > Blijf zo doorgaan zoals jullie de afgelopen jaren gedaan hebben.
- > Ga in echte dialoog bij de gebruiker/verhuurder van panden namens Habion en hou niet vast aan eigen uitgangspunten. Neem het recept niet mee.
- > De huur is behoorlijk hoog. Bij klachten kan het wel eens erg lang duren voor er een reactie van Habion komt. Men zou gezien de huurprijs een snellere reactie mogen verwachten. Woonvormen: betere brandbeveiliging, een logeerkamer in het complex, een gemeenschappelijke hobbyruimte met een werkbankje.
- > Reageren op vragen via de site.

### 4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	5,1
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	6,1
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	4,3
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	5,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	5,0

#### Toelichting:

Habion scoort op het punt kennis en inzicht overall een 5,1. De mate waarin de belanghouders betrokken worden bij het beleidsproces wordt in de vragenlijst die door belanghouders is ingevuld beoordeeld met een 4,9. De belanghouders zijn bij de totstandkoming van het nieuwe strategische beleidsplan niet of nauwelijks betrokken. Wel is actief informatie opgehaald en veel onderzoek gedaan naar de voor de corporatie relevante ontwikkelingen. Het terugleggen van deze informatie heeft onvoldoende plaatsgevonden. Habion heeft nog geen lijst van voor haar relevante stakeholders. Wel heeft Habion in 2010 drie stakeholdersbijeenkomsten georganiseerd waarin zij de zoektocht naar een relevante en effectieve invulling van haar stakeholdersrelaties punt van gesprek heeft laten zijn.

Er wordt door Habion geen onderscheid gemaakt in de verschillende belanghouders.

De commissie heeft de belanghouders onderverdeeld in drie groepen: huurders, eindgebruikers en andere relevante belanghouders, zoals gemeenten, leveranciers, samenwerkingspartners, opdrachtnemers.

Het beeld ontstaat dat met name de huurders (zorgorganisaties) als belangrijkste belanghouders worden gezien. Sinds kort is er een huurdersplatform waarin zorgorganisaties zitting hebben, maar dit is in een opstartende fase en pas recentelijk geformaliseerd (bijvoorbeeld door een reglement). Daarbij heeft het huurdersplatform een adviesrol en geen instemmingsrecht.

Grote omissie is de onvoldoende uitgekristalliseerde rol van de eindgebruikers. De corporatie heeft de wettelijke verplichting vanuit de overlegwet om de rol en positie van de bewoners te borgen. Aan die eis wordt indirect voldaan doordat Habion deze verplichting gedelegeerd heeft naar de zorginstellingen. Dit ontslaat volgens de visitatiecommissie de corporatie echter niet van haar plicht om actief de kwaliteit en continuïteit van deze overleggen te monitoren en daarbij de uitkomsten van deze overleggen op te halen en een plek te geven in de organisatievoering. Daar waar projecten zijn, is er direct contact met bewoners, maar met de eindgebruikers is nog geen directe formele structuur opgezet. Ook met bewonerscommissies wordt niet gestructureerd en op beleidsmatig niveau gesproken. Een initiatief van Nieuw Elan voor een landelijke bewonersraad heeft geen doorgang gevonden.

Habion voert geen periodiek overleg met de overige belanghouders.

De verwachtingen en wensen van belanghouders worden dan ook voornamelijk bilateraal opgehaald. Van een gestructureerde wijze om informatie, wensen en verwachtingen op te halen bij belanghouders is echter geen sprake. Met de transitie van Habion volgt dan ook de uitdaging om de rol en posities van zowel de huurders, eindgebruikers als ook de andere belanghouders te borgen.

#### 4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	5,1
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	5,1

##### Toelichting:

De visitatiecommissie heeft niet kunnen constateren dat verwachtingen en wensen van belanghouders systematisch input zijn voor de planning van Habion. Daarnaast ontbreekt veelal een terugkoppeling richting belanghouders. De verwachtingen en wensen van de belangrijkste bewoners (organisaties en commissies) worden onvoldoende geëxpliciteerd en gestructureerd opgehaald. Ad hoc gebeurt dit wel in bepaalde projecten. Een voorbeeld hiervan is de planning rondom het complex De Vleugels in Alkmaar.

#### 4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	4,0
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	4,0

##### Toelichting:

De belanghouders geven de mate waarin de corporatie op de hoogte is van de waardering van haar belanghouders voor het beleid een 5,8. Een managementdocument waarin staat hoe belanghouders het beleid – de geplande en gerealiseerde prestaties van de corporatie – hebben gewaardeerd, is echter niet aangetroffen. Ook is een managementdocument waarin is aangegeven hoe de oordelen van de belanghouders zijn meegenomen bij de vaststelling van het beleid voor de komende jaren niet aangetroffen. Dit leidt tot een gemiddelde van een 4,0 op het gebied van Monitoring.

