

Maatschappelijke visitatie Staedion

Opdrachtgever: Staedion

ECORYS Nederland BV

Ton Lensen
Christine Oude Veldhuis
Sandra Groot

Rotterdam, november 2007

ECORYS Nederland BV
Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

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

ECORYS Vastgoed
T 010 453 85 19
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Vereniging Staedion	10
1.1 Profiel	10
1.2 Bezit	10
1.3 Organisatie	11
1.4 Intern toezicht - Raad van Commissarissen	13
1.4.1 Rapportage	13
1.4.2 Historie en ontwikkeling	14
1.4.3 Thema's	14
1.4.4 Prestatieoordeel van het Ministerie van VROM	15
1.4.5 Gedragscode Staedion	16
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	17
2.1 Missie en ambities	17
2.2 Doelstellingen	17
2.2.1 Ondernemingsplan 2001-2006	17
2.2.2 Ondernemingsplan 2005-2009	18
2.2.3 Bedrijfsjaarplan 2006	19
2.2.4 Strategienotitie april 2006	20
2.2.5 Bedrijfsjaarplan 2007	21
2.3 Overige ambities en doelstellingen	22
2.3.1 Strategisch voorraadbeleid	22
2.3.2 Huurbeleid	22
2.3.3 Milieubeleid Staedion	23
2.3.4 Wonen en zorg	23
2.3.5 Verkoopbeleid	24
2.3.6 Leefbaarheid	24
2.3.7 Herstructurering	25
2.4 De prestaties in beeld	25
2.4.1 Prestaties op het veld Klant	27
2.4.2 Prestaties op het veld Stad en regio	29
2.4.3 Prestaties op het veld Staeds beter	30
2.4.4 Prestaties op het veld Financiën	32
2.5 Presteren naar Ambities en Doelstellingen	33
3 Presteren naar Opgaven in het werkgebied (PnO)	35
3.1 Stadsgewest Haaglanden	35
3.2 Opgaven in de gemeente Den Haag	36

3.2.1	Haagse Woonvisie 2020 (vastgesteld in februari 2004)	36
3.2.2	Prestatieafspraken 2003-2010	37
3.2.3	Forum Den Haag – wij doen mee(r)	41
3.2.4	Overige afspraken op gemeenteniveau	43
3.3	Aanvullende afspraken	46
3.3.1	Wonen, Zorg en Welzijn	46
3.3.2	Overige afspraken	48
3.4	Beoordeling van prestaties	49
4	Presteren volgens Stakeholders (PnS)	57
4.1	Inleiding	57
4.2	Maatschappelijke aandeelhoudersvergadering	58
4.3	De betrokkenheid van de stakeholders bij de Maatschappelijke Visitatie	59
4.4	Beoordeling van prestaties	59
4.4.1	Beoordeling van prestaties naar type stakeholder	59
4.4.2	Beoordeling van prestaties naar onderdelen nieuwe missie	62
5	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV/E)	64
5.1	Inleiding	64
5.2	Transparantiemethodiek	64
5.3	Inventarisatie en beoordeling door het CFV	65
5.4	Financiële sturing door Staedion	69
5.5	Duurzaamheid - Financiële meerjarenraming 2007-2015	70
5.6	Efficiëntie	71
5.7	Beoordeling van prestaties	72
	Deel II: beoordeling	74
6	Prestatiespinnenwebben	75
6.1	Het totaalbeeld	75
6.2	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): 6,6	76
6.3	Presteren naar Opgaven (PnO): 8,0	77
6.4	Presteren volgens Stakeholders: 7,5	78
6.5	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 7,0	78
	Deel III: Kwantitatieve scorekaart	80
	Bijlage 1: overzicht bestudeerde documentatie	84
	Bijlage 2: overzicht stakeholders betrokken bij de maatschappelijke visitatie Staedion	88

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen om te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover zich onder meer de commissies Sas en Winter hebben uitgesproken. In de AedesCode die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes om zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd om de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument; geen instrument van de branche of van de overheid.
- Toetsing van buiten naar binnen; welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?
- Primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument.
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld¹ en is een pilot van start gegaan, waarvoor zich 12 corporaties en 5 visiterende bureaus hebben aangemeld. De uitvoerende bureaus zijn door de Auditraad geaccrediteerd voor de deelname aan de pilot. De corporaties hebben op basis van bureaupresentaties en offertetrajecten de keuze gemaakt voor het uitvoerende bureau dat ze de maatschappelijke visitatie wilden laten uitvoeren.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie².

¹ Vastgelegd in Deel 1: Contouren van het nieuwe visitatiestelsel: producten van de visitatie. Deel II: Onderleggers van de visitatieonderdelen. Bijgesteld in referentiekader 2.0. Deze maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 1.0-versie van het referentiekader; waar mogelijk en zinvol wordt geanticipeerd op referentiekader versie 2.0 d.d. april 2007.

² Idem.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- De eigen ambities en doelstellingen.
- De opgaven in het werkgebied.
- De normen van de stakeholders.
- De financiële mogelijkheden en efficiëntie.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een samenvattende en overkoepelende beoordeling bevat.

Maatschappelijke Visitatie Staedion – de aanpak van ECORYS

Staedion heeft ECORYS in december 2006 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie in het kader van de SEV-pilot. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari – juni 2007. Het visitatieteam bestond uit Ton Lensen, Christine Oude Veldhuis en Sandra Groot. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:
op basis van beschikbare documenten is in januari 2007 een inventarisatie gemaakt van gegevens, die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie.
2. Startbijeenkomst:
Op 20 februari 2007 heeft onder leiding van ECORYS een Startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, het management team en een delegatie van de Raad van Commissarissen. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.
3. Interviews intern³:
In de maand maart hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, twee commissarissen en de leden van het management team. Doelstelling van deze interviews was om de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.
4. Interviews met stakeholders⁴:
In de maanden mei en juni hebben 27 interviews plaatsgevonden met stakeholders.
5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS:
In de maanden mei en juni heeft intern overleg plaatsgevonden van het visitatieteam van ECORYS. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.
6. Rapportage:
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze is op 17 juli 2007 besproken met de directeur-bestuurder, de Raad van Commissarissen en het management team van Staedion. Vervolgens heeft de verwerking plaatsgevonden van tekstcorrecties en is de rapportage afgerond.

³ Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

⁴ Voor een volledig overzicht zie bijlage 3. Daar is tevens bijgevoegd een beschrijving van de wijze waarop de interviews zijn gehouden

ECORYS is in deze maatschappelijke visitatie het uitvoerende bureau, dat in opdracht van Staedion een volwaardig rapport maatschappelijke visitatie oplevert en tevens in de pilotlijn bijdraagt aan de toetsing en verdere ontwikkeling van het referentiekader van de SEV. Onze aanpak was erop gericht om de essentiële vragen van de maatschappelijke visitatie, zoals weergegeven in het referentiekader van de SEV, beantwoord te krijgen. Wij hebben ons daarbij zo goed mogelijk gehouden aan de door de SEV meegegeven richtlijnen (versie 1.0).

ECORYS vindt het in het kader van de maatschappelijke visitatie van belang om inzicht te geven in de wijze waarop de toezichthoudende rol wordt ingevuld door de Raad van Commissarissen. Het referentiekader van de SEV voorzagt daar ten tijde van deze maatschappelijke visitatie nog niet in⁵. De Raad van Commissarissen van Staedion is op de volgende wijze betrokken bij deze maatschappelijke visitatie:

- Een delegatie van de Raad heeft de startbijeenkomst op 20 februari 2007 bijgewoond.
- Op 8 maart 2007 heeft een interview plaatsgevonden met twee Commissarissen.
- Een delegatie van de Raad was aanwezig bij de bespreking van de conceptrapportage op 17 juli 2007.

In aanvulling hierop hebben wij ervoor gekozen om in hoofdstuk 1 een paragraaf op te nemen over de Raad van Commissarissen en de invulling van de toezichthoudende rol.

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen een periode van 5 à 6 jaren en kijken daarbij – indien mogelijk - enkele jaren terug en enkele jaren vooruit.
- ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De feitelijk geleverde prestaties en de waargenomen oordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en kan van invloed zijn op de beoordeling.
- Tevens bekijken wij de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklaringen worden als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/argumentatie.

Leeswijzer

Deel I van de rapportage bevat het toelichtende rapport. Het bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Vereniging Staedion
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)
3. Presteren naar opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Stakeholders (PnS)

⁵ Versie 2.0 bevat daarvoor – mede op basis van de pilotresultaten - nadere richtlijnen.

5. Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV/E).

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart.

Bijlage 1 geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de personen die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van ECORYS hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking daarin met Staedion ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Deel I Toelichtende rapportage

1 Vereniging Staedion

1.1 Profiel

De Vereniging Staedion is met bijna 33.000 woonegelegenheden de grootste corporatie van Den Haag. Staedion is in 1999 ontstaan uit een fusie van de corporaties Patrimonium, AWV en De Goede Woning. In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting maakt Staedion deel uit van de referentiegroep Rf03; hiertoe behoren 14 corporaties die worden gekarakteriseerd als grote herstructureringscorporaties. Staedion beschikt over een toelating voor de regio Haaglanden. Er loopt een aanvraag voor toelating in de regio's Rijnstreek en Holland-Rijnland. Het woningbezit bevindt zich overwegend in Den Haag en is in deze stad verdeeld over vier rayons met elk 8.000 à 9.000 woningen. Eén van deze rayons (West 1) is tevens verantwoordelijk voor de 'buitengebieden'.

Staedion kent als vereniging leden (natuurlijke personen of niet winstbeogende personen die de grondslag onderschrijven) en een ledenraad. Per einde 2006 had de vereniging 6.314 leden. De ledenraad bestond per eind 2006 uit 15 gekozen personen, afkomstig uit de regio's waarin het woningbezit van Staedion is ingedeeld. De ledenraad komt tenminste twee keer per jaar in vergadering bijeen. De voornaamste taken zijn benoeming en ontslag van de leden van de Raad van Commissarissen, goedkeuring van het jaarverslag en de jaarrekening, het verlenen van decharge aan Bestuur en Raad van Commissarissen, het wijzigen van de statuten en het (onder voorwaarden) opheffen van de vereniging. Het aantal leden van Staedion daalt en daarmee vermindert mogelijk de legitimatie van de ledenraad. Het al dan niet behouden van de verenigingsstructuur is in de afgelopen jaren aan de orde geweest, maar lijkt op dit moment minder ter discussie te staan.

1.2 Bezit

Bijna tweederde van het woningbezit van Staedion betreft meergezinsetagebouw zonder lift. Het aandeel eengezinswoningen bedraagt slechts 7,1%. Ruim 11% dateert van voor 1945 en een kleine 20% is gebouwd in de naoorlogse periode (1945-1960). Meer dan 80% van de woningen is gelegen in wijken met een lage woonkwaliteit. De combinatie van woningtypen, bouwjaren en wijkkwaliteit geeft Staedion een hoge indicatie op de herstructureringsproblematiek. Deze bedraagt 4,5 op een schaal van 0 tot 6 (het landelijke gemiddelde is 2,3). Ruim de helft van het bezit bevindt zich in de 56 prioriteitswijken van VROM⁶.

⁶ Het betreft hier de 56 wijken die eind 2002 in de G30 zijn aangewezen als onderdeel van het Actieprogramma Herstructurering.

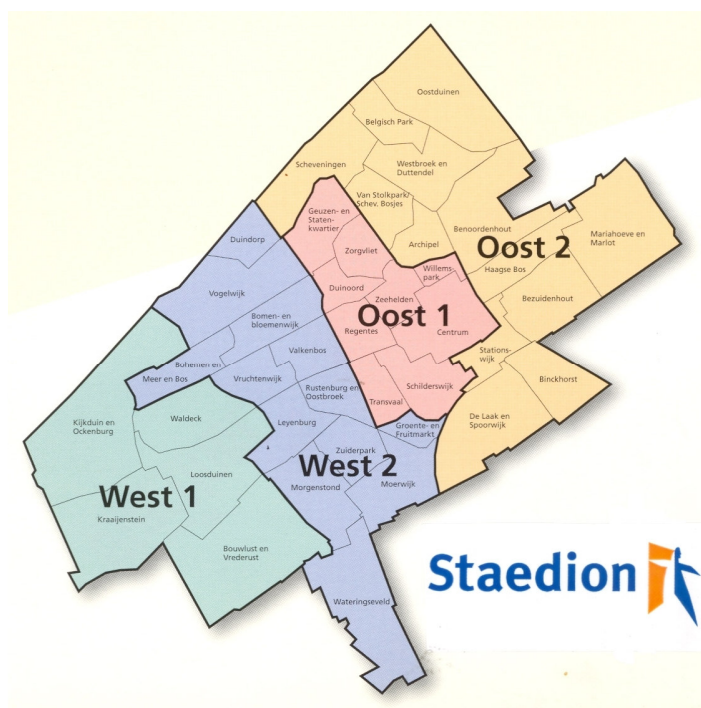
Tabel 1.1 Situering van het bezit naar type/karakteristiek van de wijk

% van het bezit	Negatieve dynamiek	Positieve dynamiek	Totaal
Zwakke structuur	28%	18%	46%
Gemiddelde structuur	19%	32%	51%
Sterke structuur	1%	2%	3%
	48%	52%	100%

Bron: Corporatie in perspectief, Staedion Den Haag, Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2006

1.3 Organisatie

Staedion had per december 2006 427 medewerkers in dienst, die gezamenlijk 396,1 fte invullen. De organisatie is ingedeeld in 9 Resultaat Verantwoordelijke Eenheden: de rayons Oost 1, Oost 2, West 1, West 2, Staedion Ontwikkeling (voorheen Citadel), Services, VVE, Commercieel Vastgoed en Vastgoedbeheer. Het werken met RVE's is in 2006 ingevoerd met als bedoeling om de budgetverantwoordelijkheid lager in de organisatie te leggen en een efficiëntieslag te maken. Staedion is een matrixorganisatie. Behoudens de rayons zijn er per aandachtsgebied vakgroepen, waarin de verantwoordelijken op dat thema vanuit de rayons samenkomen en afspraken maken. Elke rayonmanager is - in een roulerend systeem - tevens verantwoordelijk voor één van de vakgroepen Verhuur, Beheer, Woonservice en Huurincasso.



Beknopte typering van de rayons

Oost 2

Het rayon Oost 2 heeft gespreid bezit, overwegend in Mariahoeve en Scheveningen. In dit rayon vindt herstructurering op complexniveau plaats. In de wijk Mariahoeve is als voorloper op de wijkvisie een project met betrekking tot identiteit en branding opgezet. Dit project heeft ertoe geleid dat er een convenant gesloten is tussen de gemeente en drie corporaties – waaronder Staedion - om te voorkomen dat goede wijken probleemwijken worden. Mariahoeve heeft te maken met de dreiging van negatieve ontwikkelingen door de combinatie van woningtype en bouwperiode en door overloop vanuit Den Haag Zuidwest. Het strategisch voorraadbeleid van de drie corporaties die actief zijn in Mariahoeve wordt naast elkaar gelegd om te komen tot gezamenlijke acties die onder meer gericht zijn op een grotere differentiatie in de voorraad.

Oost 1

Dit rayon wordt gevormd door de centrumwijken, zoals Transvaal en de Schilderswijk. Hier zijn grote herstructureringsopgaven. De herstructurering van Transvaal is vijf jaar geleden gestart. In totaal worden er 3.000 woningen gesloopt en 1.700 woningen teruggebouwd in de verhouding 70% koop en 30% huur. Transvaal is in 2007 benoemd tot een van de 40 aandachtswijken. Positief effect daarvan is volgens Staedion het feit dat er geld beschikbaar komt. Negatief effect is de imagobevestiging. Het totale investeringsbedrag voor Transvaal bedraagt € 300 miljoen. De gemeente Den Haag en Staedion zijn beide partner en dragen elk 50% van het tekort. Naast Transvaal behoeft de Stationsbuurt nadere aandacht. De ambitie van het wijkplan uit 2002 is te laag. Staedion heeft in 2004 als reactie het document ‘Kansen grijpen, kansen creëren’ geformuleerd. Een van de projecten betreft de Avenue Culinaire aan de Bierkade, waar restaurantjes worden gevestigd en de totale omgeving wordt aangepakt.

West 2

Rayon West 2 kent grote herstructureringsopgaven. De herstructurering van Den Haag Zuidwest is begonnen in de wijken Moerwijk en Morgenstond Midden. Na 2012 zal het accent van de herstructurering zich verplaatsen richting Bouwlust, Vrederust en rayon West 1. De problematiek in Den Haag Zuidwest betreft een verouderde en goedkope woningvoorraad, in combinatie met een concentratie van armoede en werkloosheid. Om de draagkracht binnen de wijken te vergroten, wordt veel gesloopt en nieuw gebouwd in een programma met 70% koop en 30% huur (ook duurdere huur). De aanpak gebeurt in samenwerking met de gemeente, HaagWonen en Vestia. De ervaringen die in West 2 worden opgedaan met de herstructurering, worden in de andere rayons vervolgens toegepast. Staedion besteedt veel aandacht aan goede en tijdige communicatie. Daarnaast is het belangrijk om de leefbaarheid en veiligheid in met name de actiegebieden op peil te houden. Ook de househopping past in deze aanpak: jongeren tot 27 jaar kunnen met een tijdelijk contract en een verlaagde huur een woning bewonen in een sloopcomplex. De mogelijkheid bestaat om ‘door te hoppen’ naar een volgend sloopcomplex. Hierdoor wordt het verval zo lang mogelijk tegengehouden.

West 1

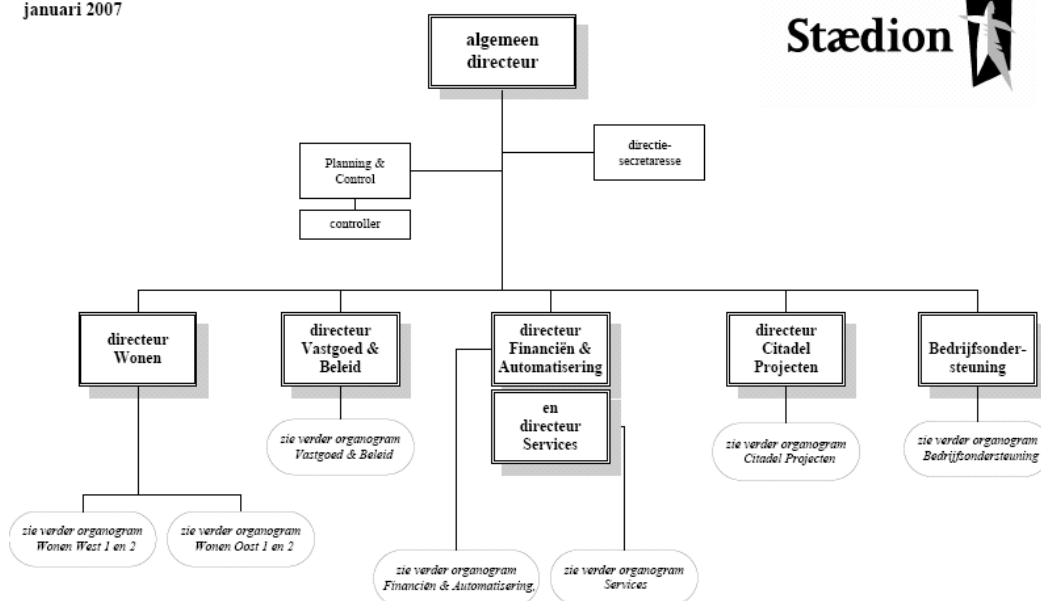
Dit rayon omvat een deel van Den Haag Zuidwest en de zogenoemde buitengebieden: de rest van Haaglanden buiten Den Haag. In dit deel van Den Haag Zuidwest wonen veel oudere mensen; er is niet alleen sprake van een eenzijdigheid in de woningvoorraad, maar ook van een eenzijdigheid van bewoners. De herstructurering in Den Haag Zuidwest gaat

vanaf ongeveer 2012 ook dit rayon omvatten. Voor het gebied Nieuw Waldeck wordt een wijkvisie opgesteld.

Organogram

Het organogram van Staedion ziet er als volgt uit⁷:

Organogram algemeen,
januari 2007



1.4 Intern toezicht - Raad van Commissarissen

1.4.1 Rapportage

De Raad van Commissarissen van Staedion bestaat per eind 2006 uit acht leden. De jaarverslagen over de periode 2003 tot en met 2006 laten een duidelijke en positieve ontwikkeling zien in de wijze waarop de Raad zich verantwoordt en verslag doet. In omvang is deze rapportage toegenomen van ca 1,5 pagina's in het jaarverslag over 2003 naar 10 pagina's in het jaarverslag over 2006.

Het jaarverslag over 2006 geeft in een uitgebreid verslag de gespreksonderwerpen en de besluiten weer die in het verslagjaar aan de orde waren. De Commissarissen staan met naam, functie, nevenactiviteiten, zittingsperioden en honorering vermeld in het jaarverslag. In 2006 is een reglement opgesteld, dat de verantwoordelijkheden, gedelegeerde verantwoordelijkheden en de werkwijze van de Raad beschrijft. Het reglement bevat tevens de profielschetsen. Men richt zich naar de Nederlandse Corporate Governance Code van 9 december 2003. Het jaarverslag over 2006 geeft aan op welke punten men afwijkt van deze code en die voor woningcorporaties. De Raad van Commissarissen kent een Auditcommissie en een Renumeratiecommissie. De Raad doet

⁷ Citadel projecten wordt met ingang van 1 januari 2007 aangeduid als Staedion Ontwikkeling.

aan zelfevaluatie en heeft in dat kader in 2006 onder meer besloten om het aantal leden te laten krimpen van acht naar vijf, om efficiëntie en slagkracht te doen toenemen.

1.4.2 Historie en ontwikkeling

Na de fusie in 1999 is de Raad samengesteld uit de commissarissen van de drie voormalige corporaties (Patrimonium, AWV en Goede Woning) en een vertegenwoordiging van de huurders. Er zijn op dit moment nog drie vertegenwoordigers van de voormalige corporaties. De overige commissarissen zijn na de fusie aangetreden. De drie voormalige corporaties hadden elk hun eigen profiel en verschillende ideologische achtergronden. Het eerste doel - ook voor de Raad van Commissarissen - was om één geheel te maken van de verschillende culturen. Daarbij was er vooral ook aandacht voor de bedrijfsvoering en de administratie. Geleidelijk aan verschoof de focus naar vraagstukken als 'wat voor soort organisatie wil Staedion zijn, welke diensten wil Staedion leveren'. De Raad van Commissarissen karakteriseert deze periode als een ontwikkelingsproces dat nagenoeg is afgerond.

Door het geleidelijk aftreden van de leden uit de oorspronkelijke corporaties wordt de Raad anoniemer. De Commissarissen hebben hier oog voor en waken over het houden van voldoende binding met de organisatie. De voorzitter van de Raad heeft elke twee weken overleg met de bestuurder. Enkele commissarissen hebben zitting gehad in de werkgroep die zich heeft gebogen over de verenigingsstructuur. Men bezoekt onder meer eens per jaar de ledenvergadering en vergaderingen van de ondernemingsraad en is aanwezig op nieuwjaarsrecepties. Daarnaast zijn er uiteraard de reguliere vergaderingen waarin thema's aan de orde komen.

1.4.3 Thema's

De werkwijze van de Raad van Commissarissen is als volgt weer te geven: men gaat per onderwerp de diepte in om inzicht te krijgen in de processen en ontwikkelingen, waarna de Raad van Commissarissen de toezichtsrol invult, zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Enkele van de thema's die onderdeel van de discussie waren en zijn, worden hieronder beknopt weergegeven.

Monitoring

De Raad van Commissarissen heeft een groeiende aandacht voor het monitoren van ontwikkelingen. Het gaat hierbij om verschillende zaken, zoals de vraag of het aanbod van Staedion voldoende aansluit bij de wensen van huurders, de effectiviteit van de woonwinkels en de financiële monitoring. Vooral de financiële monitoring is in ontwikkeling in de rapportagelijns van de bestuurder naar de Raad van Commissarissen.

De invulling van het maatschappelijk ondernemerschap.

De Raad vindt dit een lastig thema. De maatschappelijke functie begint bij het op orde brengen van de woonkwaliteit in de eigen woningvoorraad. Op dit moment investeert Staedion echter € 60.000,- onrendabel per huurwoning in Transvaal. De bijdrage aan de positie van het eigen vastgoed moet volgens de Raad nog wel in relatie staan tot de investeringen die in het gebied gedaan worden; Staedion moet er voor waken dat de corporatie niet het financiële vangnet wordt voor de integrale wijkaanpak. Volgens de

Raad van Commissarissen is de discussie hierover binnen Staedion in de afgelopen jaren wel gevorderd; men werkt vanuit de filosofie dat investeringen in de woonomgeving (moeten) bijdragen aan de waardeontwikkeling van het eigen vastgoed maar houdt de consequenties voor de eigen organisatie nauwlettend in de gaten.

Het risicoprofiel van Staedion

De specifieke kenmerken van het woningbezit maken de corporatie kwetsbaar. De Raad heeft de directeur-bestuurder de opdracht gegeven om te onderzoeken of de risico's gedeeld kunnen worden met andere partijen, door geografische spreiding en/of door de kwaliteit van het bezit te vergroten.

Waardering van het bezit

Staedion heeft – tegen de verwachtingen in – nog niet te maken met leegstand in haar bezit. Blijkbaar bestaat er een behoefte aan een woonproduct met een bepaalde prijs-kwaliteitverhouding. Deze behoefte wordt kennelijk mede ingegeven door de slechtere economie in de voorgaande jaren, de achterblijvende VINEX-productie en aanhoudende krapte op de woningmarkt. Tevens speelt de discussie over het tegen marktwaarde gaan waarderen van het bezit. Staedion waardeert nu tegen bedrijfswaarde.

Ambitieniveau

Staedion heeft een hoog ambitieniveau. Monitoring en reflectie zijn belangrijk om processen en ontwikkelingen beheersbaar te maken. De Raad van Commissarissen heeft juist vanwege het ambitieniveau de huidige bestuurder aangetrokken. Staedion wil naar een nieuwbouwproductie van 1.000 woningen per jaar. Daar moet de organisatie op toegesneden worden. Er moet ook gekeken worden naar hoe deze ambitie gefinancierd kan worden. Deze discussie is mede opgepakt door een subcommissie binnen de Raad van Commissarissen.

1.4.4 Prestatieoordeel van het Ministerie van VROM

Het prestatieoordeel van het ministerie van VROM van 30 november 2006 geeft aan dat de kwaliteit van de verantwoording door de Raad van Commissarissen van Staedion bovengemiddeld is. De minister complimenteert Staedion daarmee, maar geeft tevens aan dat het gemiddelde erg laag ligt (25,9 punten op een 100 puntsschaal). De minister is tevreden over de inzet van Staedion in de herstructureringsopgaven in Den Haag

De brief bevat een aantal specifieke opmerkingen over:

- Sponsoringactiviteiten van Staedion, die verder lijken te gaan dan de leefbaarheid van wijken en buurten waar de corporatie een substantieel bezit heeft. Het betreft onder meer de sponsoring van het Nederlands Danstheater, de Ha-Schi-Ba en het Vrijheidsfestival.
- De gegevens in het jaarverslag in relatie tot de cijfermatige kerngegevens. De verschillen die daartussen bestaan leiden tot verwarring. Dit punt is ook reeds gemeld in de prestatiebrief van november 2005.

1.4.5 Gedragscode Staedion

Staedion heeft in 2006 een gedragscode opgesteld. Deze geeft aan dat het aan medewerkers, bestuur, ledenraad en Raad van Commissarissen verboden is gebruik te maken van een voorkeursbehandeling. De gedragscode is gepubliceerd op de website van Staedion. In aanvulling op de gedragscode is de klokkenluiderregeling in voorbereiding.

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

2.1 Missie en ambities

Staedion heeft in 2006 de missie opnieuw geformuleerd. Deze kent een aantal elementen en bevat tevens de profilering en de ambities van Staedion:

Staedion biedt als woningcorporatie mensen met een laag of middeninkomen, kwetsbare groepen, starters en senioren een wooncarrière op maat aan: bestaande en nieuwe huur- en koopwoningen voor elke fase van het leven, tegen een passende prijs, in en aan de rand van de regio's Haaglanden, Rijnstreek en Holland-Rijnland.

Staedion bevordert de kwaliteit van wonen. We zijn betrouwbaar, vernieuwend, oplossingsgericht, maatschappelijk betrokken, milieubewust en ondernemend. We investeren onze winst in betaalbare nieuwe woningen en een goede leefomgeving

Staedion hecht veel waarde aan een goede dienstverlening voor onze klanten en biedt een keuze uit producten en diensten om het wonen nog aangenamer te maken.

Staedion verwacht van haar medewerkers ambitie, oplossingsgerichtheid, ondernemerslust, deskundigheid en betrokkenheid om de klanten en stakeholders nog beter te bedienen. Bij ons geldt: afspraak is afspraak. We bieden onze medewerkers een dynamische werkomgeving waar medewerkers zelf verantwoordelijk zijn en zich verder kunnen ontwikkelen.

2.2 Doelstellingen

Staedion heeft in de afgelopen jaren een aantal strategische notities geschreven die de doelstellingen weergeven: het Ondernemingsplan 2001-2006, het Ondernemingsplan 2005-2009 en de Strategische notitie van april 2006. De notities hebben verdere uitwerking gekregen in de Bedrijfsjaarplannen 2006 en 2007. Deze documenten geven een behoorlijke continuïteit in de doelstellingen weer, waarbij de beoogde prestaties steeds worden aangescherpt. Geleidelijk komt in deze periode ook de SMART-formulering, de monitoring en de rapportage in jaarberichten en jaarplannen op orde.

2.2.1 Ondernemingsplan 2001-2006

Het Ondernemingsplan 2001-2006 stelt de ontwikkeling naar een klantgerichte en klantgestuurde onderneming centraal. De doelstellingen zijn geformuleerd langs 4 lijnen:

- Staedion en de maatschappij.
- Staedion en de klant.

- Staedion en de medewerker.
- Financiën.

Tabel 2.1 Doelstellingen Ondernemingsplan 2001-2006

	doelstellingen
Maatschappij	Zoeken naar een of meerdere fusiepartners Masterdeal 2002-2007 sluiten met de gemeente Den Haag Starten met de sanering van de portefeuille ten behoeve van vernieuwing en differentiatie Samenwerken met maatschappelijke en zorginstellingen Participeren in projecten in het kader van Maatschappelijk Herstel
Klant	Klanten van Staedion zijn de primaire doelgroep, ouderen, zorgbehoevenden, jongeren/studenten Doelstellingen woningbestand: 1/3 transformatie (waarvan 2/3 sloop/nieuwbouw, 1/3 verkoop) Belangrijke actieve partij zijn in de strijd tegen verpaupering
Medewerker	Tevreden medewerkers
Financiën	Blijven voldoen aan eisen WSW en CFV Uiterlijk in 2006: solvabiliteit 10%, weerstandsvermogen 15% Waar mogelijk interne bedrijfsfinanciering (cashflows)

In de jaarberichten 2003 en 2004 wordt – in overwegend kwalitatieve termen – de voortgang gemeld op de genoemde doelstellingen. Het Jaarbericht 2003 geeft aan dat de nadere uitwerking van de doelstellingen met betrekking tot de klant centraal heeft gestaan. Er zijn klantwaarden ontwikkeld en uitgewerkt en er wordt verslag gedaan van de dynamiek in de voorraad. In 2004 is sprake van een verdere ontwikkeling, in de vorm van de visie op klantenbinding en de verdere uitwerking van de maatschappelijk betrokken organisatie.

2.2.2 Ondernemingsplan 2005-2009

Het Ondernemingsplan 2005-2009 is vastgesteld in februari 2005 en schetst een visie op de ontwikkelingen in de omgeving. Vanuit deze ontwikkelingen formuleert Staedion vijf strategische omgevingsfactoren:

1. van anonieme klantgroep naar individuele kritische klant;
2. van collectieve naar (sector) afhankelijke klant;
3. van introverte branchedeelnemer naar dynamische netwerkspeler, mogelijk regisseur, tussen marktpartijen en maatschappelijke organisaties;
4. van fragmentatie en heterogeniteit naar (her)nieuwde zuilen en zuiltjes;
5. van intramurale zorg naar extramurale zorg en faciliteren zelfstandig wonen.

Staedion beschrijft de visie en de beoogde resultaten in termen van de klant, stad en regio en de eigen organisatie (bedrijfsprocessen en financiën). Per thema zijn strategische bouwstenen geïdentificeerd, succesfactoren benoemd en SMART-geformuleerde resultaten aangegeven. De uitwerking zoals weergegeven in het Ondernemingsplan 2005-2009 staat in paragraaf 2.3.

De klant

Staedion wil klanten binden en aansluiten bij de diversiteit van de diverse klantgroepen. Het creëren van meer keuzemogelijkheden voor klanten moet de diversiteit van het aanbod vergroten en een betere aansluiting bij de wensen van de verschillende klantgroepen bewerkstelligen. Staedion ziet een heroriëntatie op de taken ten aanzien van sociaal beheer. Door verharding van de maatschappij en een terugtrekkende overheid is er sprake van een verruwing van de samenleving. Staedion zoekt rendement op de (samenhangende) elementen klanttevredenheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en waardeontwikkeling van het bezit. Daarnaast zijn belangrijke items de klanttevredenheid over de dienstverlening (KWH) en maatschappelijke waardering.

Betrokken bij stad en regio

Staedion wil werken aan een ongedeelde stad die een gevarieerde woningvoorraad heeft en waarin alle wijken openstaan voor alle woningzoekenden. Daarbij is behoud van het marktaandeel van belang. Eventuele krimp van de portefeuille wil Staedion compenseren door nieuwbouw en extra inspanningen in de sfeer van acquisitie, overname van bezit van institutionele beleggers of een fusie met collega-corporaties in het stadsgewest Haaglanden. Het streven naar een ongedeelde stad moet bijdragen aan de waardeontwikkeling van het eigen vastgoed. Tevens zet Staedion in op de zorg voor het milieu.

Staedts beter

Onder de noemer 'Staedts beter' richt Staedion zich op de kwaliteit van de besturing, de inrichting en uitvoering van de bedrijfsprocessen, de middelen en de mensen die hiervoor nodig zijn. De ontwikkeling naar een klantgerichte organisatie moet ook in de bedrijfsprocessen verankerd worden. De resultaten van de klanttevredenheidsmetingen zijn input voor het sturen op de kwaliteit van de dienstverleningsprocessen. Tevens is kostenbeheersing van de bedrijfsvoering van belang.

Financiën

Door politieke, maatschappelijke en economische veranderingen verandert ook het speelveld van de corporatie. Het is belangrijk om de efficiëntie van de bedrijfsprocessen te verbeteren (goede kostenbewaking, optimalisatie van opbrengsten en steeds meer sturen op rendement). Financiële continuïteit is voor Staedion het op niveau houden van de solvabiliteit. Als solvabiliteitsdoelstelling voor Staedion wordt in dit Ondernemingsplan 20% aangegeven. Jaarlijks berekent Staedion met het Asset Liability Programma (WALS) de solvabiliteit voor de komende 10 jaar, gegeven het geformuleerde beleid. Risicobeperking op financieel en juridisch gebied betekent het tijdig maatregelen nemen om de gevolgen van min of meer onverwachte ontwikkelingen in goede banen te leiden.

2.2.3 Bedrijfsjaarplan 2006

Het Bedrijfsjaarplan 2006 neemt de prestatievelden uit het Ondernemingsplan 2005-2009 over, maar bevat een op onderdelen wezenlijk afwijkende SMART-uitwerking. Zie verder paragraaf 2.3.

2.2.4 Strategienotitie april 2006

De Strategienotitie die in april 2006 is geformuleerd, geeft de verdere aanscherping van de ambities en doelstellingen uit het ondernemingsplan 2005-2009 weer. Staedion is op zoek naar een nieuw evenwicht tussen het bedrijfsmatig verder professionaliseren (geld verdienen waar het kan) en het leveren van maatschappelijke prestaties om de doelgroep te bedienen (investeren waar het moet).

Verbreden maatschappelijke taken

Staedion wil de leefbaarheid, woonkwaliteit en doorstroming bevorderen. Doelstelling is gemengde wijken te realiseren, met verschillende soorten woningen en sociale klassen, maar ook met goede algemene voorzieningen, een prettige woonomgeving en een breed, evenwichtig en marktconform aanbod in zowel huur- als koopwoningen. Staedion neemt verantwoordelijkheid voor de integrale woningmarkt. Dit geldt zowel voor de Haagse als de Leidse regio en – als er kansen en mogelijkheden liggen - ook daarbuiten.

Uitgangspunt blijft daarbij wel borging van de lokale opgave. Staedion staat voor verandering, ontwikkeling en innovatie. Staedion wil voldoende investeren in woningbouw, herstructurering en maatschappelijk vastgoed. Om hier invulling aan te geven wil de corporatie een toonaangevende speler in de woningmarkt worden. De strategie wordt geënt op groei en op efficiënt en slagvaardig handelen.

Groei in stad en regio

Staedion wil toe naar een structurele nieuwbouwproductie van 1.000 woningen per jaar, waarvan in de eerste jaren minimaal 50% wordt toegevoegd aan de huurvoorraad. De Strategienotitie bevat een inventarisatie van het nieuwbouvvolume en geeft de additionele taakstelling.

Tabel 2.2 Nieuwbouvvolume Staedion, gerealiseerd, geprogrammeerd en nog te verwerven 2000 t/m 2010

	Huur MG	EG	HUUR Tot.	Koop MG	EG	KOOP Tot.	TOTAAL	Addition. acquisitie
2000*			200			135	335	
2001*			47			198	245	
2002*			149			0	149	
2003*			0			0	0	
2004*			141			54	195	
2005*			48			175	223	
2006	94	92	186	77	138	215	401	n.v.t.
2007	138	325	463	210	311	521	984	16
2008	398	64	462	288	401	689	1.151	0
2009	98	0	98	110	117	227	325	675
2010	?	?	?	?	?	?	457	543

De notitie bevat een aantal groeistrategieën: bouwen, verwerven, het aangaan van samenwerkingsverbanden en/of een fusie en het behouden van woningen door het herijken van het verkoopbeleid. Tevens wordt verkennend ingegaan op de benodigde kerncompetenties en op de wijze waarop de groei kan worden gefinancierd.

Efficiënt en slagvaardig handelen

De rapportage van het CFV uit 2004 kwalificeert Staedion als een niet efficiënt bedrijf. De corporatie is voor vervolgonderzoek geselecteerd vanwege de toename van de bedrijfslasten. Ten behoeve van een grotere slagvaardigheid creëert Staedion Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE). Dit zijn bedrijfsonderdelen die gezamenlijk werken aan een afgeronde taak, zelf het werk coördineren om te komen tot meetbare resultaten en zelfstandig beslissen over het (intern) functioneren. Tevens wil de corporatie zoeken naar besparingen in processen en de projectenportefeuille kritisch volgen en beoordelen op risico en rendement.

2.2.5 Bedrijfsjaarplan 2007

Het Bedrijfsjaarplan bevat de SMART-uitgewerkte doelstellingen die behoren bij de ambities uit de Strategienotitie:

- Groei in stad en regio.
- De klant is tevreden.
- Verbreden maatschappelijke taken.
- Efficiënt en slagvaardig ondernemen.

Deze worden uitgewerkt in doelstellingen en resultaatindicatoren van de RVE's. De aanscherping in de doelstellingen wordt zichtbaar in de indicatoren voor 2007. Enkele voorbeelden:

- Er moet een uitgewerkt meerjaren investeringsplan komen, met de condities voor onrendabele toppen, IRR en winstgevendheid.
- In het kader van productie en verwerving: 700 nieuwbouwwoningen op te leveren in 2007 (waarvan 400 huur) en 300 woningen te verwerven.
- Acquisitie: 1.500 nieuwe contracten gesloten in 2007 voor woningbouw.
- Leefbaarheid & veiligheid: 1.399 woningen voorzien van het keurmerk veilig wonen.

In de onderstaande tabel zijn de prestatievelden die Staedion in de verschillende strategiedocumenten heeft verwoord, naast elkaar gezet. De uitwerking van deze prestatievelden naar doelstellingen is opgenomen in paragraaf 2.3.

Tabel 2.3 Overzicht prestatievelden

ondernemingsplan 2001-2005	ondernemingsplan 2005-2009	strategienotitie april 2006
Staedion en de maatschappij		Verbreden maatschappelijke taken
	Betrokken bij stad en regio	Groei in stad en regio
Staedion en de klant	De klant	De klant is tevreden
Staedion en de medewerker		
	Staeds beter	Efficiënt en slagvaardig
Financiën	Financiën	

2.3 Overige ambities en doelstellingen

2.3.1 Strategisch voorraadbeleid

Centraal vraagstuk voor Staedion is de spanning tussen de ambities ten aanzien van groei en verversing van de portefeuille en de financiële positie. In 2006 is de discussie gestart over het strategisch voorraadbeleid. Daarbij zijn analyses uitgevoerd van doelgroepen en het bezit. De veranderopgave is in kaart gebracht. De doelstellingen van het strategisch voorraadbeleid worden zichtbaar in onderstaande afbeelding:

Portefeuille van start naar wens				
	Mgw zonder lift	Mgw met lift	Egw	Totaal
Klein	30% 10-20%	22% 15-20%	2% 5-8%	54% 34%
Middelgroot	26% 15%	12% 25%	1% 10%	39% 50%
Groot	1% 5%	0% 5%	5% 5-8%	6% 16%
Totaal	57% 31%	34% 47%	8% 22%	100% 100%

Bron: Beslisdocument portefeuillestrategie sept 2006 (fase 2)

Om de spanning te verminderen en de ambitie haalbaar te maken zijn kanskaarten benoemd:

1. Onrendabele toppen normeren/maximeren en winst koopwoningen opvoeren.
2. Fusies/overnames/samenwerking kleine corporaties.
3. Fusie/alliantie met een grote partner.
4. Bedrijfskosten verminderen.
5. Exploitatieduurverlenging.
6. Verkoop versnellen en vergroten met Beterkoop.
7. Huurbeleid herzien + markthuren gaan toepassen.
8. Waarderingsgrondslagen aanpassen – naar marktwaarde.
9. Treasury optimaliseren.
10. Risicospreiding door participatie derden/matching.