#### 4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,0
II Kennis en inzicht	10%	5,1
III Planning	10%	5,1
IV Monitoring	10%	4,0
<b>Totaal</b>		<b>6,3</b>

##### Toelichting:

Belanghouders zijn in het algemeen positief over de prestaties van Habion op de verschillende prestatievelden. De mate waarin de corporatie zich kennis en inzicht verschafft over de wensen en verlangens van belanghouders kan meer expliciet gemaakt worden. Daarbij dient de corporatie in de geest van de overlegwet te handelen. Ook de planning en monitoring richting belanghouders is nog onvoldoende gestructureerd aangetroffen. De corporatie

is zich hiervan bewust en heeft de intentie dit te verbeteren. Op dit moment is dit echter nog onvoldoende uitgekristalliseerd.

## 5 Presteren naar Vermogen (PnV)

De corporatie heeft aangegeven bij herhaling overleg te voeren met het Centraal Fonds Volkshuisvesting en het WSW over de inpasbaarheid van Habion binnen het systeem en de daarbij behorende parameters. In dit hoofdstuk vindt een beoordeling plaats van het presteren naar vermogen van Habion volgens de visitatiemethodiek.

### 5.1 Enkele kerngegevens

#### Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2009 van het CFV*

	Habion	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	€ 491,-	€ 480,-	€402,-
Huur in percentage van de maximale huur in 2008	81,7 %	83,8 %	71 %
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2008	128	119	130
Onderhoud per woning in 2008 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	€ 764,-	€ 856,-	€1464,-
WOZ-waarde per woning in 2008 in €	€ 91.473,-	€ 107.428,-	€ 155.105,-
Bedrijfswaarde per woning in 2008 in €	€ 49.649,-	nvt	€ 35.518,-
Risicobeoordeling jaarverslag (in % van het balanstotaal)	8,1 %	7,3 %	8,7 %
Solvabiliteitsoordeel	Voldoende		
Schuldverdienratio (netto kasstroom excl. verkopen/langlopende leningen) per VHE	7,1	14,7	15,1
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in % van het balanstotaal)	40 %	24,5 %	30,5 %
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in € per vhe)	€20.679,-	€17.404,-	€13.322,-
Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (in € per vhe)	€ 29.819,-	€17.266,-	€14.434,-
Netto bedrijfslasten per vhe (in € per vhe)	€768,-	€ 1.467,-	€1.340,-

In bovenstaande tabel staan de prestaties van Habion ten opzichte van andere categorale huisvesters en het landelijke beeld weergegeven. De laatste kolom is wellicht voor Habion minder relevant gezien haar bijzondere positie als huisvester van ouderen.

Habion kent een hoge gemiddelde puntenwaardering voor haar bezit. Door een relatief lager streefhuurpercentage (81,7%) is de gemiddelde huur per woning ongeveer gelijk met die van de referentiegroep.

De risicobeoordeling van 8,1% is hoger dan die van de referentiegroep. Dit verschil komt met name door een hoger macro-economisch risico (6,2% t.o.v. 4,2%). Waarschijnlijk hangt dit samen met de doelstelling van Habion om 1.100 extra verhuureenheden te creëren, waarbij door een mogelijke inflatie en renteschok de risico's wat hoger komen te liggen.

Als er gekeken wordt naar de schuldverdienratio en het volkshuisvestelijk vermogen in % van het balanstotaal is te concluderen dat Habion zeer solvabel is.

## 5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,3
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,0
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	6,0
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,0

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarderen van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

### Toelichting:

Een actuele vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde is in het jaarverslag 2009 terug te vinden. De corporatie beschikt over een berekening van het bestemd vermogen, rekening houdend met de strategie (onderhoud, huurbeleid) voor het eigen woningbezit en het daaraan gekoppelde investeringsprogramma, maar deze heeft slechts een tijdschors van 10 in plaats van de vereiste 20 jaar. De rendementseisen zijn uitgewerkt in een document "Investeringsbeleid Habion". De rendementseisen zijn echter niet in detail uitgewerkt. Gezien het bezit en de verhuur aan zorginstellingen is er geen verkoopprogramma. Dus kan dit punt niet beoordeeld worden. Financiële middelen worden veelal gegenereerd vanuit de hoge kasstromen en door bij nieuwbouw/verbouw op te schalen in type appartementen (bv. de Vleugels). De corporatie heeft haar risicobuffers niet berekend en omgezet in eisen van haar eigen vermogen of reserveringen voor voorzieningen. Uit de brief van het WSW van 8 juli 2009 wordt duidelijk dat Habion maximaal gebruik van haar borgingsruimte maakt bij het WSW om vreemd eigen vermogen aan te trekken en in te zetten. Met WSW zijn aparte afspraken gemaakt over de onderpandwaarde. Deze is normaal 50 % van de WOZ-waarden van de panden, maar is opgeschaald naar 95 % in het geval van Habion. Dit maakt het faciliteringsvolume € 59.906.000 hoger. Het eigen vermogen op basis van bedrijfswaarde minus de investeringsvoornemens geeft een positief vermogen dat voldoet aan de criteria van het CFV.

### Ontwikkeling en aanwending vermogen 2009 tot en met 2014 (x € 1.000)

Prognose beschikbaar komende middelen			Prognose beslag op vermogen		
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	208.166	7	Nieuwbouw woongelegenheden en overig vastgoed	0
2	Af: rendement op leningen	-135.258	8	Aankoop woongelegenheden en overig vastgoed	115.295
3	Verkoop bestaand bezit	2.227	9	Sloop woongelegenheden en overig vastgoed	8.123
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	0	10	Verbetering woongelegenheden en overig vastgoed	0
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	57.873	11	Vennootschapbelasting	33.012
6	Vermogenseffect verbindingen	9.720	12	Effect heffing projectsteun 40 wijken	0
<b>TOTAAL</b>		<b>143.118</b>	<b>TOTAAL</b>		<b>156.430</b>

Bron: Continuïteitsoordeel Habion 2010, CFV

Uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat in de periode 2009 tot 2014 een groot beslag wordt gelegd op het vermogen. De hoeveelheid beschikbaar komende middelen blijft hierop achter. In het continuïteitsoordeel van het



CFV (1 september 2010) komt naar voren dat het volkshuisvestelijk vermogen in percentage van het balanstotaal in 2014 24,2 % bedraagt tegen 40% in 2008.

#### Continuïteitsoordeel

Op basis van de door Habion ingediende prognosegegevens concludeert het CFV dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van de corporatie, hetgeen tot een (positief) A-oordeel leidt.

#### Solvabiliteitsoordeel

Het CFV concludeert dat het vermogen van de corporatie op peildatum 31 december 2009 groter is dan het vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming, hetgeen tot het oordeel voldoende solvabiliteit leidt.

### 5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	4,7
II.1 De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen.	4,0
II.2 De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	5,0
II.3 De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement op en de omvang van het eigen vermogen onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	5,0

#### Toelichting:

Een duidelijke visie op het beoogde rendement op en de omvang van het Eigen Vermogen is niet aangetroffen. Ook ontbreekt een visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Een onderbouwing van de omvang en besteding van de ruimte in het EV aan maatschappelijke opgaven is niet aangetroffen. Habion investeert in maatschappelijke opgave, maar benadert dit niet vanuit de ruimte in het eigen vermogen.

### 5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

Onderdelen	Cijfer
III. De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	6,3
III.1 De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstelling die is toegelicht in interne (b.v. begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. jaarverslag) documenten	6,3

#### Toelichting:

In het accountantsrapport is de solvabiliteitsontwikkeling zichtbaar gemaakt. Tevens is in jaarverslag 2009 de volgende passage opgenomen: "Habion hanteert een minimum solvabiliteitsgrens (op basis van bedrijfswaarde) van 15%. De solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde is ultimo 2009 33,3%. Hiermee wordt tevens voldaan aan de minimale solvabiliteitseis van het WSW en het CFV." De onderbouwing van de solvabiliteitsdoelstelling op basis van haar investeringsprogramma's was gedurende de meetperiode onvoldoende. Dit kwam mede voort uit de toentertijd onvolledige en niet tijdige administratievoering. De corporatie is zich hiervan bewust en heeft hierop verbeterplannen gemaakt. De huidige vermogensovermaat komt overeen met die van de referentiegroep in de

CIP rapportage van het CFV. De in het CIP rapportage 2007 weergegeven vermogensovermaat in % van het balanstotaal is groter dan die van de referentiegroep. In de huidige CIP rapportage wordt geen vermogensovermaat weergegeven.