Voorjaar 2007 was de herijking van het strategisch voorraadbeleid nog niet afgerond.

2.3.2 Huurbeleid

Staedion streeft naar een evenwichtige verhouding tussen prijs en kwaliteit en wil zorgen voor genoeg toegankelijke woningen (betaalbare woningen voor de primaire doelgroep). De afspraak tussen corporaties en de gemeente Den Haag is dat tenminste 70% van de sociale huurwoningen moet worden toegewezen aan de doelgroep van beleid. Staedion rekent met 75%. Bij nieuwe verhuur wordt het huurniveau direct aangepast aan het streefhuurniveau. De kaders van het huurbeleid zijn eind 2006 als volgt geformuleerd

- de streefhuren zullen op voorraadniveau eens in de 2 jaar worden bijgesteld
- de maximale huurstijging op woningniveau is de komende 5 jaar nooit meer dan inflatie +2%.
- Ongeacht wijzigingen in de woningwaarderingssystematiek zal Staedion vasthouden aan zijn eigen opvattingen over prijs en kwaliteit.
- Geen onderscheid tussen geliberaliseerde en gereguleerde huren.

2.3.3 Milieubeleid Staedion

Staedion wil duurzaam prestaties nastreven in het zo schoon mogelijk beheren van de woningvoorraad. In 2002 is een milieubeleidsplan geformuleerd met drie hoofdthema's: duurzaamheid, leefbaarheid en gezondheid. Deze hoofdthema's zijn gekoppeld aan speerpunten en per speerpunt zijn doelstellingen en maatregelen opgesteld voor de periode 2002-2006.

Op basis van het Bouwbesluit geldt sinds 2000 een Energie Prestatie Coëfficiënt (EPC) van 1,0 voor nieuwbouwwoningen. Staedion heeft altijd al 0,8 gehanteerd. Dit is gebeurd vanuit het idee dat deze aangescherpt zou worden en om - anticiperend - daarmee al ervaring op te doen. Er is extra geld voor gereserveerd (10-15% van de onrendabele toppen voor de sociale huur).

Het Kyoto-verdrag is doorvertaald naar het handelen van Staedion; alle maatregelen die Staedion neemt, worden bekeken op CO₂-effecten met behulp van een zelf ontwikkelde milieumonitor. Staedion heeft als doelstelling om in 2010 in totaal 10% reductie van de CO₂-uitstoot gerealiseerd te hebben (= 1.000 ton CO₂-reductie per jaar)⁸. Alle mogelijkheden om dit te bereiken zijn benoemd. Er is € 1 miljoen extra gereserveerd in het onderhoudsbudget voor milieu. Er vindt (nog) geen doorberekening van de milieumaatregelen plaats in de huurprijzen.

Staedion onderzoekt met partners de mogelijkheden voor toepassing van geothermie en past in enkele projecten (onder meer in Transvaal) warmtepompen toe. Daarnaast loopt een onderzoek naar de mogelijkheden van een eigen energiebedrijf voor groene stroom. Staedion verwacht daarmee een hogere CO₂-reductie te kunnen realiseren en goedkope groene stroom te kunnen leveren aan bewoners.

2.3.4 Wonen en zorg

Staedion heeft in juni 2005 een notitie geformuleerd over wonen en zorg. Men wil alle woningen in de reguliere voorraad op termijn dusdanig toegankelijk maken dat senioren er lang zelfstandig en comfortabel kunnen blijven wonen. Daarbij is het motto: wonen waar u wilt, zorg waar u woont. Dit is uitgewerkt in de vastgoedstrategie die onder meer de volgende voornemens bevat:

- omvormen van traditionele verzorgingstehuizen naar woonvormen van deze tijd, eventueel aangevuld met wijksteunpunt (past binnen opgave van Staedion);
- nieuwbouw richten op het zo lang mogelijk zelfstandig wonen;
- woningen labelen naar geschiktheid voor bewoning door ouderen;

⁸ De doelstelling is recent gewijzigd van een 10% reductie naar een 20% reductie.

- bouwkundig aanpassen van de huidige voorraad (omvorming vijf verzorgingshuizen; toegankelijkheid ouderenhuisvesting; domotica en uitrustingsniveau woning);
- advisering zorgsector als vastgoedeigenaar.

In 2007 moeten een plan van aanpak 'Ouderen langer zelfstandig laten wonen' en een 'Investeringsplan vastgoed in de ouderenzorg' gereed zijn.

2.3.5 Verkoopbeleid

In 2001 is als taakstelling geformuleerd om in een periode van 10 jaar 3.000 huurwoningen te verkopen (gemiddeld 300 woningen per jaar). In 2005 kreeg Staedion van de gemeente Den Haag de mogelijkheid om nog eens 500 woningen extra voor verkoop aan te wijzen. Dat heeft geleid tot een herformulering van de uitgangspunten van het eigen verkoopbeleid. Het beleid van Staedion is gericht op groei. Verkoop doet in principe afbreuk aan de groei-doelstelling, maar verkopen is wel noodzakelijk om differentiatie in wijken te bevorderen of kapitaal te genereren om goedkope woningen in dure wijken aan te kunnen bieden. Als uitgangspunten voor het verkoopbeleid zijn geformuleerd:

- ‘juridische’ splitsingsruimte claimen bij de gemeente Den Haag;
- vermindering van risico in de portefeuille door:
 - niet te veel goedkope huurwoningen voor de doelgroep afstoten
 - verkopen van woningen om middeninkomens vast te houden in de wijk, maar ook aanbieden van koopwoningen voor de doelgroep
 - het aanbieden van betaalbare woningen voor starters (Beterkoop!+)
- leefbare wijken door het tegengaan van segregatie;
- verkoop mag kansen op herontwikkeling niet dwarsbomen;
- verkoop van woningen alleen als onderhoud in orde is;
- uitgaan van verkoop aan bewoners, niet van collectieve verkoop;
- portieken met lift zoveel mogelijk in bezit houden;
- geen verkoop van eengezinswoningen;
- in bezit houden van ouderenwoningen en studentenwoningen.

Conform het bedrijfsjaarplan 2007 moet in het eerste kwartaal een geactualiseerd verkoopbeleid geformuleerd zijn.

2.3.6 Leefbaarheid

Jaarlijks worden door de afdelingen Beheer van Staedion tal van leefbaarheidsprojecten voorbereid en uitgevoerd in de verschillende complexen. In samenwerking met een groot aantal instellingen en organisaties, maar vooral ook met de betrokken bewoners, wordt gewerkt aan schone, hele en veilige complexen in een leefbare woonomgeving. Voor het jaar 2005 zijn deze projecten verwoord in een jaarverslag leefbaarheid. De projecten zijn verdeeld in een aantal thema's: overlast en vervuiling, sociaal kapitaal, kunst, veiligheid en Politiekeurmerk Veilig Wonen, binnenterreinen, studenten en ouderen. Binnen de leefbaarheidsprojecten zijn de zogenoemde buurtaandelen geïntroduceerd. Bewoners - jong en oud - die meewerken aan het onderhoud en schoonhouden van bijvoorbeeld een binnenterrein kunnen buurtaandelen verdienen, die verzilverd kunnen worden tegen gewenste activiteiten, speeltoestellen en dergelijke.

2.3.7 Herstructurering

Het beleid met betrekking tot herstructurering is niet afzonderlijk verwoord, maar vervat in wijkvisies, samenwerkingsovereenkomsten, het strategisch voorraadbeleid en leefbaarheidsactiviteiten. Het verdient een afzonderlijke vermelding omdat Staedion een forse herstructureringsopgave heeft opgepakt. Het bedrijfsjaarplan 2007 brengt deze opgave als volgt in beeld:

Tabel 2.4 Herstructureringsopgave Staedion – situatie per 1 januari 2006

	aantal sloop	aantal nieuwbouw koop	aantal nieuwbouw huur
Transvaal	1.385	908	323
Morgenstond Midden	362	272	161
Moerwijk Zuid	1.249	549	179
DHZW overig	994	635	293
	3.990	2.364	956

Na jarenlange voorbereidingen zijn in 2006 de eerste herstructureringswoningen opgeleverd in de wijk Transvaal. De komende jaren neemt de productie toe.

2.4 De prestaties in beeld

Voor de monitoring van prestaties zijn onder meer de jaarverslagen, bedrijfsjaarplannen, de KWH-gegevens en de AEDEX/IPD-gegevens beschikbaar. De prestaties van Staedion op de eigen ambities en doelstellingen zijn weergegeven in de tabellen 2.5 tot en met 2.12. Daarin valt op dat veelvuldig sprake is van een PM-registratie; de meetbare prestatie ontbreekt en/of het is niet goed mogelijk om een cijfermatig oordeel uit te spreken. Deze situatie doet zich voor in de volgende gevallen:

1 De prestatiemeting ijlt na op de veranderende doelstellingen.

De bedrijfsdoelstellingen en prestatie-indicatoren zijn telkens anders gedefinieerd. Zo bevatten de Jaarplannen 2006 en 2007 aanvullingen en soms wezenlijke andere uitwerkingen dan het Ondernemingsplan 2005-2009. In de weergave van prestaties is zoveel mogelijk uitgegaan van de periode 2004 tot en met 2006. De prestaties van Staedion worden beoordeeld naar de ambities en doelstellingen in de eigen beleidsdocumenten. Het ondernemingsplan 2005-2009 is daarvoor de basis, maar aanvullend worden de bedrijfsdoelstellingen uit het Bedrijfsjaarplan 2006 gegeven. Deze wijken regelmatig af van wat in het Ondernemingsplan vermeld staat. Eenzelfde constatering kan gedaan worden voor het Bedrijfsjaarplan 2007.

2. Staedion meet prestaties, maar die zijn niet één-op-één aan de doelstellingen te relateren.

In de jaren 2004 en 2005 zijn regelmatig klantenpanelonderzoeken gehouden. Deze klantenpanelonderzoeken leveren relevante informatie voor de prestatiemeting, maar de rapportcijfers die Staedion zelf als doelstelling formuleert, worden niet gevraagd in deze klantenpanelonderzoeken. Hetzelfde geldt voor het medewerkers tevredenheidsonderzoek MTO uit november 2006. Een directe relatie tussen doelstelling en meting is daardoor veelal niet te leggen.

3. De doelstelling betreft een langjarige periode en er is geen tussentijdse meting beschikbaar

Voor een aantal doelstellingen is de target in 2009 geformuleerd. Wanneer geen tussentijdse metingen bekend zijn, wordt geen waardering aangebracht.

4. Geen eenduidige meetresultaten

Op onderdelen zijn meerdere, onderling verschillende en soms tegenstrijdige indicaties van de gerealiseerde prestaties beschikbaar. Wanneer geen helderheid mogelijk is over de juiste indicatie is geen waardering aangebracht.

2.4.1 Prestaties op het veld Klant

Tabel 2.5 Beoordeling van de prestaties – obv Ondernemingsplan 2005-2009

strategische bouwsteen	doelstelling 2005-2009	prestatie	oordeel
Naar gedifferentieerde klantgroepen	als succesfactor aangeven: Inzicht bij de marketingorganisatie in de samenstelling en kenmerken van onze klantgroepen	Staedion hanteert een segmentatiemodel dat 17 segmenten bevat. Per segment is bepaald welke productgroepen succesvol zouden kunnen zijn. Deze segmentering is onder meer toegepast in de herijking van het strategisch voorraadbeleid	8
Keuzemogelijkheden voor klanten	Klantwaardering van de keuzemogelijkheden binnen de keuzeconcepten is 7,5 in 2009	<i>Klantenpanelonderzoek 2005:</i> dienstverlening en producten. Maakt geen directe klantwaardering zichtbaar van de keuzemogelijkheden. Er blijken wel klantenkeuzes uit met betrekking tot keukens en sanitair.	PM
	De penetratiegraad is binnen een redelijke termijn na introductie acceptabel	Niet bekend.	PM
Veilige en leefbare woonomgeving	Klantinzicht in de rol van Staedion bij de wijkgebonden problematiek is voldoende in 2006	<i>Klantenpanelonderzoek 2004:</i> geeft beperkt weer in welke mate de klant weet van Staedions rol in de wijkproblematiek. Wel enkele relevante waarderingen: huismeesters: 7,9 wijkmedewerker 7,2 medewerker beheer: bekendheid relatief gering (ca 25%) Geen gegevens over 2006 bekend.	PM
	Tevredenheid van klanten mbt de beheeractiviteiten van Staedion is voldoende in 2009, afhankelijk van de problematiek in de wijk	Stand van zaken 2007 niet bekend	PM
Kwaliteit van dienstverlening	Algemene klanttevredenheid van het telefonisch klantenpanel is 7,5 in 2009	Jaarverslag 2006 maakt melding van een telefonisch onderzoek klanttevredenheid en 4 voorgenomen onderzoeken in 2007. Resultaten niet beschikbaar.	PM

Tabel 2.6 Beoordeling van prestaties – obv Bedrijfsjaarplan 2006

Betrokken bij klant	realisatie 2004	verwacht 2005	doelstelling 2006	prestaties	oordeel
oordeel over keuzemogelijkheden van diensten	-	-	positief	niet bekend	PM
kosten van dienstenpakket	-	-	kostenneutraal	niet bekend	PM
beleving van overlast	6,1	-	6,5	niet bekend	PM
beleving van vervuiling	5,6	-	6,0	niet bekend	PM
beleving van veiligheid	7,0	-	7,0	niet bekend	PM
beleving van woonomgeving	6,8	-	7,0	niet bekend	PM
oordeel stakeholders/partners over effectiviteit van leefbaarheidsprojecten	-	-	positief	stakeholdersvergadering 2006: positief beeld over activiteiten. Geen expliciete uitspraak over leefbaarheidsprojecten.	PM
oordeel van stakeholders/partners over maatschappelijke prestaties	-	-	positief bij eerste meting	Building Business: reputatiescore maatschappelijke verantwoord 68,7 (<70) ⁹	5
waardering van stakeholders over activiteiten tav souterrain	-	-	positief bij eerste meting	niet bekend	PM

⁹ De Building Business Reputatiescore hanteert als normstelling 70. De score van 68,7 van Staedion op het veld Maatschappelijk verantwoord ligt derhalve onder deze normstelling. Feitelijk is de reputatiescore niet (helemaal) hetzelfde als de eigen doelstelling inzake de stakeholderstevredenheid over maatschappelijke prestaties. Het is opgenomen in de prestatietabel omdat daarmee enige indicatie bestaat voor deze doelstelling. Zie verder hoofdstuk 4.

2.4.2 Prestaties op het veld Stad en regio

Tabel 2.7 Beoordeling van prestaties – obv Ondernemingsplan 2005-2009

strategische bouwsteen	doelstelling	prestatie	oordeel
Ongedeelde stad	Realisatie van 1.037 marktwoningen in de herstructureringsgebieden per 2009 Realisatie van 428 sociale huurwoningen in de herstructureringsgebieden per 2009	nieuwbouwproductie totaal ¹⁰ 2004: 195 (wv 141 huur) 2005: 223 (wv 48 huur) 2006: 401 (wv 186 huur) Aandeel in herstructureringsgebieden: opgeleverd in 2006: 54 woningen voor ouderen in Transvaal. Planvoorraad bestaande stad periode 2006 tot en met 2009: 472 sociale huur en 1.059 marktwoningen. Is voldoende om doelstelling 2009 te realiseren.	PM
Waardeontwikkeling van het vastgoed	Toename van 595 vhe's in Wateringse Veld per 2007	Niet bekend	PM
	Een waarestabilisatie van het vastgoed op ca. € 2,3 miljard in 2009, vastgesteld volgens de Aedex methodiek	Aedex: 2004: € 2.434,3 2005: € 2.565,0	9
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	CO2 verlaging van 5.000 ton gedurende de planperiode (1.000 ton pj)	2005: 815 ton 2006: 654 ton	7
	Een goed imago in 2009 tav bovenwettelijke maatschappelijke verantwoordelijkheid	Imagometing Stratus 2006: goed, betrouwbaar en klantvriendelijk, maar ook: bureaucratisch. Imagometing Building Business 2006: reputatiescore 63,3 (norm = 70). Geen specifieke resultaten bekend wat betreft bovenmaatschappelijke verantwoordelijkheid	6

¹⁰ Productiecijfers zijn afkomstig uit Strategienotitie april 2006. Deze cijfers wijken af van de cijfers die in de jaarverslagen staan

Tabel 2.8 Beoordeling van prestaties – obv Bedrijfsjaarplan

Betrokken bij stad en regio	2004	verwacht 2005	doelstelling 2006	prestatie	oordeel
aantallen verkoop bestaande bouw	160	125	109	2004 160 2005 380 2006 143	9
geplande doelstellingen voor 2006 planmatig onderhoud gerealiseerd	54% technisch gereed	65% technisch gereed	70% technisch gereed	niet bekend	PM
reduceren CO2 uitstoot	800 ton	800 ton	1050 ton	2005 815 ton 2006 654 ton	7
financiële waarde vastgoed conform Aedex	€ 2.434,3 mln	€ 2.483,0 mln	€ 2.555 mln	2004: € 2.434 2005: € 2.565	9
realiseren geplande uitvoeringsdoelstellingen herstructurering	-	-	opleveringen 92 huur en 46 markt	opgeleverd 2006: 54 huur	5
% vd biedingen dat leidt tot een realisatie-overeenkomst met gemeente	-	-	50%	0	1
regio: realiseren woningbouwprogramma met sociale en markt woningen	opleveringen 313 huur +128 koop	opleveringen 32 koop	opleveringen 38 huur + 50 koop	regioproductie 2005: 0 2006 19 markt en 56 sociale huur	7

2.4.3 Prestaties op het veld Staeds beter

Tabel 2.9 Beoordeling van prestaties – obv Ondernemingsplan 2005-2009

strategische bouwsteen	doelstelling	prestatie	oordeel
Klantgerichte organisatie	De tevredenheid van de klanten over de toegevoegde waarde van het dienstenportfolio van Staedion is een 7 in 2009	Geen tussentijdse gegevens over klantenwaardering dienstenportfolio	PM
Tevredenheid van de medewerkers	Tevredenheid van medewerkers over het werk is een 7,25 in 2009	MTO november 2006: geen algemeen rapportcijfer medewerkerstevredenheid. Waardering algemeen: 80% is tevreden (benchmark 73%) 2% is ontevreden (benchmark 7%)	8
Rendement van de bedrijfsvoering	Direct rendement ligt in de periode 2005-2009 tussen de 2,5% en 3%	direct rendement 2005: 2,94% 2006: 2,79%	9

Tabel 2.10 Beoordeling van prestaties – obv Bedrijfsjaarplan 2006

Staedts beter	2004	verwacht 2005	doelstelling 2006	prestatie	oordeel
alle gemeten KWH onderdelen minimaal 7	8 van 8	3 van 5	7 van 7	2005: 3 van 5 2006: 6 van 7	7
medewerkersoordeel over het aan anderen aanbevelen van Staedion	7,2	-	7,2	MTO 2006: geen rapportcijfers 68% beveelt Staedion aan bij anderen	7
ziekteverzuim Staedion	5,2%	5%	4,5%	2005: 5% 2006: 4,5%	10
medewerkerswaardering over de vragen over leiderschap	7,1	-	7,2	MTO 2006: geen rapportcijfers. 43% vd medewerkers heeft vertrouwen in de directie	PM
klanttevredenheid over uitvoering dienstverlening rayons	6,8	-	7,2	niet bekend	PM
klanttevredenheid over inrichting distributiekkanalen	-	-	7,2	niet bekend	PM

2.4.4 Prestaties op het veld Financiën

Tabel 2.11 Beoordeling van prestaties – obv Ondernemingsplan 2005-2009

strategische bouwsteen	doelstelling	prestatie	oordeel
Waardeontwikkeling	Streven naar een direct rendement van 2,5 à 3% Rendement opbouw conform Aedex benchmark	Direct rendement obv Aedes (Staedion versus benchmark): dec 2003: 2,9 (2,8) dec 2004: 2,5 (2,8) dec 2005: 3,3 (2,6) Gewenste rendementopbouw niet bekend	8 PM
Continuïteit	voldoende solvabiliteit Behouden A status CFV	solvabiliteit > eis CFV (13,4% in 2005) A-status behouden 2003: 19,6% 2004: 19,9% 2005: 20,7% 2006: 19,8%	9
Liquiditeit	Borging door WSW Minimaal aan verplichtingen kunnen voldoen	2004: € 925 mln. 2005: € 917 mln. 2006: € 977 mln.	9

Tabel 2.12 Beoordeling van prestaties – obv Bedrijfsjaarplan 2006

financiën	2004	begroot 2005	doelstelling 2006	prestatie	oordeel
direct rendement Aedex	2,4%	2,5%	2,41%	2004 2,5% 2005 3,3% 2006 onbekend	8
huuropbrengst	€ 148,2 mln	€ 147,6 mln	€ 149,4 mln	2004 € 146,3 2005 € 150,8 2006 € 151,4	8
personeelskosten	€ 24,5 mln	€ 25,9 mln	€ 26,4 mln	2005 € 24,5 2005 € 24,9 2006 € 25,6	9
onderhoudskosten	€ 47,4 mln	€ 42,2 mln	€ 38,3 mln	2004 € 47,6 2005 € 36,3 2006 € 41,8	6 ¹¹
overige bedrijfskosten ¹²	€ 22,0 mln	€ 12,4 mln	€ 12,6 mln	2004 € 17,5 2005 € 13,9 2006 € 14,4	PM

¹¹ Bij deze beoordeling is meegenomen de informatie uit de interviews inzake het van jaar op jaar niet realiseren van de onderhoudsbegroting. Dit beschouwen wij als een negatieve indicatie voor de realisatie van de opgaven.