## 5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie presteert efficiënt.	6,0
IV.1 De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten.	6,0

### Toelichting:

In de door de corporatie ingevulde zelfevaluatie is de volgende passage opgenomen: "Habion scoort nummer 1 in de benchmark Aedes. Habion is 10% efficiënter dan de nummer 2. Habion heeft minder medewerkers per verhuureenheid dan gemiddeld. Belangrijke factor daarin is dat Habion geen eigen verhuurorganisatie heeft. Habion besteedt uit wat kan, en doet zelf wat moet. Habion is goed in efficiënt werken en verdient daarmee geld dat geïnvesteerd kan worden in de projecten." Habion leeft in de veronderstelling dat zij al efficiënt opereert; gerichte doelstellingen om een efficiënte bedrijfsvoering na te streven zijn niet geformuleerd. De commissie is van mening dat de corporatie appels met peren vergelijkt, omdat de cijfers niet gecorrigeerd zijn voor de kosten verbonden aan verhuuractiviteiten. Dit beeld wordt bevestigd door de accountant. De commissie zet dus vraagtekens bij het door Habion vermeende beeld dat zij op grond van de AEDEX tabel een efficiënte organisatie is. Weliswaar worden de beheervergoedingen die Habion aan de zorginstellingen betaalt meegenomen in de kosten, maar deze zijn niet 1 op 1 te vergelijken met de kosten die men zou maken als de corporatie zelf de verhuur zou doen.

Er is wel aandacht voor een financieel-administratief juiste verwerking, maar een project evalueren om ervan te leren en procesverbeteringen door te voeren is nog geen gemeengoed. Gedurende de meetperiode was de administratie vooral gericht op registratie, soms werden data pas twee tot drie jaar na dato verwerkt. Analyseren, nacalculeren en evalueren werd niet gedaan. Het systematisch in kaart brengen van klachten en signalen vanuit belanghouders waarmee de bedrijfsvoering verbeterd kan worden is niet aangetroffen. Tevens werd er in onvoldoende mate vooruitgekeken. De corporatie is zich hiervan bewust en heeft vanaf 2009 maatregelen genomen ter verbetering van de sturingsinformatie waarmee ook de bedrijfsvoering op efficiëntie verbeterd kan worden.

## 5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,3
II Visie	10%	4,7
III Risicoprofiel	10%	6,3
IV Bedrijfsvoering	10%	6,0
<b>Totaal</b>		<b>6,1</b>

### Toelichting:

Habion is met betrekking tot presteren naar vermogen in ontwikkeling. De basis is een financieel gezond bedrijf. Gedurende de meetperiode was er onvoldoende inzicht in de bedrijfsprocessen en de eigen middelen. Goede structuren met betrekking tot monitoring en control waren niet voldoende uitgewerkt. Momenteel maakt Habion hierin een inhaalslag.

## 6 Governance

### 6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

Normen en meetpunten		Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code).	6,6
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code.	6,7
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	6,0
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	7,0

#### Toelichting:

De Raad van Commissarissen (RvC) heeft de gewenste samenstelling en deskundigheid vastgelegd in een profielschets. De huidige samenstelling van de RvC voldoet aan deze profielschets. De commissie heeft geen twijfel of de (nieuwe) leden in de RvC expertise in kunnen brengen op de aspecten volkshuisvestelijk beleid en zaken als wonen-welzijn en leefbaarheid. Op grond van de adviezen die de RvC heeft gegeven en de besluitvorming in de RvC op voorstellen van de organisatie is de commissie echter van oordeel dat deze invalshoeken te weinig terug te vinden zijn in het beleid van Habion.

Er zijn twee zetels benoembaar door de huurdersorganisaties. Op een vrij informele wijze hebben de recente benoemingen van de commissarissen op deze zetels met instemming van de (nog in ontwikkeling zijnde) huurdersorganisatie plaatsgevonden. Onduidelijk is in hoeverre de RvC contact onderhoudt met de huurders/huurdersorganisatie specifiek waar het gaat om het recht van voordracht voor zetels in de RvC; het representatief zijn van de voordragende huurdersorganisatie als ook het zich laten informeren over huurderszaken. Met de huidige directeur-bestuurder zijn prestatieafspraken gemaakt over wat er bereikt moet zijn binnen een tijdshorizon van vier jaar. Er zijn geen jaarlijkse verslagen van plannings- en beoordelingsgesprekken van de remuneratiecommissie met de directeur-bestuurder aangetroffen. De RvC voert één keer per twee jaar een zelfevaluatie onder begeleiding van een externe deskundige uit. Een jaarplanning van de RvC waarmee alle relevante thema's periodiek geagendeerd worden ontbreekt.