¹² Aanname: in jaarverslagen weergegeven als overige bedrijfslasten exclusief overige zaken, leveringen, diensten en exclusief bestede kosten onderhanden werk. Hier valt op dat achtereenvolgende jaarverslagen verschillende bedragen vermelden. Om deze reden is geen beoordeling ingevuld.

2.5 Presteren naar Ambities en Doelstellingen

Op basis van de bovenstaande prestatieschema's is de beoordeling van presteren naar Ambities en Doelstellingen als volgt geformuleerd:

Prestatieveld Klant: 5

- Het ondernemingsplan 2005-2009 en het bedrijfsjaarplan 2006 bevatten 15 subdoelstellingen die overwegend SMART zijn geformuleerd. Voor 12 van deze 15 subdoelstellingen zijn geen prestatiebeoordelingen mogelijk. Zie ook de uitleg inzake de PM-registratie in paragraaf 2.4.

Indirect zijn wel de inspanningen van Staedion zichtbaar, onder meer in de vorm van:

- woondiensten, zoals verhuisdiensten, kortingen op verzekeringen, serviceabonnementen;
- productontwikkeling, zoals BeterKoop! en het keukenbeleid;
- overleg met klanten, klantenpanelonderzoeken en bewonerscommissies.

Het is duidelijk dat Staedion inspanningen levert om tevreden klanten te krijgen. De mate waarin deze inspanningen leiden tot tevreden klanten, is niet bekend. Feitelijke prestaties die gerelateerd kunnen worden aan de eigen doelstellingen zijn (nog) niet beschikbaar. Dit leidt tot de waardering onvoldoende op het prestatieveld Klant.

Prestatieveld Stad en regio: 7

Op onderdelen is een directe prestatiemeting mogelijk. Dit betreft in het bijzonder de waardeontwikkeling van het vastgoed, het milieubeleid en de doelstellingen met betrekking tot de verkoop van huurwoningen. Staedion scoort hierop overwegend goed indien prestaties aan de eigen doelstellingen worden gerelateerd.

De productiecijfers inzake nieuwbouwwoningen zijn bekend, maar de verschillende cijfers uit verschillende bronnen geven geen betrouwbaar beeld. De cijfers zijn bovendien niet te relateren aan de eigen doelstellingen. Er zijn imagometingen uitgevoerd in 2006, maar deze geven geen inzicht in de vooraf geformuleerde doelstellingen voor de stakeholderswaardering.

Zichtbaar zijn de grote inspanningen van Staedion op milieugebied en in de herstructurering, hoewel beide iets achter lijken te blijven bij de eigen targets. De prestaties op het veld Stad en regio worden beoordeeld als ruim voldoende.

Prestatieveld Staeds beter: 6

De voorgenomen prestaties inzake de klanttevredenheid en de medewerkerstevredenheid kennen geen bruikbare metingen. Indirect levert het recent uitgevoerde MTO als conclusie dat de medewerkers van Staedion relatief tevreden zijn in vergelijking met de benchmark. Het KWH-label is behouden conform doelstelling, maar de meting in 2006 wijkt licht negatief af van de doelstelling. De beoordeling voor dit prestatieveld komt op een voldoende.

Prestatieveld Financiën:8,5

Staedion heeft op het prestatieveld Financiën de meeste zichtbare prestaties en deze zijn nagenoeg allemaal conform de doelstelling. Daarbij is mede in acht genomen dat het doelstellingen betreft voor een meerjarige periode die nog niet volledig voorbij is. De kanttekening betreft de onderhoudskosten die achterblijven bij de begroting. Op basis van de informatie uit de interviews wordt dit beschouwd als het niet volledig uitvoeren van de onderhoudsopgaven.

3 Presteren naar Opgaven in het werkgebied (PnO)

Staedion kent de opgaven in het werkgebied en heeft daarover afspraken gemaakt met verschillende partijen, zoals het stadsgewest Haaglanden, de gemeente Den Haag, maatschappelijke organisaties en overige stakeholders.

3.1 Stadsgewest Haaglanden

Regionale prestatieafspraken SGH-SVH¹³2005 tot en met 2009 (augustus 2005)

Sinds enkele jaren worden over een belangrijk deel van de regionale woningmarkt (de sociale woningsector) prestatieafspraken gemaakt tussen het SGH en de SVH (koepelorganisatie van 17 corporaties). Het gaat hier in het bijzonder over de toewijzing van de bestaande sociale huurwoningen aan huishoudens met een laag inkomen en de nieuwbouwproductie in het goedkope segment. Deze overeenkomst betreft primair volkshuisvestingszaken waarover afstemming op regionaal niveau noodzakelijk is. Daar waar nodig wordt op lokaal niveau overleg gevoerd en worden afspraken gemaakt. De partijen die deze overeenkomst ondertekend hebben, nemen een inspanningsverplichting op zich om de afspraken uit deze overeenkomst gerealiseerd te krijgen, tenzij expliciet vermeld staat dat het om een resultaatverplichting gaat.

Thema	Uitwerking
passend huisvesten BBSH-doelgroep	<ul style="list-style-type: none">per gemeente jaarlijks minimaal 70% van de vrijkomende corporatievoorraad (excl. nieuwbouw) verhuren aan BBSH-doelgroepvoor Den Haag geldt minimaal 60%nieuwbouw minimaal 80% verhuren aan de lage en middeninkomensper gemeente jaarlijks minimaal 90% van de nieuwbouw onder de aftoppingsgrens verhuren aan BBSH-doelgroep
slaagkansen	<ul style="list-style-type: none">slaagkansen minima minstens gelijk aan slaagkansen BBSH-doelgroepslaagkansen BBSH-doelgroep minstens gelijk aan die van de lage en middeninkomensgroepenop moment dat de slaagkans van de BBSH-doelgroep minimaal 25% hoger is dan die van de lage en middeninkomensgroepen is het mogelijk lokaal in te grijpen

¹³ SGH = stadsgewest Haaglanden, SVH = Vereniging Sociale Verhuurders Haaglanden

Thema	Uitwerking
nieuwbouw	<ul style="list-style-type: none"> • Haaglandse corporaties hebben een preferente positie bij de realisering van de 30% sociale woningbouw in de regio (10.200 woningen in de periode t/m 2009) • Van de 30% sociaal in de periode 2005-2009 dient minimaal 50% in het huursegment onder de aftoppingsgrens gerealiseerd te worden • Regionaal dient er minimaal 25% in de sociale huur gerealiseerd te worden en maximaal 10% in de sociale koop • De corporaties doen tevens het aanbod om een aanzienlijk deel van de regionale productie in het middensegment te bouwen.
exploitatie gerealiseerde nieuwbouw	<ul style="list-style-type: none"> • De SVH draagt er zorg voor dat de SVH-leden de huren van de betaalbare nieuwbouw de eerste 10 jaar onder de aftoppingsgrens houden • Voor de betaalbare nieuwbouw tot de huurprijsgrens geldt het 'nee tenzij' principe: de woningen mogen op zijn vroegst verkocht worden na 10 jaar tenzij gemeente en corporatie(s) aan kunnen tonen dat men vanwege lokale specifieke omstandigheden genoodzaakt is om eerder dan na 10 jaar te verkopen. • Partijen hebben de intentie om nieuwbouw van sociale koopwoningen gedurende een termijn van 10 jaar bereikbaar te houden voor huishoudens met lage inkomens. Voor woningen die binnen 10 jaar worden verkocht zal de betreffende corporatie de eventueel gerealiseerde winst uit verkoop opnieuw inzetten om nieuwbouw voor de doelgroep te realiseren
verkoop corporatiewoningen	<ul style="list-style-type: none"> • Verkoop moet passen binnen lokaal op te stellen prestatieafspraken • Verkoop zal jaarlijks op regionaal niveau gemonitord worden

3.2 Opgaven in de gemeente Den Haag

3.2.1 Haagse Woonvisie 2020 (vastgesteld in februari 2004)

De Haagse Woonvisie bouwt voort op het beleidsplan Wonen (1998) en de nota De Kracht van Den Haag (1999). Het voorgestelde beleid dat in deze nota's beschreven is, beoogt het stopzetten van de selectieve migratie van midden- en hogere inkomens uit Den Haag en het aantrekken van huishoudens van buiten Den Haag. Dit wordt in de Haagse Woonvisie 2020 verder uitgewerkt. De gemeente heeft de rol van regisseur bij de uitvoering van de Woonvisie; door te zorgen voor goede randvoorwaarden zoals bestemmingsplannen ontstaat een klimaat waarin corporaties, marktpartijen en eigenaren kunnen investeren.

Den Haag staat voor een ingewikkelde transformatie van de woningmarkt. Het perspectief op langere termijn moet zijn een ruim, evenwichtig en gevarieerd woningaanbod zodat huishoudens met uiteenlopende woonwensen en inkomens in de stad terecht kunnen. Om dit eindbeeld te realiseren moeten gemeente, corporaties en marktpartijen werken aan een reeks samenhangende doelen:

- Het aanbod middeldure en dure woningen uitbreiden om daarmee tegemoet te komen aan de blijvend grote vraag.
- Herstructurering van de goedkope, incurante huurvoorraad om daarmee verpaupering te voorkomen en nieuwe aantrekkelijke woonmilieus te creëren (tot 2020 moeten 30.000 woningen worden geherstructureerd).

- Huurders met een midden- en hoger inkomen in de sociale voorraad kansen bieden op doorstroming naar het middeldure segment om daarmee ruimte te creëren in de goedkope voorraad voor de lage inkomensgroepen.
- Goedkope woningen bouwen in de Vinex- en herstructureringswijken om de keuzevrijheid voor lage inkomensgroepen te verruimen.
- Verdere kwaliteitsverbetering van de bestaande voorraad met de nadruk op de woontechnische kwaliteit van kleine particuliere woningen.

De gemeente en de corporaties in Den Haag hebben de opdracht voldoende huisvesting te garanderen voor groepen huishoudens die beperkte mogelijkheden hebben op de commerciële woningmarkt (lagere inkomensgroepen en bijzondere aandachtsgroepen). De Woonvisie vermeldt verder dat de Haagse corporaties Vestia, Haag Wonen en Staedion een gezamenlijk verkoopprogramma voor een periode van tien jaar (vanaf 2004) hebben van circa 8.000 woningen. Het aantal verkochte huurwoningen is in de periode tot 2004 (te) beperkt gebleven, om uiteenlopende redenen. De gemeente is van mening dat de corporaties zich moeten blijven inspannen om dit programma te realiseren.

Ten aanzien van de thema's leefbaarheid en veiligheid wil de gemeente Den Haag samen met de Haagse woningcorporaties in een periode van ca. 10 jaar alle woningen, wooncomplexen en de openbare ruimte in een beperkt aantal gebieden beveiligen volgens de eisen van het Politiekeurmerk Veilig Wonen. Hierover is in de prestatieafspraken met de Haagse samenwerkende woningcorporaties een inspanningsverplichting opgenomen.

3.2.2 Prestatieafspraken 2003-2010

De gemeente Den Haag (afdeling Wonen van de Beleidsdirectie van de Dienst Stedelijke Ontwikkeling) heeft met de corporaties Staedion, HaagWonen en Vestia in maart 2003 prestatieafspraken gemaakt voor de periode tot 2010. Daarin is vastgelegd dat de corporaties verantwoording afleggen over de in het kader van deze afspraken geboekte resultaten. De gemeente legt door middel van de BMJ-cyclus (begroting, managementrapportages en jaarrekening) verantwoording af.

Hoofddoelstellingen van de afspraken:

- Het bieden van voldoende huisvestingsmogelijkheden aan de doelgroep alsmede de bijzondere aandachtsgroepen. Dit gebeurt in samenwerking met de gemeenten en de corporaties in Haaglanden.
- Het in Den Haag bieden van een aantrekkelijk woonaanbod voor huishoudens met een midden- of een hoog inkomen door het ontwikkelen van gevarieerde, kwalitatief hoogwaardige, duurzame en veilige woonmilieus, die aansluiten op de vraag van de woonconsumenten in de regio.
- Het in samenhang met het voorgaande aanbieden van nieuwe diensten en producten en die actief op de markt brengen, waarmee de woningzoekende huurder en eigenaar-bewoner als klant centraal wordt gesteld en het aanbieden van diensten en producten voor nieuwe categorieën woonconsumenten cq nieuwe doelgroepen, zoals die zich in de contractperiode kunnen manifesteren.

Herstructureringsopgave: meer differentiatie in woonmilieus, meer kwaliteit:

- Het versterken van de woonfunctie in het centrum en de aan het centrum grenzende gebieden, door het scheppen van gedifferentieerde woonmilieus en het toevoegen van woningen aan de bovenkant van de markt.
- Het meer differentiëren van de woningvoorraad in de herstructureringsgebieden voor wat betreft de kwaliteit, woningtype, woonmilieu en eigendomsvorm door gevarieerde nieuwbouw, door samenvoegen van kleine woningen, door het (al dan niet onder specifieke condities) verkopen van huurwoningen.
- Het vervangen van verouderde sociale huurwoningen door nieuwe sociale huurwoningen.
- Het verbeteren van de kwaliteit en het terugwinnen van de openbare ruimte.
- Het aanbieden van bijzondere woonmilieus van duurdere koopwoningen op de grotere nieuwbouwlocaties.
- Optimaliseren van het ruimtegebruik door een gezamenlijk streven naar het waar mogelijk terugbouwen binnen de herstructureringsgebieden in zo hoog mogelijke dichtheden - vanzelfsprekend wisselend, afhankelijk van de locatie - en een verhouding goedkoop/duur van 30/70 als richtlijn op stedelijk niveau.
- Jaarlijks worden in Den Haag 1.500 woningen geherstructureerd door sloop en aansluitend nieuwbouw in vooral de middeldure en dure sector. De herstructureringsopgave is niet gelijkmatig over de stad verdeeld. Centraal staan de zogenoemde 'centrale vernieuwingsgebieden', het vooroorlogse Duindorp, Spoorwijk en Transvaal en het naoorlogse ZuidWest (Morgenstond, Moerwijk, Vrederust/Bouwlust). Tot de opgave behoren eveneens de Schilderswijk en de Stationsbuurt. Tot 2010 zullen van de ca. 80.000 corporatiewoningen er zo'n 10.000 woningen worden gesloopt.

Den Haag heeft een eigen woningbezit van 38% en kent een potentiële groei (door verkoop van reeds gesplitst bezit) naar 55%. Staedion en HaagWonen zijn begin 2002 met de gemeente een aanvullend verkoopprogramma van 4.500 woningen overeengekomen. De corporaties zetten zich in voor de verkoop van 300 woningen per jaar per corporatie.

Gemeente en corporaties zetten zich gezamenlijk in voor de huisvesting en de organisatie van de woonbegeleiding van een aantal bijzondere aandachtsgroepen. Dit betreft cliënten van de geestelijke gezondheidszorg, de verslavingszorg, de maatschappelijke opvang, de reclassering en zwerfjongeren. Hiertoe zijn door de corporaties en de desbetreffende maatschappelijke instellingen 'clusters' gevormd, waarbinnen de diverse woonbegeleidingsmogelijkheden van de instellingen worden gecombineerd. Vanuit deze coördinatiegroep maatschappelijk herstel heeft Staedion het veld 'reclassering' onder zijn hoede gekregen.

In onderstaande overzichten zijn de prestatieafspraken geordend naar de velden die in het SEV referentiekader centraal staan. Dit zijn collectieve prestatieafspraken tussen de drie corporaties en de gemeente Den Haag. De afspraken met Staedion worden, daar waar mogelijk, expliciet genoemd. Er zijn geen (collectieve) prestatieafspraken opgenomen ten aanzien van de bouwproductie, anders dan het aanbieden van bijzondere woonmilieus voor duurdere koopwoningen op de grotere nieuwbouwlocaties. Er zijn wel bilaterale

afspraken over de bouwproductie gemaakt tussen Den Haag en Staedion en deze betreffen de periode 2006-2009.

Ten aanzien van de betaalbaarheid zijn afspraken over de slaagkansen van verschillende groepen opgenomen; deze zijn vermeld bij het prestatieveld beschikbaarheid. Met betrekking tot de betaalbaarheid wordt in de prestatieafspraken het volgende opgemerkt:

De gevolgen van de herstructurering en van het verkopen van huurwoningen zullen met name de eerste jaren zichtbaar zijn in een verminderd aanbod goedkope woningen. Op de langere termijn zal het effect echter zijn dat vraag en aanbod beter op elkaar zullen zijn afgestemd. De doelgroep zal naar verwachting in aantal afnemen en als gevolg van de herstructureringsopgave zal ook het aantal scheidwoningers in de goedkope voorraad door doorstroming naar duurdere woningen afnemen.

Tabel 3.1 Prestatieafspraken geordend naar de SEV-prestatievelden

Beschikbaarheid	
verkoop bestaand bezit	300 woningen per jaar (Staedion)
beschikbaarheid voor doelgroep BBSH	<ul style="list-style-type: none"> kansen voor deze groep veilig stellen (met name aandacht voor jongeren/ studenten, ouderen en grote gezinnen) 75% van de corporatiewoningen in Haagse Hout, Scheveningen, Loosduinen, Segbroek en Leidschenveen-Ypenburg toewijzen aan BBSH-doelgroep
slaaagkans grote huishoudens	slaaagkans van grote huishoudens (> 4 personen) moet gelijk zijn aan de gemiddelde slaagkans van alle woningzoekenden (met corporaties worden hierover bilaterale afspraken gemaakt)
slaaagkans jonge starters (18-26 jr.)	<ul style="list-style-type: none"> de slaagkans van jonge starters mag hooguit 5% kleiner zijn dan de gemiddelde slaagkans van alle woningzoekenden corporaties spannen zich in het aanbod van onzelfstandige woonruimte voor jongeren te vergroten (met corporaties worden hierover bilaterale afspraken gemaakt)

Bijzondere doelgroepen	
bevorderen keuzemogelijkheden voor ouderen	zorgen voor divers aanbod (kleinschalig, grootschalig, allochtone woongroepen, gemengde woongroepen)
woonzorgzones	na Woonzorgzone Moerwijk voorstellen gemeente voor tenminste twee andere woonzorgzones in samenspraak met corporaties
allochtone woningzoekenden	woonwensen in kaart brengen
bijzondere aandachtsgroepen	corporaties en maatschappelijke instellingen hebben clusters gevormd. In nadere bilaterale afspraken met de afzonderlijke corporaties worden clusterafspraken geconcretiseerd

Leefbaarheid en veiligheid	
Plannen van Aanpak 'Wonen en wijkveiligheid'	in samenspraak met corporaties worden op gebiedsniveau gelden ter verbetering van leefbaarheid en veiligheid ingezet (zoals cameratoezicht, betere verlichting, anti-inbraakvoorzieningen, afsluiten van binnentuinen, aanstellen van buurtconciërges)
aangewezen wijken	Den Haag Zuid West, Transvaal, Bezuidenhout-West, Spoorwijk, Duindorp, Laak, Rustenburg-Oostbroek, Stationsbuurt, Schilderswijk, Regentesse- en Valkenboskwartier
PKVW (politiekeurmerk veilig wonen)	<ul style="list-style-type: none"> gemeente en corporaties streven ernaar dat alle woningen, complexen en de openbare ruimte in de aangewezen gebieden beveiligd worden volgens de eisen van het PKVW in de aangewezen gebieden zullen per corporatie jaarlijks 500 individuele woningen worden beveiligd volgens het PKVW

Stedelijke vernieuwing	
herstructureringsgebieden	Duindorp, Transvaal, Spoorwijk, Zuid-West, Stationsbuurt en Schildersbuurt
programmatische uitgangspunten	gemiddelde terugbouwpercentage is tenminste 80% voor de totale herstructureringsopgave tot 2010: terugbouw van 70% dure woningen en 30% goedkope woningen (huurprijs beneden huurprijsgrens van de Huursubsidiewet, koopprijs beneden de grens van de Wet BEW)
financiële afspraken	<ul style="list-style-type: none"> gemeente zet erfpachtopbrengsten voortvloeiend uit de herstructurering in voor de openbare ruimte en de proceskosten van de gemeente gemeente zet erfpachtopbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van corporatiewoningen vrijelijk in ten behoeve van de stedelijke vernieuwing corporaties zetten de opbrengsten uit de verkoop van hun woningen binnen en buiten de herstructureringsgebieden zichtbaar in voor de financiële dekking van de Haagse herstructureringsopgave
sociaal statuut	corporaties maken na overleg met hun huurdersorganisaties afspraken over de inhoud van een sociaal statuut herstructurering. Hierin worden onderwerpen opgenomen, zoals huurbeëindiging, financiële regelingen, herhuisvesting en leefbaarheid

Werkprogramma productieafspraken 2006-2009 (gemeente Den Haag-Staedion)

In de regionale woningbouwafspraken voor Haaglanden die tussen het Rijk, het stadsgewest Haaglanden en de gemeente Den Haag zijn gemaakt, is opgenomen dat vóór 1 januari 2010 34.000 woningen worden opgeleverd. Den Haag heeft zich verplicht tot de oplevering van 16.200 woningen vóór 2010, waarvan 4.860 sociale woningen (30%). Met de drie Haagse corporaties zijn productieafspraken gemaakt. Corporaties treden op als gebiedsontwikkelaar, de rol van de gemeente is kaderstellend en faciliterend.