### 6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten		Cijfer
II	<b>Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</b>	
II.1	<b>Eigen ambities en doelen</b> De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	5,0
II.2	<b>Opgaven in het werkgebied</b> De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	6,0
II.3	<b>Belanghouders</b> De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	4,5

Normen en meetpunten	Cijfer
<b>II.4 Vermogen</b> De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	<b>7,0</b>

#### Toelichting:

Op de website is het nodige terug te vinden op het gebied van beleidsambities e.d. (bijvoorbeeld het Jaarverslag en het magazine Habits). Een gestructureerde wijze om belanghouders actief te informeren over Habion's prestaties ontbreekt. Dit wordt ook aangegeven door de belanghouders (in de interviews en de enquêtes). Wie nu echt haar belanghouders zijn is voor Habion een moeilijk te beantwoorden vraag. Zijn het de zorgaanbieders of toch de eindgebruikers? Met beide typen belanghouders is de afgelopen jaren echter weinig inzet gepleegd bij het actief betrekken bij beleid. Momenteel wordt door middel van een werkgroep Maatschappelijk Ondernemen geprobeerd een antwoord te geven op deze vraag. Habion heeft dus een begin gemaakt met het ophalen van informatie over de wijze waarop belanghouders betrokken willen/kunnen worden, dit proces bevindt zich nog in de oriëntatiefase. Alhoewel Habion inmiddels een drietal werkgroepvergaderingen Maatschappelijk Ondernemen heeft georganiseerd, heeft de commissie nog geen follow up document met beleidsvoorstellen gezien.

Een vraag die nog meer van belang wordt, gezien de ambitie van Habion om 1/3 van het bezit direct te verhuren aan bewoners (al dan niet via een intermediair). Er wordt geen jaarlijkse bijeenkomst met alle belanghouders gehouden. Wel wordt tot nu toe soms een activiteit ondernomen met een beperkt aantal belanghouders. Dit zijn echter alleen zorgaanbieders. In deze bijeenkomst worden op informele wijze beleidsmatige zaken besproken; het heeft echter meer het karakter van een netwerk bijeenkomst dan van (proactieve) beleidsuitwisseling. De bovengenoemde worsteling wordt dus ook op dit punt gesignaleerd. Habion kan zich nog veel verbeteren in het actief betrekken van belanghouders.

De corporatie beschikt over een verslag van de externe accountant met analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat die bijdragen aan het inzicht in de positie en de resultaten van de woningcorporatie.

### 6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	6,6
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	5,0
- opgaven in het werkgebied	20%	6,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	4,5
- vermogen	20%	7,0
<b>Totaal</b>		<b>5,8</b>

#### Toelichting:

De samenstelling van de raad komt overeen met het profiel, maar de vraag is of de huidige samenstelling nog passend is bij de ambities zoals de corporaties die voor zich zelf heeft geformuleerd. De maatschappelijke verantwoording richting en de beleidsbeïnvloeding door belanghouders is op dit moment nog onvoldoende gestructureerd en geëxpliciteerd.

## Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

### Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen.
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties.
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*)
- > II Kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*)
- > III Planning (*wegingspercentage 10%*)
- > IV Monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied.
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep.
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen.
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Een beoordeling is gegeven in cijfers die kunnen variëren van 1 tot en met 10. In onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking meer dan +75%</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm: <b>"Ja, en ..."</b> De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking +50% tot +75%</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: <b>"Ja, en..."</b>
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking +25% tot +50%</b>	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: <b>"Ja, en .."</b>
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking 0% tot +25%</b>	De corporatie voldoet aan de norm,: <b>"Ja"</b>
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking 0% tot - 10%</b>	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: <b>"Ja, maar..."</b>
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 10% tot - 25%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: <b>"Nee, maar..."</b>
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 25% tot - 50%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: <b>"Nee, maar..."</b>
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 50% tot -75%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: <b>"Nee"</b>
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: <b>afwijking - 75% tot - 100%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: <b>"Nee"</b>
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: <b>afwijking meer dan -100%</b>	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: <b>"Nee, en ..."</b>



## **Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie**

### **drs. C.M. van der Werf-de Koning (voorzitter)**

Cathrin van der Werf vervult commissariaten en bestuurs/adviesfuncties in de wereld van de zorg, pensioenen, zakelijke en financiële dienstverlening en vastgoedonderhoud. Zij heeft jarenlange ervaring in eindverantwoordelijke functies in de zorg en was lid Raad van Bestuur van de Sociale verzekeringsbank.