De kern van de productieafpraak tussen de gemeente Den Haag en Staedion is als volgt:

- Staedion levert minimaal 2.100 woningen op voor 1 januari 2010, waarvan 960 sociale woningen in bestaand stedelijk gebied.
- Staedion heeft hiervoor een garantstelling afgegeven.

- Staedion spant zich in om bovenop het aantal van 2.100 woningen meer woningen te realiseren. De woningdifferentiatie van de woningen die boven het aantal van 2.100 woningen wordt opgeleverd, is 30% goedkoop.
- Staedion ontvangt een bonus (in de vorm van het verkrijgen van locaties) over het meerdere aantal woningen boven de 2.100 woningen, waarvan 960 sociale woningen in bestaand stedelijk gebied. Bij het niet realiseren van het afgesproken aantal woningen wordt een malus opgelegd in de vorm van het niet aanbieden van locaties voor de productie na 2010. Bovendien worden geen versnellingsgelden (parkeren, voorverkooppercentages) verleend voor projecten voor 2010 waarvoor nog afspraken gemaakt moeten worden.
- Staedion is bereid te starten met de bouw van de woningen zonder een voorverkooppercentage toe te passen.
- De gemeente Den Haag stelt versnellingsgelden beschikbaar voor een soepele realisatie voor projecten waarvoor nog geen gelden vanuit de gemeente beschikbaar zijn gesteld en/of waarvoor nog geen overeenkomst is afgesloten. Deze versnellingsgelden zijn ter medefinanciering van parkeren op eigen terrein en ter risicoafdekking indien de verkoop van woningen in de zogenoemde centrale vernieuwingsgebieden dermate stagneert dat omzetting van koop naar huur noodzakelijk is.

In de projectenlijst zijn de projecten opgenomen waarvan Staedion heeft aangegeven dat deze voor 2010 opgeleverd kunnen worden. Het betreft:

- Projecten die ook opgenomen zijn in het gemeentelijke planningsstelsel.
- Projecten die (nog) niet opgenomen zijn in het gemeentelijke planningsstelsel, maar waarvan Staedion heeft aangegeven dat zij deze projecten op kunnen leveren voor 2010.
- Projecten waarbij sprake is van ingrijpende woningverbetering. Afgesproken is dat deze woningen mogen meetellen bij de te realiseren sociale productie onder de voorwaarde dat sprake is van een woningverbetering van een sociale woning van minimaal € 22.689 (incl. BTW) per woning en dat de woning na verbetering een sociale woning is gebleven.

3.2.3 Forum Den Haag – wij doen mee(r)

Meepraten, meedoen en samen concrete samenwerking realiseren. Dat is de missie van Forum Den Haag, een collectief van 14 maatschappelijke organisaties¹⁴ op het gebied van wonen, zorg, welzijn en onderwijs, die alle werkzaam zijn in de regio Den Haag. Het collegeprogramma 2006-2010 is het uitgangspunt van een aantal discussies dat gevoerd wordt. Er worden mogelijkheden gezien op het gebied van duurzaamheid en vitaliteit, betrokkenheid van burgers, werk en onderwijs, en jongeren. Door de organisaties die aangesloten zijn bij Forum Den Haag zijn de vier onderwerpen tegen het licht gehouden: wat doen we al, wat kunnen we nog meer doen en welke randvoorwaarden zijn daarvoor nodig?

¹⁴ Staedion, Vestia, HaagWonen, Esloo Onderwijsgroep, De Haagse Hogeschool, de Mondriaan Onderwijsgroep, SCO Lucas, Meavita, Stichting Jeugdformaat, STIOM, Goodwillwerk Leger des Heils regio Den Haag, Stichting BOOG, Stichting Welzijnsorganisatie Scheveningen, Stichting MOOI

De corporaties hebben geïnventariseerd wat ze (direct of indirect) al doen:

- Investeren in de toegankelijkheid van woningen (voor ouderen) en het aanbrengen van domotica, zodat ouderen langer zelfstandig kunnen blijven wonen.
- Zorginstellingen en corporaties bieden gezamenlijk woonzorg-abonnementen aan.
- Jongeren hebben een prominente plaats in het huisvestingsbeleid van corporaties. Met de gemeente zijn afspraken gemaakt over de slaagkansen van jongeren op de woningmarkt.
- Door samenwerking met Stichting Jeugdformaat wordt gezorgd voor goede en veilige woonvoorzieningen voor kinderen die niet bij hun ouders kunnen wonen.
- Ter versterking van de positie van Den Haag als studentenstad wordt Campus HHS Laakhaven ontwikkeld.
- Investeren in de veiligheid van woningen en woonomgeving (bijvoorbeeld door jaarlijks minimaal 1.500 woningen van het keurmerk Veilig Wonen te voorzien).
- Door de inzet van Bemiddeling en Mediation helpen bij oplossen burenruzies
- Samen met bureau Halt rondhangende jongeren activeren.
- Huisuitzettingen zoveel mogelijk voorkomen. Pilots in Morgenstond en Laak bij gebleken succes uitbreiden.
- Huurders die ernstige overlast veroorzaken een laatste kans geven via project Schoon Schip (samenwerking corporaties en Leger des Heils).
- In signaleringsteams per stadsdeel problemen bij bewoners tijdig herkennen en adequaat aanpakken.
- Corporaties hebben met steun van de gemeente buurtconciërges in dienst die toezicht houden en bewoners aanspreken op gedrag.
- In alle stadsdelen voorzieningen voor maatschappelijke opvang realiseren (daarmee bijdragen aan bestrijden van overlast, verloedering en criminaliteit door daklozen).
- Corporaties leveren woningen voor begeleid zelfstandig wonen door sociaal kwetsbaren. Zorg- en welzijnsinstellingen zorgen voor de noodzakelijke ondersteuning.

Aanvullend is geïnventariseerd wat er nog meer gedaan kan worden:

- Woonzorgzone Moerwijk uitbreiden tot heel Den Haag Zuidwest.
- Bijdragen aan de ontwikkeling van een netwerk van laagdrempelige informatiecentra voor bewoners op het gebied van wonen, zorg en welzijn.
- Combinaties van wonen, leren en werken bieden speciaal voor kwetsbare jongeren. Corporaties leveren de gebouwen, scholen en welzijnsinstellingen het onderwijs en de begeleiding.
- Samen met de gemeente zorgen dat er aan het eind van de collegeperiode geen stageprobleem meer is.
- Jonge, startende ondernemers helpen door hen opdrachten te geven op het gebied van kwaliteit en veiligheid in corporatiewoningen.
- De openbare ruimte kindvriendelijker maken door investeringen en beheer (samen met de gemeente).
- Corporaties leveren woningen aan onderwijsinstellingen voor praktijkgericht onderwijs.
- Corporaties adopteren scholen in hun werkgebied en dragen zo bij aan praktijkgericht leren.
- Vangnet bieden voor mensen die buiten hun schuld op straat komen te staan als gevolg van de gemeentelijke aanpak van huisjesmelkers.
- Corporaties brengen de panden onder goed beheer die de gemeente wegens overlast gesloten heeft.
- Ontwikkeling brede scholen.
- Casus Laak Noord (met Staedion als corporatie): school, welzijn en zorg integreren in een voorzieninghart met een wijkgericht karakter.

3.2.4 Overige afspraken op gemeenteniveau

Convenant Samenwerking gemeente Den Haag en Haagse corporaties bij de aanpak van Onrechtmatig Wonen (mei 2004)

- De inzet van het gemeentelijk Meldpunt Onrechtmatig Wonen als centraal registratiepunt van meldingen.
- Maximale informatie-uitwisseling inzake onrechtmatig wonen.
- Gezamenlijke huisbezoeken op basis van meldingen.

Samenwerkingsovereenkomst Gemeente Den Haag en Vereniging Staedion herstructurering Transvaal fase 1 (december 2004)

De gemeente en Staedion hebben overeenstemming over de inhoudelijke en financiële uitgangspunten voor de fysieke herstructurering van het deelgebied fase 1 van de wijk Transvaal:

- Sloop 615 woningen en 9 bedrijfsruimten.
- Nieuwbouw ca. 287 woningen met ca. 56 gebouwde parkeervoorzieningen.
- Nieuwbouw school voortgezet onderwijs (ca. 3.500 m²).
- Inrichting openbare ruimte in het contractgebied (ca. 16.000 m²).
- Voor de einddatum 1-10-2007 zal Staedion de bouw en de bijbehorende werken in het contractgebied gefaseerd uitvoeren.
- Voor de einddatum 1-10-2008 zal de gemeente de inrichting van de openbare ruimte in het contractgebied gefaseerd uitvoeren.

Samenwerkingsovereenkomst Gemeente Den Haag en Vereniging Staedion herstructurering Transvaal fase 2, 3 en 4 (november 2005)

De gemeente en corporatie hebben overeenstemming over de inhoudelijke en financiële uitgangspunten voor de fysieke herstructurering van het deelgebied fase 2, 3 en 4 van de wijk Transvaal:

- Sloop 1.758 woningen en 33 bedrijfsruimten.
- Nieuwbouw minimaal 201 sociale huurwoningen en minimaal 682 koopwoningen (incl. ca. 90 renovatiewoningen) met bijbehorende parkeervoorzieningen. Het prijsniveau van de koopwoningen is in overeenstemming met de intenties van het wijkplan Transvaal.
- Inrichting openbare ruimte in het contractgebied (ca. 95.000 m²).
- Voor de einddatum 31-12-2014 zal Staedion de bouw en de bijbehorende werken in het contractgebied gefaseerd uitvoeren.
- Voor de einddatum zal Staedion de inrichting van de openbare ruimte in het contractgebied gefaseerd uitvoeren.

Samenwerkingsovereenkomst Herstructurering Morgenstond Midden tussen gemeente Den Haag, Staedion en HaagWonen (december 2004)

De samenwerkingsovereenkomst heeft betrekking op handhaving van 655 sociale huurwoningen, sloop van 2.353 woningen en nieuwbouw van tenminste 1.650 woningen met tenminste 1.242 gebouwde parkeervoorzieningen, alsmede inrichting van de openbare ruimte in het gebied. De nieuwbouw vindt plaats in 40% eengezinswoningen en 60% appartementen, 30% sociale huurwoningen en 70% koopwoningen.

Samenwerkingsovereenkomst Herstructurering Moerwijk Zuid tussen gemeente Den Haag, Staedion en HaagWonen (juli 2006)

De samenwerkingsovereenkomst heeft betrekking op het gebied Moerwijk Zuid, dat onderverdeeld is in vijf deelgebieden, die in zes fasen worden aangepakt. Binnen deze deelgebieden worden 11 bouwplannen gerealiseerd, waarvan 10 in opdracht van de corporaties. In totaal gaat het om sloop van 1.981 woningen en nieuwbouw van ten minste 1.251 woningen met tenminste 795 parkeervoorzieningen op eigen terrein, alsmede inrichting van de openbare ruimte in het gebied. Daarnaast nog de bouw van tenminste 1.000 m² bedrijfsruimte. De nieuwbouw van de woningen vindt plaats in de differentiatie 43% eengezinswoningen en 57% appartementen, 30% sociale huurwoningen en 70% koopwoningen

Kaderafspraken leefbaarheid en veiligheid tussen gemeente Den Haag, Staedion, HaagWonen en Vestia (december 2005)

In de prestatieafspraken van de gemeente en de Haagse corporaties die in 2003 werden gemaakt is aan de veiligheid en leefbaarheid een hoofdstuk gewijd. In onderling overleg is een verdiepingsslag gemaakt. De corporaties en de gemeente investeren aanzienlijke bedragen in verbetering van de veiligheid en leefbaarheid. Doel van deze afspraken is te komen tot een betere afstemming van de gezamenlijke investeringen en een beter resultaat te boeken en meerwaarde te bereiken.

Thema's	uitwerking
Veiligheid	
keurmerk veilig wonen	<ul style="list-style-type: none">• gemeente en corporaties hebben afgesproken tot en met 2009 tenminste 2.500 woningen per corporatie te voorzien van een keurmerk veilig wonen• In 2006 gaat het om de volgende woningaantallen:<ul style="list-style-type: none">○ Centrum 905 woningen○ Haagse Hout 208 woningen○ Escamp 1.994 woningen○ Laak 300 woningen○ Segbroek 55 woningen○ Loosduinen 297 woningen
buurtconciërges	<ul style="list-style-type: none">• In 2006 zullen 16 conciërges bij de corporaties werkzaam zijn, die verdeeld over de corporaties in de volgende buurten werkzaam zullen zijn:<ul style="list-style-type: none">○ HaagWonen 5 in Centrum (Schilderswijk)○ Staedion 2 in Centrum (Schilderswijk/Transvaal)○ Vestia 9 in Scheveningen, Loosduinen, Zuidwest, Spoorwijk, Rivierenbuurt
buurtpreventie	<ul style="list-style-type: none">• Gemeente ondersteunt financieel nachtpreventieteams; besproken wordt op welke wijze met corporaties samengewerkt kan worden
Leefbaarheid	
aanpak overbewoning en illegale bewoning	<ul style="list-style-type: none">• Via inzet handhavingsteams; voor corporaties is dit een speerpunt
buurtbeheer	<ul style="list-style-type: none">• Gemeente formuleert een nieuw kader voor de inzet van buurtbeheerbedrijven
handhaving en aanpak overlast jongeren	<ul style="list-style-type: none">• Gemeente is en blijft verantwoordelijk voor inzet handhavingsteams; besproken wordt op welke wijze met corporaties samengewerkt kan worden

Thema's	uitwerking
herstructurering en leefbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Bespreken van leefbaarheid is een vast onderdeel van het overleg tussen de corporatie en de bewonerscommissie
	<ul style="list-style-type: none"> Door een zorgvuldige en realistische planning wordt bevorderd dat de fasen in het proces van herhuisvesten, slopen en bouwen goed op elkaar aansluiten. De gemeenteraad heeft ingestemd met het initiatiefvoorstel 'tussen braak en bouw' waarmee lege plekken in de stad een nuttige, tijdelijke bestemming krijgen
	<ul style="list-style-type: none"> Gemeente heeft hiervoor een bedrag van € 150.000 gereserveerd. De corporaties hebben ieder een bedrag van € 25.000 toegezegd plus nog een extra bijdrage van € 25.000 ieder door middel van fondsenwerving
aanpak vervuiling	<ul style="list-style-type: none"> Proef afvalverzameling Schilderswijk en Laak omzetten in regulier beleid
	<ul style="list-style-type: none"> Samen met corporaties wordt besproken waar dat nog meer kan plaatsvinden
graffiti	<ul style="list-style-type: none"> Corporaties continueren hun inzet om het eigen bezit schoon te houden
bemiddeling en mediation	<ul style="list-style-type: none"> Buurtbemiddeling is een project van de gemeente, corporaties en politie
	<ul style="list-style-type: none"> Gemeente en corporatie hebben besloten een investering van € 110.000 in 2006 gezamenlijk te delen
huisuitzettingen	<ul style="list-style-type: none"> Partijen starten in 2006 een proef om overlast en schuldenproblematiek te beperken en daarmee huisuitzettingen te voorkomen
	<ul style="list-style-type: none"> Corporaties huisvesten bewoners die met begeleiding zelfstandig kunnen wonen en ondersteunen de maatschappelijke opvang met huisvesting
openbare ruimte	
aanpak van de openbare ruimte	<ul style="list-style-type: none"> In de herstructureringsgebieden en pioniersgebieden is de inzet van de gemeente om in 2009 in totaal 200.000 m² aan openbare ruimte verbeterd te hebben
aanpak verloederde locaties	<ul style="list-style-type: none"> Gemeente heeft ook geld gereserveerd voor de aanpak van verloederde locaties in de stad. In 2009 moeten 50 locaties zijn aangepakt
ondersteuning bewonersinitiatieven	
Haagse Hopjes	<ul style="list-style-type: none"> Gemeente zal zorgen dat huidige dienstverlening voor 23 Haagse Hopjes wordt gecontinueerd
bewonersparticipatie	<ul style="list-style-type: none"> Gemeente en corporaties staan open voor nieuwe ontwikkelingen en initiatieven om ook draagvlak te verkrijgen onder bewoners die nu nauwelijks worden bereikt
	<ul style="list-style-type: none"> Nieuw project: Haagse buurtkamers, bedoeld om mensen te helpen met organiseren. De corporaties stellen voor dit doel 10 woningen ter beschikking; de gemeente zorgt voor de projectbegeleiding
werkgelegenheid	
werkgelegenheid	<ul style="list-style-type: none"> Corporaties willen zorgen voor stageplekken en werkervaringsplekken bij de uitvoering van de eigen werkzaamheden
	<ul style="list-style-type: none"> Ook willen corporaties bevorderen dat aannemers die voor hen werkzaam zijn in dezen een rol willen vervullen

3.3 Aanvullende afspraken

3.3.1 Wonen, Zorg en Welzijn

Oprichting Stichting Woonzorgzone Transvaal

De partners (Staedion, Stichting Welzijn Centrum, MEAVITA en WZH/Zorgcentrum Transvaal) hebben besloten structureel samen te werken rond het aanbod van zorg, welzijn, dienstverlening en wonen in de woonzorgzone Transvaal.

Samenwerkingsovereenkomst WZH Transvaal en Staedion inzake zorg- en alarmeringsabonnementen in Transvaal (januari 2004)

Beide partijen hebben zich tot doel gesteld om het ouderen mogelijk te maken zo lang en prettig mogelijk zelfstandig te blijven wonen in de eigen buurt.

- Staedion zal zich inzetten voor de realisatie van toegankelijke en levensloopbestendige woonruimte in Transvaal.
- Staedion zal zich inzetten om de door WZH Transvaal te leveren zorg- en welzijnsdiensten onder de aandacht te brengen van haar klanten.

Samenwerkingsconvenant met betrekking tot de huisvesting en begeleiding van de doelgroep Maatschappelijke opvang tussen Staedion en Goodwillwerk Leger des Heils (15 september 2005 – vervolg op eerder samenwerkingsconvenant 19/9/01)

- Staedion wil een bijdrage leveren aan het zoeken naar oplossingen gericht op het huisvesten van doelgroepen van Maatschappelijk Herstel. Met dit convenant wil Staedion een bijdrage leveren aan het zelfstandig huisvesten van cliënten vanuit de maatschappelijke opvang en vrouwenopvang.
- Doelstelling convenant: woonsituatie doelgroep verbeteren.
- Staedion levert woningen aan de doelgroep en GLD levert woonbegeleiding aan deze cliënten gericht op het bereiken van een zelfstandige en stabiele woonsituatie. Aandachtspunten hierbij zijn het vermijden van overlast en het voorkomen van huurachterstand.
- Staedion stelt op basis van dit convenant voor een periode van twee jaar maximaal 20 woningen per jaar ter beschikking aan kandidaten van GLD.

Samenwerkingsconvenant met betrekking tot het pilotproject 'huisvesting en begeleiding van de doelgroep dakloze harddrugs- en alcoholverslaafden' tussen Staedion en Goodwillwerk Leger des Heils (9 juni 2005)

- Dit convenant vloeit voort uit het pilotproject 'onderzoeksplan zelfstandige huisvesting van dakloze harddrugs- en alcoholverslaafden'¹⁵
- Staedion en GLD streven ernaar de woonproblematiek van de doelgroep te verbeteren
- Staedion levert woningen aan GLD voor het huisvesten van de hiervoor geselecteerde verslaafden en GLD levert woonbegeleiding aan deze verslaafden met het oog op het voorkomen van overlast.
- Staedion stelt in het kader van het convenant gedurende één jaar maximaal 10 woningen beschikbaar.

¹⁵ Partners in project: gemeente Den Haag, Staedion, HaagWonen, Vestia, Leger des Heils, Parnassia, Drugpunt, Kesslerstichting

Samenwerkingsovereenkomst voor langdurig zorgafhankelijken in Den Haag tussen Stichting Limor en Staedion (per 1 juli 2005)

Dit convenant is een vervolg op het eerder afgesloten convenant (mei 2002). Met ingang van 1 juli 2005 zal in de periode van het convenant (drie jaar) huisvesting gerealiseerd worden met passende woonbegeleiding, zorg en dagbesteding voor personen die door Stichting Limor geïndiceerd zijn voor begeleid zelfstandig wonen. Staedion stelt op basis van dit convenant maximaal 10 zelfstandige woningen op jaarbasis ter beschikking.

Samenwerkingsovereenkomst voor langdurig zorgafhankelijken in Den Haag tussen RIBW, Parnassia en Staedion (juni 2005)

Dit convenant is een vervolg op het eerder afgesloten convenant (april 2002). Met ingang van 1 juni 2005 wordt huisvesting gerealiseerd met passende ambulante woonbegeleiding vanuit de RIBW en zorg vanuit Parnassia. Staedion stelt voor deze personen op jaarbasis maximaal 15 éénpersoonswoningen ter beschikking in een veilige woonomgeving.