### **mr. H.J. Frantzen-Boeve (visitator)**

Dieke Frantzen werkt als projectmanager, adviseur en trainer voor verschillende opdrachtgevers op het terrein van zorg en welzijn. Als medebestuurder en later als adviseur leverde zij een grote inhoudelijk en procesgerichte bijdrage aan de Stichting BonVie. Zij is als visitator werkzaam vanwege haar interesse in volkshuisvesting en met name in de maatschappelijke rol van de woningcorporatie. Vanwege haar juridische achtergrond is zij in staat om goed te analyseren, causale verbanden te zien en beargumenteerde conclusies te trekken, daarnaast kent zij vanuit haar werkveld de cultuur en de taal van de stakeholders van de woningcorporatie

### **M.E. van der Veen MSc (secretaris)**

Maarten Eeke van der Veen is werkzaam als consultant bij het adviesbureau Quintis. Quintis is een managementadviesbureau op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Opdrachtgevers zijn woningcorporaties, gemeenten, zorgorganisaties en andere maatschappelijke ondernemingen. Aandachtsgebieden van de heer van der Veen zijn onder andere strategie en beleid, bedrijfsvoering en governance.

### Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Face to Face		Functie
Dhr.	Medema	(vh directeur) Stichting Palet
Dhr.	Velthuis	Huurdersplatform Nieuw Elan

Dhr.	Bouwmeester	Bewoner Koningin Wilhelmina
Mevr.	Bronchel-Smit	Huurderscommissie De Bekenborgh
Dhr.	Devilée	Vereniging voor langer wonen in Vierhouten

Dhr.	Tempelaar	Landelijk centrum voor oudere doven De Gelderhorst
Dhr.	Geerdink	De Hoenderloo Groep

Mevr.	Leenheer -van Ling	bewonersscommissie De Vijverhof
Dhr.	Nieuwenbroek	Intechno Consulting Engineers

Dhr.	Veen	Gemeente Alkmaar, wethouder
dhr	De Jong	Facilitair manager Magenta zorg

Dhr.	Dreschler	St. Hervormd Gemeentelijk Zorgcentrum Aelsmeer
Dhr.	Ouden	Amaris Zorggroep
Dhr.	Kruijff	Gemeente Loenen, wethouder

Telefonisch		Functie
Mevr.	Schie	Klachtencommissie Habion
Dhr.	Tegel	KPMG, accountant
Dhr.	Bruins	Gemeente Apeldoorn (projectleider welzijn)
Dhr.	Horstik	De Gouden Leeuw Groep BV
Dhr	van der Vlies	Bestuur De Vijverhof
Mevr	Kamphuis	VvE Brinkstate
Dhr.	Dolderen	BAM
Dhr.	Schalk	Meer dan Communicatie





## Interne interviews

Gesprek met	Functie
<b>RvC</b>	
Dhr. dr. E.P. de Jong	voorzitter
Dhr. drs. J.S. Hesp	vice-voorzitter (telefonisch)
Dhr. F.A.H. van der Heijden	lid
<b>Directeur Bestuurder</b>	
Dhr. mr. P. Boerenfijn MRE	
<b>MT</b>	
Dhr. ing. H.L.P. van der Velde	adjunct directeur West
Dhr. B. Oosterbaan	manager facilitair en strategie & markt a.i.
De heer J.H.M. Putman MRE MRICS	manager finance & control a.i.
<b>Medewerkers</b>	
Dhr. drs. M. Poortermans	Marktonderzoeker, Strategie en Markt, lid OR
Dhr. B. van Oostrum	Medewerker Financiën
Dhr. M. Donkersloot	Projectleider regio West
Dhr. R. Lolkema	Ontwikkelingsmanager regio West
Dhr. T. Janssen	Projectmanager regio Oost
Mw. D. van Wijk	Vastgoedbeheerder regio Oost, lid OR

## Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Presteren naar Opgave (landelijk, regionaal en lokaal)	
1001	Woonvisie Menaldumadeel
2001	Prestatieafspraken gemeente Loenen
2002	Intentieverklaring herontwikkeling centrum Loenen
2003	Samenwerkingsovereenkomst Timon
2004	Intentieovereenkomst wonen zorg welzijn Harderwijk
2005	Convenant wonen welzijn zorg nunspeet
2006	Projectplan Hoenderloo
2007	Prestatieafspraken gemeente Langedijk
2008	Prestatieafspraken gemeente Goes
2009	Samenwerking Utrecht West
3001	Brochure ambities (voorgenomen activiteiten 2007)
3002	voorgenomen activiteiten 2008-2010
3003	voorgenomen activiteiten 2010
	De grijze motor (niet digitaal)
4001	Marktonderzoek Doetinchem
4002	Marktonderzoek Hoenderloo
4003	Marktonderzoek Pijnacker
5001	Toelichting beleidsbomen april 2008
5002	Beleidsboom Habion bezit 2008
5003	Beleidsboom Habion bezit 2009
5004	Beleidsboom Habion bezit 2010
5005	Marktkaart t.b.v. aan- en verkoopbeleid 2007
5006	LTHP stichting Omnizorg
5007	Voorbeeld scorekaart
2. Presteren naar Ambitie / Doelen	
1001	Oordeelsbrieven en reactie Habion 2008
1002	Oordeelsbrieven en reactie Habion 2009
1003	Oordeelsbrieven en reactie Habion 2010
2001	Strategie Habion 2009-2018
2002	Strategie Habion 5 doelstellingen 2009-2010
2003	Eindrapportage Organisatieplan
2004	Organigram 2009
2005	Performance Dashboard
2006	Stand van zaken transformatie 2010
3001	Werkproces opstellen beleid
3002	Programma van Eisen Habion woningen
3003	Verhuurbeleid 2010
3004	Eindrapport Werkgroep huurbeleid
3005	Eindrapport Werkgroep full service
3006	Eindrapport Werkgroep Sturingsinformatie
3007	Eindrapport Werkgroep Strategisch vastgoedmanagement
3008	Tussenrapport Werkgroep Maatschappelijk ondernemen
3009	Formulier jaarplangesprek
3010	Beleidsnotitie personeelsontwikkeling

3011	Overzicht projecten WoonKeur
<b>3. Presteren volgens Stakeholders</b>	
1001	brochure nieuw wonen voor senioren
1002	habits nr 14 2009
1003	Evaluatie de Koperwiek
1004	Evaluatie de Cope
1005	Evaluatie de Parallel
1006	Evaluatie de Triangel
1007	Evaluatie Weerdenhof
1008	Flyer imago 2005
1009	Imago onderzoek 2005
2001	verslag stakeholdersbijeenkomst sessie 1
2002	verslag stakeholdersbijeenkomst sessie 3
2003	verslag huurdersoverleg 2010
2004	stakeholdersbijeenkomst woonconcepten feb 2007
2005	EBRsessie woonconcepten nov 2007
2006	Notulen Nieuw Elan mrt 2007
2007	Notulen Nieuw Elan okt 2007
2008	Notulen Nieuw Elan apr 2008
2009	Notulen Nieuw Elan Mrt 2009
2010	Notulen Nieuw Elan Okt 2009
2011	Notulen Nieuw Elan April 2010
2012	Notulen Nieuw Elan Mei 2010
2013	Samenwerkingsovereenkomst nieuw Elan
2014	Diverse stukken kwartaaloverleg Palet
3001	Belanghebbendenbijeenkomst Hoeksterend
3002	Wensen Palet Nieuwe Hoek
3003	Belanghebbendenbijeenkomst Orxmastate
3004	Wensen Palet Orxma
3005	Uitnodiging ideeënbijeenkomst Eibergen
3006	Programma ideeënbijeenkomst Eibergen
3007	Notulen bewonerscommissie Weerdenhof juli 2010
3008	Notulen bewonerscommissie Amelandshof en Catharinahof mei 2010
3009	Notulen bewonerscommissie drenningahof okt 2009
3010	Informatiekrant De Boomberg 2008
3011	Verslag workshop Hilversum 2008
3012	Evaluatiebijeenkomst proefwoningen Vijverhof
3013	Keuzeformulier De Vijverhof
3014	Nieuwsbrief de Vijverhof
<b>4. Presteren naar Vermogen</b>	
1001	CFV Corporatie in Perspectief 2007
1002	CFV Corporatie in Perspectief 2008
1003a	Corp. Perspectief 2009 analyse
1003b	Corp. Perspectief 2009 samenvatting
1004	CFV jaarverslagonderzoek 2007 - verslagjr 2006
1005	CFV solvabiliteitsoordeel 2008 - verslagjr 2007