Samenwerkingsovereenkomst DOMOTEL (startdatum onbekend)

Deze samenwerkingsovereenkomst is gemaakt tussen Stichting Florence, Staedion en Stichting Vóór Segbroek met een looptijd van twee jaar. Na twee jaar wordt de overeenkomst geëvalueerd en mogelijk verlengd. Het Domotelproject bestaat uit twee delen:

- Een woning voorzien van huisautomatisering die kan worden gebruikt als motelkamer en cursus- en demonstratieruimte.
- Een internetsite met als een van de belangrijkste onderdelen een virtuele gemeenschap die senioren onder andere ondersteunt bij het in contact komen en blijven met leeftijdgenoten.

Domotel heeft als doel met inzet van communicatiemiddelen en techniek bij te dragen aan het zo lang en zo aangenaam mogelijk zelfstandig wonen van senioren. De rol van Staedion bestaat uit het zorgdragen voor alle zaken met betrekking tot het wonen en de toegepaste techniek.

Samenwerkingsovereenkomst Lange Termijn Huisvestingsvisie KVV en Staedion (januari 2007)

KVV (nu Florence) en Staedion zijn partners in wonen en zorg. Daartoe is een lange termijn huisvestingsvisie op het vlak van wonen en zorg ontwikkeld. KVV en Staedion zijn hierbij elkaars 'most preferred supplier'. KVV en Staedion trekken gezamenlijk op om onderstaande items te realiseren:

- Keuzevrijheid voor de klant.
- Integraal en compleet aanbod.
- In de oude wijken: concentreren.
- In de VINEX-wijken: samen optrekken.
- Aandacht voor deelmarkten.
- Vastgoed in de wijken: Staedion.
- Accountability.

Samenwerkingsconvenant met betrekking tot de huisvesting en begeleiding van de doelgroep (ex)gedetineerden tussen Staedion, Reclassering Nederland en Reclassering Leger des Heils (juni 2005)

Dit convenant is een vervolg op een eerder samenwerkingsconvenant tussen de genoemde partijen. Staedion en de reclassering streven ernaar de woonproblematiek van justitiabelen te verminderen. Staedion levert woningen aan justitiabelen en de reclassering levert woonbegeleiding aan deze justitiabelen gericht op het bereiken van een zelfstandige en stabiele woonsituatie. Aandachtspunten hierbij zijn het vermijden van overlast en het voorkomen van huurachterstand. Staedion stelt op basis van dit convenant jaarlijks maximaal 25 woningen ter beschikking aan kandidaten van de reclassering (10 Reclassering Leger des Heils, 15 Reclassering Nederland).

Samenwerkingsconvenant met betrekking tot de huisvesting en begeleiding van de doelgroep (ex)gedetineerden tussen Staedion en Stichting Exodus (december 2004)

Dit convenant is een vervolg op een eerder samenwerkingsconvenant. De looptijd van dit convenant bedraagt twee jaar. Staedion en Exodus streven ernaar een grote inspanning te plegen om de woonproblematiek van justitiabelen te verbeteren. Dit middels het leveren van woningen door Staedion en het bieden van gestructureerde woonbegeleiding vanuit Exodus. Exodus draagt jaarlijks maximaal 15 kandidaten voor aan Staedion voor zelfstandige huisvesting.

Samenwerkingsconvenant met betrekking tot de huisvesting en begeleiding van de doelgroep (ex)gedetineerde vrouwen met kinderen tussen Staedion en Humanitas, onderdeel Gezin in Balans (januari 2007)

Staedion en Gezin in Balans streven ernaar de woonproblematiek van deze groep ex-gedetineerde moeders te verminderen. Staedion levert woningen aan deze groep en Gezin in Balans levert woonbegeleiding aan deze kandidaten gericht op het bereiken van een zelfstandige en stabiele woonsituatie voor zichzelf en hun kind(eren). Aandachtspunten hierbij zijn het vermijden van overlast en het voorkomen van huurachterstand. Staedion stelt jaarlijks een nader te bepalen aantal woningen ter beschikking. De looptijd van dit convenant is 1 jaar (ingående op 1-2-2007).

Samenwerkingsovereenkomst voor Vrouwenopvang in Den Haag tussen Staedion en Stichting Wende (maart 2007)

Staedion en Stichting Wende streven ernaar een grote inspanning te plegen om de woonproblematiek van vrouwen en hun kinderen in een crisissituatie te verbeteren. Staedion stelt maximaal drie vijfkamerwoningen beschikbaar, die rechtstreeks aan Stichting Wende verhuurd worden. In november 2007 worden de afspraken geëvalueerd.

3.3.2 Overige afspraken

De volgende afspraken zijn gemaakt tussen Staedion en verschillende partijen. Op dit moment zijn er nog geen daadwerkelijk meetbare prestaties te benoemen, maar het is wel van belang om te laten zien dat Staedion zich ook met deze thema's bezighoudt.

Convenant geothermie (juni 2006)

Dit convenant is afgesloten tussen de gemeente Den Haag, HaagWonen, Staedion, Vestia Zuid-West, ENECO Energie en E.ON Benelux. Voor alle genoemde partijen geldt dat zij

de ambitie hebben om met elkaar de gehele keten van energieafnemer tot en met energieproductie te verduurzamen. In dit convenant brengen zij tot uitdrukking dit voor Den Haag Zuid-West te willen doen in een gezamenlijke, integrale aanpak.

Convenant voor het stimuleren van het gebruik van FSC-gecertificeerde producten (december 2006)

Dit convenant is opgesteld tussen Staedion en FSC Nederland en is terug te voeren op de ambitie van Staedion om zich actief te richten op de kwaliteit van het binnenmilieu, energie en waterbesparing en het buitenmilieu. Staedion beschouwt de richtlijnen die zijn opgesteld in het convenant Duurzaam bouwen en de nationale pakketten Nieuwbouw, Beheer en Duurzame Stedenbouw als een goede basis. Staedion zal zich inzetten om zo veel mogelijk FSC-gecertificeerde producten te gebruiken en vanaf 2008 ook FSC-papier te gaan gebruiken.

Convenant Leerlingbouwplaatsen (februari 2006)

Bouwend Haaglanden, Fundeon, de gemeente Den Haag, Stichting Haagbouw, HaagWonen, Staedion en Vestia hebben een convenant afgesloten om de komende twee jaar 200 leerwerkplekken op leerlingbouwplaatsen te realiseren. Dit convenant gaat in op 1 maart 2006 en heeft een looptijd van 2,5 jaar. De woningcorporaties maken onderling afspraken over de verdeling.

Samenwerkingsconvenant met betrekking tot de huisvesting en begeleiding van de doelgroep (aspirant)agenten tussen Staedion en Politie Haaglanden (juli 2005)

Politie Haaglanden draagt jaarlijks maximaal 30 kandidaten voor aan Staedion voor zelfstandige huisvesting. Staedion zal zich inspannen de huisvesting te realiseren. Politie Haaglanden biedt voor een periode van zes maanden begeleiding aan de voorgedragen kandidaten (betalen huurpenningen en woongedrag). De looptijd van dit convenant bedraagt twee jaar.

Samenwerkingsovereenkomst FLATnet tussen HaagWonen, Staedion en Vestia (april 2005)

FLATnet is een internettoepassing voor senioren, waarmee bewoners op eenvoudige manier met elkaar in contact kunnen komen, afspraken kunnen maken om samen iets te doen e.d. Dit is in een drietal flats (één per corporatie) ingevoerd. De samenwerking is aangegaan voor een periode van drie jaar. Alle partijen dragen vanaf 2006 in ieder geval een totaalbedrag van € 4.000 bij aan het in stand houden en doorontwikkelen van de flatportalen.

3.4 Beoordeling van prestaties

In deze paragraaf zijn zoveel mogelijk de hiervoor aangegeven afspraken verzameld en onderverdeeld naar de verschillende prestatievelden (beschikbaarheid, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en veiligheid, bouwproductie en stedelijke vernieuwing). Daarbij zijn waar beschikbaar de prestaties vermeld. Deze komen uit verschillende bronnen, waaronder de monitoringrapportage van de gemeente Den Haag en de jaarverslagen en interne documenten van Staedion. De beoordeling van de prestaties op de afspraken met het stadsgewest en de gemeente moet gezien worden in het licht van een meerjarige looptijd. Van de totale periode (2005-2010 voor het Stadsgewest;

2003-2010 voor de gemeente) is slechts voor een aantal jaren de daadwerkelijke prestatie weer te geven. Waar beoordeling niet goed mogelijk is, is een PM aangegeven. Zie voor uitleg over de PM-registratie paragraaf 2.4.

Tabel 3.2 Beoordeling van prestaties naar Opgaven in het werkgebied (PnO), prestatieveld Beschikbaarheid

Niveau afspraak	Inhoud afspraak collectief (tenzij anders aangegeven)	Prestatie (Staedion)	Oordeel
Stadsgewest 2005-2010	jaarlijks minimaal 70% vrijkomende woningen verhuren aan BBSH-doelgroep (voor Den Haag geldt minimaal 60%)	2004: 76% 2005: 76% 2006: 78%	10
	nieuwbouw minimaal 80% verhuren aan lage en middeninkomens	nieuwbouwwoningen verhuurd aan niet-doelgroep ¹⁶ 2004: 1 vd 7 2005: 39 vd 42	10
	minimaal 90% van de nieuwbouw onder aftoppingsgrens verhuren aan BBSH-doelgroep	geen woningen in dit segment gebouwd in de periode 2005-2006, maar afspraak betreft periode 2003-2010.	PM
	slaagkansen minima minstens gelijk aan slaagkansen BBSH-doelgroep	2004: 8% (BBSH 7%) 2005: 10% (BBSH 9%)	10
	slaagkansen BBSH-doelgroep minstens gelijk aan die van lage en middeninkomensgroepen	2005: 7% (BBSH 9%)	10

¹⁶ Deze aantallen geven aan: de geslaagde kandidaten verhuurde nieuwbouwwoningen, afkomstig uit rapportages Verhuurbeleid sociale huursector 2004 en 2005, DSO.

Niveau afspraak	Inhoud afspraak collectief (tenzij anders aangegeven)	Prestatie (Staedion)	Oordeel
Gemeente Den Haag 2003-2010	verkoop 300 woningen per jaar (Staedion) 2003-2010	2004: 120 2005: 380 2006: 143	7
	75% corporatiewoningen in Haagse Hout, Scheveningen, Loosduinen, Segbroek en Leidschenveen-Ypenburg toewijzen aan BBSH-doelgroep	niet bekend	PM
	slaagkans grote huishoudens gelijk aan gemiddelde slaagkans alle woningzoekenden	2004: 7% (gemiddeld 7%) 2005: 6% (gemiddeld 8%)	7
	slaagkans jonge starters mag hooguit 5% kleiner zijn dan gemiddelde slaagkans alle woningzoekenden	2004: 7% (gemiddeld 7%) 2005: 8% (gemiddeld 8%)	9
	corporaties spannen zich in het aanbod jongerenhuisvesting te vergroten	2004: 310 studentenwoningen verhuurd 2005: 307 studentenwoningen verhuurd 2006: 282 studentenwoningen verhuurd 2007: beschikbaar stellen 200 woningen voor jongeren (intentie, nog geen prestaties zichtbaar) Househopping: 2005: 112 verhuringen 2006: 122 verhuringen	8

Bij het prestatieveld Beschikbaarheid kunnen de volgende opmerkingen geplaatst worden:

De toewijzing aan de BBSH-doelgroep is bij Staedion bovengemiddeld, wat ook te maken heeft met de opbouw van het bezit. Het beeld wordt bevestigd in de cijfers van het CFV¹⁷. Deze geven aan dat in de periode 2002-2005 91,3% van de woningen binnen de voorraad van Staedion passend is toegewezen.

De slaagkans voor de verschillende groepen varieert, waarbij van belang is dat tijdens de maatschappelijke aandeelhoudersvergadering in november 2006 de jongerenhuisvesting als speerpunt is benoemd. Hierbij zijn concrete aantallen woningen genoemd die extra voor deze groep beschikbaar zullen komen (200). Daarnaast is het househopping-project relevant voor de beschikbaarheid van woningen voor de groep jongeren. De

¹⁷ Corporatie in perspectief, Staedion, 2006, CFV

belangstelling voor deze tijdelijke bewoning van sloopcomplexen tegen een aangepast huurniveau is groot, vooral in Zuidwest.

Tabel 3.3 Beoordeling van prestaties naar Opgaven in het werkgebied (PnO), prestatieveldd Betaalbaarheid

Niveau afspraak	Inhoud afspraak collectief (tenzij anders aangegeven)	Prestatie (Staedion)	Oordeel
Stadsgewest 2005-2010	minimaal 90% van de nieuwbouw onder aftoppingsgrens verhuren aan BBSH-doelgroep	geen woningen in dit segment gebouwd, maar: meerjarige afspraak t/m 2010	PM
Gemeente Den Haag 2003-2010	verkoop 300 woningen per jaar (Staedion) 2003-2010	2004: 120 2005: 380 2006: 143	7
		1 ^e pilot Beter Koop! bij 122 woningen in 2006: ca. 90% maakt gebruik van de regeling	8
	corporaties spannen zich in aanbod jongerenhuisvesting te vergroten	aantal verhuurde studentenwoningen: 2004: 310 2005: 307 2006: 282 Househopping 2005: 112 verhuringen 2006: 122 verhuringen	8

De betaalbaarheid van het woningaanbod wordt vooral bepaald door de (goedkope) bestaande voorraad. De nieuwbouwwoningen kennen in vergelijking met de bestaande voorraad veelal een hoger prijsniveau. Betaalbaarheid is een thema dat op verschillende manieren wordt opgepakt binnen Staedion, zoals de verkoop van bestaande woningen en de introductie van Beter Koop!, een concept dat de koper ca 25% korting geeft op de aankoopprijs. De pilot Beter Koop! is succesvol gebleken. Omdat Staedion met Beter Koop! invloed wil uitoefenen op de markt en de prijsontwikkeling wordt kritisch bekeken waar en wanneer dit instrument ingezet wordt. Naar aanleiding van de pilot is besloten om Beter Koop! door te ontwikkelen.

De invloed van de rayons op het thema betaalbaarheid wordt vormgegeven in de wijkvisies, waar differentiatie van de voorraad en betaalbaarheid met elkaar verbonden zijn.

Tabel 3.4 Beoordeling van prestaties naar Opgaven in het werkgebied (PnO), prestatieveld Bijzondere doelgroepen

Niveau afspraak	Inhoud afspraak collectief (tenzij anders aangegeven)	Prestatie (Staedion)	Oordeel
Gemeente Den Haag 2003-2010	bevorderen keuzemogelijkheden voor ouderen	introductie seniorenbox (informatiepakket) introductie serviceabonnement (in 2006 heeft >85% bewoners een abonnement) uitvoering convenant Domotel (voorbeeldwoning in 2006 gereed)	8
	na Moerwijk, minimaal twee woonzorgzones in samenspraak met corporaties	gestart met woonzorgzone Transvaal (2006) uitbreiding woonzorgzone Moerwijk met Escamp (jaarplan 2007)	8
	woonwensen allochtone woningzoekenden in kaart brengen	niet bekend, maar meerjarige afspraak 2003-2010	PM
Convenanten	jaarlijks beschikbaar stellen 103 woningen (bijzondere doelgroepen)	103 woningen jaarlijks beschikbaar gesteld, waarvan 2004: 34 verhuringen 2005: 61 verhuringen 2006: 61 verhuringen	10

Op het veld bijzondere doelgroepen zijn de prestaties van Staedion goed zichtbaar, niet alleen in concrete aantallen (zoals verhuringen aan bijzondere doelgroepen op basis van convenanten), maar ook in de ontwikkelingen waarin Staedion participeert. Bijna 4% van de woningvoorraad van Staedion is geschikt voor de doelgroep ouderen/gehandicapten¹⁸. Ten opzichte van een landelijk aandeel van 13,2% is dit een lage score. Ook de toewijzing van woningen aan ouderen ligt met 11% onder het landelijke gemiddelde van 16,8%. Een verklaring hiervoor kan deels gevonden worden in het feit dat Staedion relatief veel flats zonder lift heeft en dat Staedion de vijf serviceflats/verzorgingshuizen voor een groot deel direct verhuurt aan de zorgpartners, die zorgdragen voor de verhuringen aan de doelgroep ouderen.

De aandacht voor de doelgroep ouderen is zichtbaar binnen Staedion. In 2005 is er een memo Wonen en Zorg opgesteld, dat in 2007 een vervolg krijgt in een plan van aanpak 'Ouderen langer zelfstandig laten wonen'. Ook wordt er gewerkt aan een investeringsplan Vastgoed in ouderenzorg. Een ander voorbeeld is de realisatie van de woonzorgzone Transvaal, in navolging op de woonzorgzone Moerwijk. Voor Transvaal is een jaarplan 2006/7 geformuleerd, waarvan al verschillende activiteiten uitgevoerd zijn, zoals de

¹⁸ Corporatie in Perspectief, Staedion, 2006, CFV

oplevering van een seniorencomplex (52 woningen), een voorbeeldwoning met domoticavoorziening en de realisatie van obstakelvrije en veilige looproutes.

Tabel 3.5 Beoordeling van prestaties naar Opgaven in het werkgebied (PnO), prestatieveld Leefbaarheid en veiligheid

Niveau afspraak	Inhoud afspraak collectief (tenzij anders aangegeven)	Prestatie (Staedion)	Oordeel
Gemeente Den Haag 2003-2010	gelden ter verbetering leefbaarheid en veiligheid inzetten Staedion stelt jaarlijks € 25.000 beschikbaar (+€ 25.000 via fondsenwerving) voor gebieden tussen 'braak en bouw' ¹⁹	2004: € 1,0 miljoen 2005: € 1,549 miljoen 2006: € 1,28 miljoen	8
	tot en met 2009 tenminste 2.500 woningen voorzien van PKVW (Staedion); jaarlijks 500 woningen beveiligen volgens PKVW (Staedion)	stand volgens Staedion 2006: 1.021 woningen; desondanks wordt 'enige achterstand' gemeld in de monitor convenanten van 9-7-2007. Geen eenduidige prestatie-indicatie.	PM
	in 2006 2 buurtconciërges Staedion	2 buurtconciërges in dienst	10
	inzet handhavingsteams in 2006 voor overlastbestrijding	afstemming vindt plaats (stand 9-7-2007)	PM
	Gemeente en corporaties delen investering 2006 voor bemiddeling en mediation van € 110.000	niet bekend	PM
	Haagse buurtkamers: corporaties stellen 10 woningen beschikbaar	niet bekend	PM
	corporaties zorgen voor stageplekken en werkervaringsplekken	stand 9-7-2007: er zijn gesprekken gaande (ondermeer met scholen in Den Haag) leerwerkhôtel Stichting Boost (bieden van ondersteuning)	PM

Leefbaarheid en veiligheid zijn belangrijke thema's binnen Staedion. Wanneer gekeken wordt naar de prestaties op de collectieve afspraken met de gemeente Den Haag, dan blijken deze moeilijk te meten. Daar waar prestaties gemeten kunnen worden, is de beoordeling goed.

Het budget van Staedion voor leefbaarheid en veiligheid bedraagt jaarlijks tenminste € 1 mln. en is substantieel te noemen. Er zijn talrijke en vaak ook innovatieve initiatieven op dit terrein. Deze initiatieven hebben een duidelijke relatie met de herstructureringsopgave. De activiteiten kunnen onderverdeeld worden in een aantal categorieën, zoals het bieden van perspectief aan bewoners, voldoen aan fysieke

¹⁹ ECORYS veronderstelt dat deze uitgave valt onder het totale leefbaarheidsbudget.

onroerend goed vraag van maatschappelijk belangrijke groeperingen of bijdragen aan vitaliteit van de wijk. De lijst met activiteiten en projecten is lang; opmerkelijk zijn onder meer de kunstprojecten die in Transvaal gerealiseerd worden met als doel Transvaal positief op de kaart te zetten. Een ander voorbeeld betreft de introductie van zogenoemde buurtaandelen, waarbij bewoners beloofd worden als zij afspraken nakomen die te maken hebben met het schoon, heel en veilig houden van de omgeving. De beloning kan een feest zijn of een buitenspeelplek.

Ondanks een substantieel budget en de vele activiteiten, ontbreekt een duidelijk beleidskader voor leefbaarheid. De activiteiten worden bedacht door de rayons, als reactie op specifieke ontwikkelingen, en passend binnen het budget worden de activiteiten uitgevoerd. Zichtbaar is wel dat de rayons succesvolle initiatieven van elkaar overnemen.