1006	CFV solvabiliteitsoordeel 2009 - verslagjr 2008
1007	CFV solvabiliteitsoordeel 2010 - verslagjr 2009
1008	Borgingsverklaring WSW 2009
2001	Jaarrekening en VHV verslag 2007
2002	Jaarrekening en VHV verslag 2008
2003	Jaarrekening en VHV verslag 2009
2004	Overzicht onrendabele investeringen 2007-2010
3001	Meerjarenbegroting 2009-2018
3002	Meerjarenbegroting 2010-2014
3003	Investeringsbeleid Habion
3004	Investeringsbeleid zorgvastgoed
3005	Aedex Report 2008 met wachtwoord 'link'
3006	Aedex Report 2009
3007	Corpodata aan en verkoop bestaand bezit
4001	Rapp 1e 4mnd 2007
4002	Rapp 2e 4mnd 2007
4003	Rapp 3e 4mnd 2007
4004	Rapp 1e 4mnd 2008
4005	Rapp 2e 4mnd 2008
4006	Rapp 3e 4mnd 2008
4007	Rapp 1e kwartaal 2009
4008	Rapp 2e kwartaal 2009
4008b	Controlverslag rapp 2e kwartaal
4009	Rapp 3e kwartaal 2009
4009b	Controlverslag rapp 3e kwartaal
4010	Rapp 4e kwartaal 2009
4010b	Controlverslag rapp 4e kwartaal
4011	Rapp 1e kwartaal 2010
4011b	Controlverslag rapp 1e kwartaal
5001	Accountantsverslag 2007
5002	Managementletter 2007
5003	Accountantsverslag 2008
5004	Managementletter 2008
5005	Accountantsverslag 2009
5006	Managementletter 2009
<b>5. Governance</b>	
1001	Statuten Habion
1002	Bestuursstatuut
1003	Overzicht afwijkingen govenancecode
1004	Klokkenluidersregeling
2001	Notulen mrt 2007
2002	Notulen mei 2007
2003	Notulen aug 2007
2004	Notulen sept 2007
2005	Notulen nov 2007
2006	Notulen jan 2008
2007	Notulen feb 2008

2008	Notulen mei 2008
2009	Notulen sept 2008
2010	Notulen nov 2008
2011	Notulen mt 2009
2012	Notulen mei 2009
2013	Notulen jun 2009
2014	Notulen 13 sept 2009
2015	Notulen 29 sept 2009
2016	Notulen nov 2009
2017	Notulen mrt 2010
2018	Notulen mei 2010
3001	RvC profiel
3002	Reglement RvC
3003	Samenstelling rvc
3004	Rooster van aftreden rvc
3005	Zelfevaluatie rvc
4001	Rapp 1e 4mnd 2007
4002	Rapp 2e 4mnd 2007
4003	Rapp 3e 4mnd 2007
4004	Rapp 1e 4mnd 2008
4005	Rapp 2e 4mnd 2008
4006	Rapp 3e 4mnd 2008
4007	Rapp 1e kwartaal 2009
4008	Rapp 2e kwartaal 2009
4009	Rapp 3e kwartaal 2009
4010	Rapp 4e kwartaal 2009
4010b	Controlverslag rapp 4e kwartaal
4010c	Bijlage A vergadering rvc mrt 2010 (Leerbroek)
4011	Rapp 1e kwartaal 2010
4012	Rapp 2e kwartaal 2010
4012b	Controlverslag rapp 2e kwartaal
2012c	Bevindingen rapp 2e kwartaal
5001	Reglement Auditcommissie
5002	Verslag Auditcom mrt 2007
5003	Verslag Auditcom mei 2007
5004	Verslag Auditcom aug 2007
5005	Verslag Auditcom nov 2007
5006	Verslag Auditcom feb 2008
5007	Verslag Auditcom mei 2008
5008	Verslag Auditcom nov 2008
5009	Verslag Auditcom feb 2009
5010	Verslag Auditcom mei 2009
5011	Verslag Auditcom nov 2009
5011	Verslag Auditcom 15 feb 2010

**Nagezonden stukken:**

Beleid vergoeding bewonerscommissies (18 november)  
Klachtenbrochure (12 oktober)  
Reglement Habion klachtencommissie (13 oktober)  
CFV Continuïteitsoordeel 2010  
Beknopt verslag/actiepuntenlijst van vrijdag 27 februari 2009

**7 januari 2011**

Verslag van de derde stakeholdersbijeenkomst  
Koopovereenkomst Apeldoorn  
Functieprofiel klantmanager  
Verslag huurdersoverleg 08-09-2010  
Brief initiatiefgroep huurdersoverleg  
Projectvoorstel Oudewater  
Keuzeformulieren Vijverhof Delft  
Overeenkomst Viveste  
Financiële sturing binnen Habion  
Overzicht beoordeling directeur  
Artikel 9.3 uit de model huurovereenkomst woningen Habion

**Door de commissie geraadpleegde bronnen:**

Wet van 25 september 2008 tot wijziging van de wet op het overleg huurders/verhuurders (verbetering posities en zeggenschap huurders.  
Burgerlijk Wetboek, boek 7, afd 3, art. 220, lid 2.