Tabel 3.6 Beoordeling van prestaties naar Opgaven in het werkgebied (PnO), prestatieveld Nieuwbouw

Niveau afspraak	Inhoud afspraak collectief (tenzij anders aangegeven)	Prestatie (Staedion)	Oordeel
Stadsgewest 2005-2010	van de 30% sociaal in periode 2005-2009 minimaal 50% in huursegment onder aftoppingsgrens realiseren	niet bekend	PM
Gemeente Den Haag 2003-2010	minimaal 2.100 woningen (2006-2009), waarvan 960 sociale woningen in bestaand stedelijk gebied (inclusief woningverbetering) (Staedion)	2006: 150 opgeleverd, 314 ingrijpend verbeterd ²⁰ , bouwvergunning voor 1.116 woningen, waarvan 935 in aanbouw na 2006: voldoende plannen en initiatieven; risico aanwezig doorschuiven opleveringen na 2010	8

De nieuwbouwproductie zit vooral nog in de pijplijn; de monitoring van de afspraken met de gemeente laat zien dat er in 2006 150 woningen zijn opgeleverd, 314 ingrijpend verbeterd en voor 1.116 woningen een bouwvergunning verleend is, waarvan inmiddels 935 woningen in aanbouw. Voor het jaar 2006 is aan de afspraken voldaan. Op basis van de nieuwbouwprogrammering van Staedion is duidelijk dat er voldoende plancapaciteit is om de gemaakte afspraken geheel waar te kunnen maken:

- om aan de totale taakstelling te voldoen, moet nog voor 834 woningen een bouwvergunning verleend worden. De planvoorraad tot 2010 omvat bijna 3.100 woningen (overmaat van 45% ten opzichte van productieafpraak).
- de ingrijpende woningverbeteringen zitten deels nog in de voorbereidingsfase. Er zijn plannen voor ingrijpende verbetering van 727 sociale woningen vóór 2010; 314 ingrijpend verbeterde sociale woningen zijn gereed.

²⁰ Afkomstig uit tussentijdse resultaten werkprogramma productieafspraken 2006-2009 (gemeente Den Haag, Staedion). In de jaarverslagen van Staedion worden andere productieaantallen teruggevonden. Staedion Ontwikkeling vermeldt een aantal van 183 woningen opgeleverd in 2006. ECORYS hanteert hier de formeel vastgelegde tussentijdse resultaten.

- de plannen voor nagenoeg de gehele binnenstedelijke sociale productieafspraken zijn juridisch hard; de planvoorraad van op te leveren sociale woningen voor 2010 in bestaand stedelijk gebied omvat daarmee 1.199 woningen (overmaat van 25% ten opzichte van de taakstelling).

Wanneer de projectenlijst bekeken wordt, komt het totaal op 3.076 woningen en 727 ingrijpende woningverbeteringen vóór 2010. De overmaat ten opzichte van de productieafspraken van 2.100 woningen is fors. Daarbij valt op dat behoorlijk wat woningen eind 2009 worden opgeleverd. Ook staan nogal wat woningen na 2009 gepland. Dit noodzaakt tot versnellen, als deze woningen voor 2010 moeten worden opgeleverd.

Tabel 3.7 Beoordeling van prestaties naar Opgaven in het werkgebied (PnO), prestatieveld Stedelijke Vernieuwing

Niveau afspraak	Inhoud afspraak	Prestatie	Oordeel
Gemeente Den Haag	gemiddeld terugbouwpercentage 80%	Transvaal: 60% Den Haag Zuidwest: 70%	7
	terugbouw 70% koop, 30% huur	Transvaal: 74% koop, 26% huur Den Haag Zuidwest: 70% koop, 30% huur	9
	opstellen sociaal statuut voor herstructureringsgebieden	opgesteld, veel aandacht voor communicatie naar wijkbewoners	9

De herstructureringsactiviteiten van Staedion zijn geconcentreerd in Transvaal en Den Haag Zuidwest. De planning voor Transvaal zoals opgesteld aan het begin van het traject loopt goed. De planvorming voor de vierde fase loopt mogelijk vertraging op door wijziging van plannen bij de gemeente Den Haag. Voor Den Haag Zuidwest geldt dat de herstructurering geleidelijk door het gebied gaat, van rayon West 2 naar rayon West 1. Voor Den Haag Zuidwest gelden de algemene uitgangspunten voor herstructurering (draagkracht binnen wijk vergroten, terugbouwen 30-70). Er wordt veel aandacht besteed aan de communicatie richting de bewoners enerzijds en het leefbaar houden van ‘sloopomgevingen’ anderzijds.

4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)

4.1 Inleiding

De invloed van de stakeholders op de beleidsbepaling van Staedion en de beoordeling van prestaties is in de afgelopen jaren belangrijker geworden. Eind 2006 is er voor de eerste keer een maatschappelijke aandeelhoudersvergadering gehouden, waarin verschillende onderwerpen aan de orde zijn gekomen. Het is de bedoeling jaarlijks een dergelijke vergadering te beleggen.

Staedion is een vereniging. De verenigingsstructuur was onderwerp van discussie binnen Staedion, maar wordt anders beoordeeld nu Staedion nadrukkelijk streeft naar uitbreiding van de activiteiten en van het toelatingsgebied. De verenigingsstructuur kan een goede zijn bij het uitvoeren van de herpositionering in de regio en de gewenste lokale verankering. Er is mede daarom minder haast met de omzetting naar een stichting. Tegelijkertijd is er wel de zorg over het dalende ledenaantal en daarmee over de legitimatie van de ledenraad.

Staedion kent de stakeholders in het werkgebied en heeft met veel van de stakeholders afspraken gemaakt (in de vorm van prestatieafspraken, convenanten e.d.). De stakeholders kunnen ingedeeld worden in een aantal groepen:

1. huurders
2. gemeente Den Haag, regiogemeenten en stadsgewest Haaglanden
3. zorgpartners en partners maatschappelijke opvang
4. onderwijsinstanties
5. overig (zoals ontwikkelaars)

Huurders

De huurders van Staedion worden op verschillende manieren door de corporatie gehoord. Er zijn onderzoeken die kwantitatieve resultaten opleveren zoals KWH (Staedion is al enige jaren KWH-gecertificeerd) en het tweejaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek. Ook worden meer kwalitatieve methoden gebruikt, zoals de gesprekken met de adviesforums, gesprekken met bewonerscommissies (voorjaars- en najaarsoverleg) en gesprekken met wijkplatforms. Tijdens deze gesprekken en overleggen worden verschillende thema's behandeld.

Tot 2006 vond het overleg over het huurbeleid, onderhoudsbeleid, toewijzingsbeleid en portefeuillebeleid plaats met de Huurdersvereniging Staedion. Staedion heeft in 2006 de samenwerking met deze overleginstantie opgezegd omdat het rendement van het overleg te gering was en dat deze situatie niet verbeterde. In overleg met de bewonerscommissies is vervolgens een start gemaakt met de organisatie van Adviesforums per rayon. De

bedoeling is dat deze forums gericht advies gaan geven op het niveau van het eigen rayon over de beleidsonderwerpen waar zich eerder de Huurdersvereniging over boog. Staedion heeft een wervingsadvertentie geplaatst voor het Adviesforum. Uit de 300 belangstellenden zijn er uiteindelijk 50 geselecteerd.

Gemeente Den Haag, regiogemeenten en stadsgewest Haaglanden

Met de gemeente Den Haag wordt op verschillende terreinen samengewerkt, onder meer met de Dienst Stedelijke Ontwikkeling, het Haags Ontwikkelingsbedrijf en de sector Welzijn en Leefbaarheid. Er zijn zowel bestuurlijke als ambtelijke contacten. Met het stadsgewest Haaglanden vinden de contacten veelal plaats via de SVH, die als overkoepelend orgaan praat en onderhandelt met het stadsgewest Haaglanden. De contacten van Staedion zijn derhalve indirect. Binnen de regio Haaglanden wordt ook met andere gemeenten dan Den Haag samengewerkt. Het gaat hier om de gemeenten waar Staedion woningen beheert, grondposities heeft of nieuwbouw realiseert, zoals Westland, Delft en Rijswijk.

Zorgpartners/maatschappelijke partners

Staedion heeft een overzicht van zorgpartners/maatschappelijke partners waarmee wordt samengewerkt. De samenwerking is niet met alle zorgpartners even intensief. Staedion heeft afspraken met de afzonderlijke zorgpartners/maatschappelijke partners of de afspraken maken deel uit van een totaal convenant tussen bijvoorbeeld corporaties en gemeente. Daarnaast vindt samenwerking met onderwijsinstellingen plaats, veelal op basis van thema's die aangedragen worden.

Onderwijsinstanties

Met de volgende onderwijsinstanties in Den Haag wordt op verschillende fronten samengewerkt: Haagse Hogeschool, Scholengroep Zuid-West en de Mondriaangroep.

Overige partners

De overige partners van Staedion bestaan voornamelijk uit ontwikkelaars en aannemers, die samen met Staedion zorgdragen voor de nieuwbouw en herstructurering van projecten (AM, Bouwfonds, Weboma). Daarnaast zijn er ook samenwerkingsovereenkomsten met de politie Haaglanden.

4.2 Maatschappelijke aandeelhoudersvergadering

Op 25 november 2006 is de eerste maatschappelijke aandeelhoudersvergadering gehouden. Het doel van deze vergadering wordt als volgt weergegeven: Staedion is een private organisatie die woningen bouwt en beheert maar ook sociale doelstellingen heeft en op dat gebied activiteiten ontplooit. Staedion wil door transparantie verantwoording afleggen aan de diverse organisaties in de stad. Het is de bedoeling om deze maatschappelijke aandeelhoudersvergaderingen met enige regelmaat te organiseren.

Tijdens de maatschappelijke aandeelhoudersvergadering kwam de huisvesting van de groep jongeren als een van de speerpunten naar voren. De aanwezigen herkenden de problematiek rond deze groep en waren van mening dat acties meer nut hebben dan het schrijven van nota's. Staedion heeft aangegeven dat er in 2007 200 woningen voor jongeren en studenten beschikbaar gesteld worden in Laakhaven, Stationsbuurt en

Schipperskwartier. Tijdens de bijeenkomst zijn twee projecten nader toegelicht: Kamers met Kansen en Scholengroep Den Haag Zuid-West.

4.3 De betrokkenheid van de stakeholders bij de Maatschappelijke Visitatie

ECORYS heeft er in overleg met Staedion voor gekozen om de stakeholders door middel van telefonische interviews te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Op deze wijze konden in relatief korte tijd veel stakeholders op een efficiënte wijze worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie en om een oordeel gevraagd worden. De selectie van de te interviewen stakeholders is gemaakt door ECORYS, na consultatie van Staedion. De namen en adressen zijn verstrekt door Staedion. De stakeholders zijn door de corporatie en ECORYS gezamenlijk benaderd met een brief. Daarin werd de doelstelling van de maatschappelijke visitatie uitgelegd en om medewerking gevraagd. In de brief is tevens aangegeven dat de geadresseerden telefonisch zouden worden benaderd door - met naam genoemde - medewerkers van ECORYS. In de telefonische contacten werd de stakeholders gevraagd of ze bereid waren om medewerking te verlenen. Bij een positief antwoord werd de afspraak gemaakt voor het interview²¹. Als voorbereiding daarop kregen de stakeholders vervolgens informatie over de maatschappelijke visitatie²² toegestuurd en een onderlegger voor het interview. Van alle interviews is een verslag gemaakt dat ter goedkeuring aan de geïnterviewden is toegestuurd. In de interviews is expliciet gevraagd naar de herkenbaarheid van de nieuwe missie van Staedion die eind 2006 geformuleerd is.

Zie bijlage 2 voor de lijst van geïnterviewde stakeholders en de onderlegger voor de interviews.

4.4 Beoordeling van prestaties

4.4.1 Beoordeling van prestaties naar type stakeholder

In de onderstaande tabellen worden per subgroep de oordelen weergegeven die uit de afzonderlijke interviews komen.

²¹ In totaal zijn 37 mensen benaderd voor een interview, van wie er uiteindelijk 28 hun medewerking hebben verleend. De redenen om niet mee te willen werken, lagen vooral in het feit dat men geen goed beeld had van de werkzaamheden van Staedion omdat de samenwerking/contacten nog niet langdurig zijn.

²² Deel I referentiekader maatschappelijke visitatie SEV

Bewonerscommissies

Onderdelen	Opmerkingen
Contact met Staedion	De contacten vinden regulier plaats tijdens het voorjaars- en najaarsoverleg, waarin belangrijke punten besproken worden. Tussendoor zijn er –indien gewenst- contacten met de afdeling sociaal beheer
Beeld van Staedion in hoofdlijnen	In het algemeen is er sprake van een positief beeld over Staedion. Op deelaspecten wordt Staedion als een (te) traag reagerende en logge organisatie gezien: besluitvorming laat soms lang op zich wachten, maar als besluit genomen is wordt het wel uitgevoerd.
Herkent u de nieuw geformuleerde missie	In het algemeen wordt de nieuw geformuleerde missie herkend. Op deelaspecten zijn er echter onduidelijkheden of op/aanmerkingen, zoals late reacties op vragen van bewoners, moeilijk te beoordelen of Staedion vernieuwend is e.d.
Houdt Staedion zich bezig met de goede dingen	Staedion houdt zich met juiste dingen bezig; expliciet worden hierbij de keuzemogelijkheden voor de klant genoemd en de inspanningen op het gebied van de leefomgeving
Zijn er zaken die blijven liggen	Hier wordt de leefomgeving genoemd; de inspanningen op dit gebied kunnen volgens de bewonerscommissies groter. Ook de invloed van bewoners op deze activiteiten van Staedion zou groter kunnen zijn.
Rapportcijfer	6-8 (gemiddeld 7,1)

Gemeente Den Haag, gemeenten regio en Haaglanden

Onderdelen	Opmerkingen
Contact met Staedion	De contacten met de gemeente Den Haag vinden op velerlei manieren plaats (mandjesoverleg, participant Ontwikkelingsmaatschappij Den Haag, woningbouwprojecten, beleidsoverleg, bestuurlijk overleg). De contacten met gemeenten in de regio vinden vooral plaats naar aanleiding van verworven gronden. De contacten met het stadsgewest Haaglanden vinden indirect plaats (regionale afspraken worden lokaal doorvertaald)
Beeld van Staedion in hoofdlijnen	Staedion is een maatschappelijk betrokken corporatie, die zich meer en meer naar buiten toe gaat profileren. Staedion is ontstaan uit een fusie en het is lang moeilijk geweest de posities binnen het nieuwe bedrijf op orde te krijgen. De snelheid van de directeur kan niet altijd goed gevolgd worden door de medewerkers binnen Staedion; de ideeën zijn nog niet allemaal goed geland binnen Staedion. Soms ontstaat het idee dat Staedion te veel ballen in de lucht heeft.
Herkent u de nieuw geformuleerde missie	Het verschil met de periode voorafgaand aan de nieuwe missie is dat er vanuit Staedion zelf meer acties worden ondernomen om een en ander op te pakken. Dit geldt op het gebied van kwetsbare groepen, maar ook op het gebied van milieu (bijvoorbeeld project geothermie).
Houdt Staedion zich bezig met de goede dingen	Staedion is steeds meer een pro-actieve corporatie, met veel plannen en initiatieven. Dit is een goede ontwikkeling, mits de volkshuisvestingskant van het werk niet ondergesneeuwd raakt.
Zijn er zaken die blijven liggen	Bredere focus op herstructureringsopgaven; meer ambitie tonen als grote corporatie
Rapportcijfer	6,25 – 8 (gemiddeld 6,9)

Onderwijsinstellingen

Onderdelen	Opmerkingen
Contact met Staedion	De contacten met Staedion vinden vanuit een aantal velden plaats. Bijvoorbeeld via het Haags Forum ²³ , gezamenlijke projecten (wonen en onderwijs op één locatie), studentenhuisvesting, stageplaatsen. De contacten vinden met verschillende personen plaats, maar veelal wel op managementniveau
Beeld van Staedion in hoofdlijnen	Staedion is naar buiten gericht, vernieuwend, gedegen. Staedion is zeker maatschappelijk betrokken
Herkent u de nieuw geformuleerde missie	Alleen die delen, die mogelijk betrekking hebben op de relatie met onderwijsinstellingen kunnen beoordeeld worden. Investerings in de wijk, aandacht voor kwetsbare groepen zijn aspecten die wel herkend worden. Dit geldt zeker ook voor 'afspraak is afspraak'.
Houdt Staedion zich bezig met de goede dingen	Vanuit de positie van de onderwijsinstellingen wordt aangegeven dat Staedion zich met de juiste dingen bezig houdt.
Zijn er zaken die blijven liggen	(Nog) niet. Wellicht zijn er in de toekomst meer mogelijkheden om als woningcorporatie in te spelen op de ontwikkelingen rondom studentenhuisvesting.
Rapportcijfer	7-8 (gemiddeld 7,5)

Zorgpartners/maatschappelijke partners

Onderdelen	Opmerkingen
Contact met Staedion	De contacten van de maatschappelijke partners met Staedion zijn divers te noemen: huurders van vastgoed van Staedion, woonzorgzone-ontwikkeling, opvangwoningen kwetsbare doelgroepen (geregeld via convenanten), via Haags Forum, cluster 'ex-delinquenten' (vanuit coördinatiegroep begeleid wonen), samenwerking projecten (zoals Domotel) De contacten vinden plaats op verschillende niveaus binnen Staedion, afhankelijk van het onderwerp.
Beeld van Staedion in hoofdlijnen	Staedion is bereid om in innovaties te investeren; concreet en pragmatisch. Goed zicht op maatschappelijke opgaven. Het is wel merkbaar dat Staedion een fusiecorporatie is (onderlinge afstemming en communicatie nog niet overal op orde). De organisatie is nog naar binnen gekeerd. Er is wel een positieve ontwikkeling gaande.
Herkent u de nieuw geformuleerde missie	De missie is vooral beoordeeld op die aspecten die herkenbaar zijn voor deze groep stakeholders. Aandacht voor starters wordt nog niet herkend; aandacht voor andere kwetsbare groepen wel. Aandacht voor de leefomgeving wordt als positief beoordeeld en is herkenbaar. Gemaakte afspraken worden uitgevoerd. Een aantal keren wordt opgemerkt dat Staedion een positieve ontwikkeling doormaakt, van een wat stoffige organisatie naar een zich meer profilerende organisatie.
Houdt Staedion zich bezig met de goede dingen	Staedion houdt zich in principe met de goede dingen bezig (voor zover binnen het gezichtsveld van deze groep stakeholders). Het gaat hierbij zowel om oplossingen op individueel niveau als meedenken binnen een groter kader.

²³ In het Haags Forum komen de non-profit-organisaties binnen Den Haag en de gemeente Den Haag samen om na te denken en te discussiëren over de ontwikkeling van de stad Den Haag (zie ook hoofdstuk Presteren naar Opgaven in het werkgebied).

Onderdelen	Opmerkingen
Zijn er zaken die blijven liggen	In Transvaal worden te weinig sociale huurwoningen teruggebouwd (vergeten groep allochtone ouderen). Meer aandacht voor de kwetsbare groepen op het moment dat ze in een Staedion woning wonen (hulp achter de voordeur). Een aantal stakeholders geeft aan, dat zij graag met Staedion in gesprek willen blijven over de ontwikkelingen die zich voltrekken binnen hun werkgebied.
Rapportcijfer	6,75 – 9 (gemiddeld 7,8)

Ontwikkelaars

Onderdelen	Opmerkingen
Contact met Staedion	Voorals partners in ontwikkelingen, die of met elkaar of naast elkaar projecten ontwikkelen. De contacten vinden vooral plaats met Staedion Ontwikkeling
Beeld van Staedion in hoofdlijnen	Staedion is een ambitieuze, dynamische corporatie met veel plannen. De ambitie op het gebied van ontwikkeling is groter dan de realiteit en vraagt de nodige inspanningen binnen de organisatie van Staedion. Het realiseren van 1.000 woningen per jaar is moeilijk om op eigen kracht te doen.
Herkent u de nieuw geformuleerde missie	De missie van Staedion is herkenbaar en wordt ook uitgedragen. In het algemeen geldt dat de nieuwe missie een goed streven is, waarbij vooral gefocust wordt op de eigen doelgroepen.
Houdt Staedion zich bezig met de goede dingen	Staedion houdt zich in principe met de goede dingen bezig, al gaat de ambitie als commerciële ontwikkelaar soms wat te ver. Ontwikkeling is geen core-business van een corporatie.
Zijn er zaken die blijven liggen	Nee
Rapportcijfer	7-7,5 (gemiddeld 7,2)

Totaalbeeld

De stakeholders hebben geen onvoldoendes gegeven. De cijfers lopen uiteen van een 6 tot en 9, waarbij in een aantal gesprekken naar voren kwam dat Staedion als organisatie een positieve ontwikkeling doormaakt, maar nog niet op alle onderdelen van het stoffige imago af is. De organisatie is nog niet volledig afgestemd op de ontwikkeling die Staedion wil doormaken. Een aantal stakeholders heeft ook aangegeven, dat het rapportcijfer hoger zou kunnen worden wanneer aan bepaalde aspecten meer aandacht geschonken wordt.

4.4.2 Beoordeling van prestaties naar onderdelen nieuwe missie

Per onderdeel van de nieuwe missie worden de opmerkingen van de stakeholders nog eens samengevat:

Staedion biedt als woningcorporatie mensen met een laag of middeninkomen, kwetsbare groepen, starters en senioren een wooncarrière op maat aan: bestaande en nieuwe huur- en koopwoningen voor elke fase van het leven, tegen een passende prijs, in en aan de rand van de regio's Haaglanden, Rijnstreek en Holland-Rijland.

- Spreiding van het bezit is positief voor het huisvesten van kwetsbare groepen; hierdoor wordt de clustering van problemen voorkomen.

- De ambitie voor het nieuwbouwprogramma is groot; eerst zien dan geloven.
- Expansie buiten Den Haag is nog niet echt zichtbaar.

Staedion bevordert de kwaliteit van wonen. We zijn betrouwbaar, vernieuwend, oplossingsgericht, maatschappelijk betrokken, milieubewust en ondernemend. We investeren onze winst in betaalbare nieuwe woningen en een goede leefomgeving.

- Investerings in een goede leefomgeving worden door veel stakeholders herkend en gewaardeerd.
- Een aantal stakeholders vindt dit deel van de nieuwe missie (te) ambitieus.
- Het milieubewuste deel van de missie wordt niet als zodanig herkend door de stakeholders. Regelmatig was de reactie: ik denk dat ze doen wat ze wettelijk verplicht zijn. De inspanningen die Staedion op dit veld verricht en de aandacht die dit onderwerp intern heeft, worden niet door de stakeholders herkend.
- Op micro-niveau zijn er aandachtspunten genoemd (zoals schoonhouden van portieken, vertraging bij onderhoudswerkzaamheden e.d.)

Staedion hecht veel waarde aan een goede dienstverlening voor onze klanten en biedt een keuze uit producten en diensten om het wonen nog aangenamer te maken.

- Aan het welzijn van bewoners wordt door deze dienstverlening (serviceabbonementen, seniorenbox) voldoende aandacht besteed.
- Het keukenprogramma van Staedion wordt als positief ervaren.
- Communicatie met de technische dienst Staedion verloopt niet altijd even goed.

Staedion verwacht van haar medewerkers ambitie, oplossingsgerichtheid, ondernemerslust, deskundigheid en betrokkenheid om de klanten en stakeholders nog beter te bedienen. Bij ons geldt: afspraak is afspraak. We bieden onze medewerkers een dynamische werkomgeving waar medewerkers zelf verantwoordelijk zijn en zich verder kunnen ontwikkelen.

- De relatie van Staedion-medewerkers met stakeholders verloopt over het algemeen goed.
- ‘Afspraak is afspraak’ wordt door veel stakeholders herkend en gewaardeerd. Tegelijkertijd wordt een aantal keren opgemerkt dat dit een algemeen geformuleerd uitgangspunt is dat voor iedereen geldt.

Eindoordeel

Het eindoordeel over Staedions Presteren volgens Stakeholders is gebaseerd op de afzonderlijke rapportcijfers die de stakeholders gegeven hebben: gemiddeld is dit een voldoende tot goed. De relatie met de stakeholders en het belang dat Staedion hecht aan het stakeholdersoordeel heeft meegewogen in het eindoordeel dat uitkomt op 7,5.

5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV/E)

5.1 Inleiding

Het SEV-referentiekader bevat een aantal onderwerpen die bijdragen aan de beoordeling of de corporatie presteert naar vermogen. Deze onderwerpen komen uit de Transparantiemethodiek, ontwikkeld door RIGO Research & Advies. In aanvulling op de Transparantiemethodiek gebruikt ECORYS de (benchmark-)gegevens van het CFV betreffende investeringen en financiële aspecten. Tevens is relevant wat de eigen filosofie van de corporatie is over het vraagstuk van presteren naar vermogen. Langs deze drie invalshoeken komt de beoordeling over presteren naar vermogen tot stand.

5.2 Transparantiemethodiek

De Transparantiemethodiek beoogt bij de kasstromen van de corporatie het onderscheid aan te brengen tussen de rol van vastgoedondernemer en de maatschappelijke rol. De externe meerwaarde ervan is onder meer dat de corporatie de mogelijkheden en grenzen kan aangeven bij de financiële inzet voor maatschappelijke doelen. Langs die weg ontstaat een referentie voor de beantwoording van de vraag of de corporatie presteert naar vermogen. Een belangrijke waarde van de transparantiemethodiek is tevens het zichtbaar maken van consequenties in een afwegingsproces.

Er is discussie mogelijk over de waarde en de interpretatie van de uitkomsten van de transparantiemethodiek. Deze geven bijvoorbeeld geen inzicht in de vraag of de corporatie de middelen efficiënt en effectief besteedt. Wij verwijzen onder meer naar de elementen 'kosten werkelijke huur versus maximaal redelijk' en 'aftopping van stichtingskosten' die als maatschappelijke uitgaven worden benoemd. Deze discussie wordt ook gevoerd en is voor ECORYS mede de aanleiding om het oordeel over presteren naar vermogen breder te onderbouwen.

De transparantiemethodiek toegepast

Staedion geeft sinds 2005 in de jaarverslagen aan welke maatschappelijke bijdrage is geleverd. Dat gebeurt in het stramien van de transparantiemethodiek (besteding vermogen). Er zijn cijfers beschikbaar voor 2004 tot en met 2006, die een toename van de maatschappelijke bijdragen laten zien. Aanvullend heeft ECORYS getracht op basis van de jaarrekeningen het overzicht herkomst vermogen in te vullen. Daaruit ontstaat het volgende beeld:

Tabel 5.1 Transparantiemethodiek toegepast Staedion, 2004 t/m 2006

herkomst vermogen in €	2004	2005	2006
Rendement eigen vermogen	€ 16.540.875	€ 16.240.260	€ 16.413.780
Extra opbrengst huurharmonisatie	€ 0	€ 0	€ 0
Rendement nieuwbouw	€ 6.373	€ 22.158	€ 52.771
Rendementsverlies verkochte woningen	- € 8.011	- € 42.585	- € 11.286
Rentabiliteitsvoordeel nieuwe leningen	€ 0	€ 0	€ 0
Rentebaten liquiditeiten	€ 3.242.000	€ 2.796.000	€ 2.830.000
Rendementsverlies liquiditeiten	- € 308.125	- € 725.820	- € 824.040
Winst verkoop huurwoningen	€ 392.000	- € 1.336.000 ²⁴	€ 4.426.000
Winst bouw koopwoningen	€ 0	€ 738.000	€ 176.000
Totaal	€ 19.865.112	€ 17.692.013	€ 23.063.225

besteding vermogen in €	2004	2005	2006
kosten werkelijke huur versus maximaal redelijk	€ 42.508.634	€ 44.400.000	€ 40.749.000
kosten complexmedewerkers en wijkbeheerders	€ 603.000	€ 638.000	€ 651.000
Leefbaarheidsuitgaven	€ 1.077.000	€ 1.549.000	€ 1.280.000
Aftopping stichtingskosten	€ 4.300.000	€ 2.500.000	€ 27.897.000
Kosten herstructurering	€ 4.272.000	€ 5.775.000	€ 5.086.000
Totaal	€ 52.760.634	€ 54.862.000	€ 75.663.000
Saldo	- € 32.895.552	- € 37.169.987	- € 52.599.775

Voor de jaren 2004 tot en met 2006 resulteren negatieve saldi, die aangeven dat de maatschappelijke bijdragen van Staedion groter waren dan per saldo uit de herkomst van het vermogen beschikbaar kwam. Wij beschouwen deze uitkomsten als een duidelijke indicatie van de bestedingsbereidheid van Staedion voor maatschappelijke opgaven.

5.3 Inventarisatie en beoordeling door het CFV²⁵

Uit de cijfers van het CFV komt Staedion naar voren als een financieel gezonde corporatie met een beperkte en verder afnemende vermogensovermaat. Deze cijfers hebben betrekking op de jaren 2003 tot en met 2005 en geven op onderdelen prognoses voor 2006 tot en met 2010. Het is daarom relevant om te bedenken dat Staedion in de strategienotitie van april 2006 een stevige extra ambitie heeft geformuleerd, in het bijzonder voor de nieuwbouw. Staedion komt nu uit de benchmark naar voren als een matig actieve corporatie, een corporatie met een beperkte voorraadynamiek²⁶. In het

²⁴ Het negatieve resultaat op de verkoop van huurwoningen wordt verklaard uit het verschil tussen ingeschatte marktwaarde en feitelijke verkoopprijs. Bron: accountantsverslag 2005.

²⁵ Op basis van Corporatie in Perspectief, CFV, 2006

²⁶ Dit beeld wordt nog eens bevestigd in de Aedex transformatie-index 2005, die de transformatieomzet aanduidt als % van de marktwaarde per einde 2005. Van de 43 deelnemende corporaties scoort Staedion op de 31^{ste} plaats.

navolgende worden cijfers gegeven betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, het risicoprofiel en de omvang en ontwikkeling van de vermogensovermaat. Daarbij geldt steeds de referentiegroep als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

Onderhoudsuitgaven en woningverbetering

Bij Staedion zijn volgens de CFV-gegevens in de afgelopen jaren de uitgaven voor mutatieonderhoud gedaald terwijl die voor planmatig onderhoud zijn toegenomen. Hoewel de uitgaven voor mutatieonderhoud fors zijn gedaald, liggen ze in de benchmark over 2005 ca 20% hoger dan in de referentiegroep. Mogelijk ligt er een verklaring in de samenstelling van het bezit, maar in de visitatie is hierover geen duidelijkheid ontstaan. Waar bij de referentiegroep en het totaal van de corporaties een bedrag voor woningverbetering vermeld staat, ontbreken deze gegevens bij Staedion.

Tabel 5.2 Onderhoudskosten, Staedion, 2003 t/m 2005

x € 1.000	2003	2004	2005
klachtenonderhoud	8.000	6.000	7.300
mutatieonderhoud	9.360	8.176	5.713
planmatig onderhoud	16.953	22.425	23.880
woningverbetering	0	0	0

Bron: Corporatie in Perspectief, Staedion, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2006

Tabel 5.3 Uitgaven onderhoud 2005, benchmark

cijfers 2005, in € per woonegelegenheid	Staedion	referentiegroep	landelijk
klachtenonderhoud	221	253	255
mutatieonderhoud	174	144	148
planmatig onderhoud	724	724	785
woningverbetering	0	12.871	8.305

Bron: Corporatie in Perspectief, Staedion, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2006

Mutaties

Het CFV meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) als een percentage van de voorraad. Over de periode 2003 tot en met 2005 scoort Staedion hoger dan de referentiegroep wat betreft de sloop en de aankoop van huurwoningen en (iets) lager wat de nieuwbouwproductie betreft. Ook de verkoop van huurwoningen is lager dan in de referentiegroep. De prognoses geven eenzelfde beeld, met uitzondering van de aankoop van huurwoningen. Hier kan als kanttekening bij geplaatst worden dat Staedion in 2006 heeft besloten om de nieuwbouwproductie fors te vergroten. Een geactualiseerde meerjarenprognose geeft naar verwachting een ander beeld.

Tabel 5.4 Mutaties in de voorraad 2003 t/m 2005

mutaties 2003 t/m 2005 jaargemiddelde als % van het bezit in 2005	Staedion	referentiegroep	landelijk
nieuwbouw huur	0,2	0,6	0,8
sloop huur	1,6	0,7	0,6
aankoop huur	0,9	0,2	0,3
verkoop huur	0,6	1,0	0,8
nieuwbouw koop	0,2	0,3	0,2

Bron: Corporatie in Perspectief, Staedion, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2006

Tabel 5.5 Mutaties in de voorraad 2006 t/m 2010

prognose mutaties 2006 t/m 2010 jaargemiddelde als % van het bezit in 2005	Staedion	referentiegroep	landelijk
nieuwbouw huur	1,0	1,4	1,9
sloop huur	2,2	1,2	0,9
aankoop huur	0,0	0,1	0,2
verkoop huur	0,3	0,8	0,7
nieuwbouw koop	1,1	1,3	0,8

Bron: Corporatie in Perspectief, Staedion, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2006

Quintielsen scores nieuwbouw en mutaties in het bezit

De quintielsen scores geven de 20% waarnemingen binnen de referentiegroep weer. De linkerkolom geeft de 20% waarnemingen met de laagste score en de rechterkolom die met de hoogste score. In de referentiegroep scoort Staedion ondergemiddeld qua realisatie en verkoop van huurwoningen. Dit betreft zowel de feitelijke realisatie in de periode 2003-2005 als de prognoses voor 2006-2010. De sloop van huurwoningen behoort zowel qua realisatie als qua prognoses in het hoogste quintiel.

Tabel 5.6 Quintielsen scores mutaties in de voorraad 2003-2005

jaargemiddeldes 2003-2005	1 ^e quintiel	2 ^e quintiel	3 ^e quintiel	4 ^e quintiel	5 ^e quintiel
realisatie nieuwbouw huur					
realisatie sloop					
realisatie verkoop huur					

Bron: Corporatie in Perspectief, Staedion, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2006

Tabel 5.7 Quintielscores mutaties in de voorraad prognose 2006-2010

jaargemiddeldes 2006-2010	1 ^e quintiel	2 ^e quintiel	3 ^e quintiel	4 ^e quintiel	5 ^e quintiel
prognose nieuwbouw huur					
prognose sloop					
prognose verkoop huur					

Bron: Corporatie in Perspectief, Staedion, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2006

Productievoornemens in prioriteitswijken

Onder prioriteitswijken worden de 56 wijken begrepen die eind 2002 in de G30 zijn aangewezen als onderdeel van het Actieprogramma Herstructurering. Staedion heeft de helft van het bezit in deze prioriteitswijken liggen. De prognose van de productiemaatregelen over de eerste vijf jaar (2006-2010) omvat bijna 5.000 woningen (ruim 30% van het totale bezit). In vergelijking met alle corporaties die bezit hebben in prioriteitswijken laat Staedion een gemiddelde inzet in prioriteitswijken zien.

Tabel 5.8 Inzet in prioriteitswijken

	Staedion	alle corporaties in prioriteitswijken in Nederland
bezit in prioriteitswijken	16.304	331.964
prognose productie in prioriteitswijken	4.934	105.736
productie/bezit	30,3%	31,9%

Bron: Corporatie in Perspectief, Staedion, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2006

Risicoprofiel

Het risicoprofiel van Staedion wordt door het CFV lager geschat dan dat van de referentiegroep. Het ligt ongeveer op het landelijk gemiddelde. In de opbouw van de risico's blijkt dat sprake is van een relatief groot risico uit herstructurering. Dat wordt gecompenseerd door de relatief lage risico's uit gewone bedrijfsuitoefening. Het door het CFV minimaal noodzakelijk geachte weerstandsvermogen bedroeg in 2005 13,4 % van het balanstotaal, tegenover 16,1% in de referentiegroep. Het feitelijk gecorrigeerd weerstandsvermogen bedroeg in 2005 23%. Het daalt naar verwachting naar 18,9% in 2010.

Vermogensovermaat

De vermogensovermaat van Staedion bedroeg in 2005 9,7 % van het balanstotaal. In de periode 2006 tot en met 2010 daalt de vermogensovermaat naar verwachting naar 5,5 % van het balanstotaal. De vermogensovermaat is in deze periode beduidend lager dan het landelijke gemiddelde, maar in vergelijking met de referentiegroep heeft Staedion een iets hogere vermogensovermaat.

Tabel 5.9 Ontwikkeling vermogensovermaat - % balanstotaal

vermogensovermaat als % van het balanstotaal	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Staedion	9,7	9,5	9,1	5,1	5,7	5,5
referentiegroep	9,3	8,7	7,3	6,1	5,5	5,3
landelijk	16,3	14,7	12,3	10,6	9,7	9,5

Bron: Corporatie in Perspectief, Staedion, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2006

Tabel 5.10 Ontwikkeling vermogensovermaat - € per woongelegenhed

vermogensovermaat per woongelegenhed x € 1	2005	2010
Staedion	3.817	2.616
referentiegroep	3.751	2.483
landelijk	6.453	4.336

Bron: Corporatie in Perspectief, Staedion, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2006

5.4 Financiële sturing door Staedion

Kernpunt van het financieel beleid van Staedion is de financiële continuïteit. Staedion streeft daarbij naar een solvabiliteit die groot genoeg is om de toekomstige financiële en volkshuisvestelijke doelstellingen te realiseren en de daarbij behorende risico's op te kunnen vangen. Staedion hanteert zes pijlers voor het eigen financiële beleid. Deze zijn geïntroduceerd in het Ondernemingsplan 2005-2009.

- A. versterken financiële buffer in relatie tot het risicoprofiel
 - 1. positief geconsolideerd jaarresultaat
 - 2. positieve geconsolideerde operationele & (des)investeringskasstromen

- B. aanhouden adequate financiële buffer in relatie tot het risicoprofiel
 - 1. de solvabiliteit op basis van het weerstandsvermogen bedraagt minimaal 15%
 - 2. het eigen vermogen op basis van de bedrijfswaarde bedraagt met 95% zekerheid minimaal 15%

- C. tegen gunstige voorwaarden toegang houden tot de kapitaalmarkt
 - 1. positieve borgingsruimte WSW
 - 2. voldoen aan de minimum solvabiliteitsvereiste van het CFV

In de jaarverslagen en meerjarenramingen wordt niet expliciet gerapporteerd over de resultaten, maar op basis van de beschikbare informatie ontstaat het beeld dat Staedion in de afgelopen jaren heeft voldaan aan de eigen financiële vereisten.

Tabel 5.11 De pijlers van het financieel beleid, 2004 tot en met 2006

6 pijlers Staedion	2004	2005	2006
positief geconsolideerd jaarresultaat	€ 2,1 mln	€ 5,5 mln	€ 2,9 mln
positieve geconsolideerde operationele en (des-)investeringskasstromen	€ 18,7 mln € 19,5 mln	- € 7,3 mln € 41,8 mln	€ 37,0 mln - € 79,3
solvabiliteit obv weerstandsvermogen > 15%	19,9%	20,7%	19,8%
eigen vermogen obv bedrijfswaarde > 15%	20%	20,8%	19,9%
borgingsruimte WSW ²⁷	€ 925 mln	€ 917 mln	€ 961 mln
≥ minimum solvabiliteitsvereiste CFV	19,9% (≥15,9% CFV)	20,7% (≥13,4% CFV)	19,8% (≥13,4% CFV)

Bron: jaarrekeningen Staedion 2004, 2005, 2006

In 2006 heeft een aanscherping plaatsgevonden van de groeiambitie en is de beoogde nieuwbouwproductie fors verhoogd naar 1.000 woningen per jaar, waarvan 500 huurwoningen. Daarbij zijn in scenario's de gevolgen in beeld gebracht van deze groeiambitie. De vraag of Staedion naar vermogen presteert, komt niet expliciet aan de orde. Impliciet is er echter wel aandacht voor. Staedion voert discussies over de financiële kaders voor onrendabele toppen van nieuwbouwhuurwoningen, het strategisch voorraadbeleid en onderhoudskosten. Men is daarbij gericht op het formuleren van normen en het maken van afwegingen, mede gericht op het vergroten van efficiëntie. Ter indicatie van deze discussies gelden de volgende voorbeelden:

- De definiëring van de basiskwaliteit in de voorraad en maatregelen en budgetten die worden ingezet als de basiskwaliteit tekort schiet. Aangezien definities en normstellingen ontbreken, wordt voorlopig het onderhoud budgettair gestuurd vanuit de benchmarknorm van het CFV van € 1.100 per woning.
- het slopen van woningen die nog goed verhuurd worden, kan gewenst zijn vanuit het streven naar de ongedeelde stad en gevarieerde wijken, maar er is feitelijk sprake van kapitaalvernietiging. Deze woningen zouden bijvoorbeeld ook aan starters verkocht kunnen worden. Deze aspecten van het strategisch voorraadbeleid zijn nog in ontwikkeling.

5.5 Duurzaamheid - Financiële meerjarenraming 2007-2015

Staedion heeft een meerjarenraming opgesteld voor de periode 2007-2015 die is gebaseerd op bestaand beleid. In deze raming daalt het aantal verhuureenheden van 36.839 in 2006 naar 30.729 in 2015. De solvabiliteit ligt in de gehele periode ruim boven de CFV eis van 13,4 % en varieert tussen 17,6 % en 23,6%. Er zijn twee varianten doorgerekend, waarbij vooral is gekeken naar de consequenties voor de liquiditeit en de solvabiliteit:

- de variant met de ambitie om de nieuwbouwproductie op 500 koopwoningen + 500 huurwoningen per jaar te brengen. In deze variant neemt het aantal verhuureenheden nog steeds af, maar minder sterk (bijna 33.000 eenheden in 2015). De financieringsbehoefte neemt fors toe. De solvabiliteit daalt van ruim 20% in 2006

²⁷ Deze cijfers geven de benutte borgingsruimte. De beschikbare borgingsruimte volstond in de genoemde jaren.

naar 12% in 2015. Tot en met 2012 blijft de solvabiliteit boven de in 2005 geformuleerd CFV-eis.

- de variant die de nieuwbouwambitie meeneemt en een extra inspanning ten behoeve van de aanpak van achterstallig onderhoud in probleemcomplexen. Het betreft ruim 1.400 woningen in 14 complexen. De kosten worden geraamd op ruim € 30 mln. In deze variant neemt de financieringsbehoefte nog sterker toe en komt de solvabiliteit stevig onder druk. Vanaf 2009 komt deze onder de CFV-eis en in 2015 is de solvabiliteit 7,6%.

Tabel 5.12 Meerjarenraming 2007-2015 bestaand beleid en varianten

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>bestaand beleid:</i>									
fin.behoefte in € mln	151	123	66	110	114	60	88	10	14
solvabiliteit in%	19,0	17,6	18,3	18,1	17,9	18,2	19,6	21,8	23,6
<i>variant nieuwbouwambitie</i>									
fin.behoefte in € mln	152	119	134	154	135	113	150	103	117
solvabiliteit	19,2	17,9	16,6	15,1	14,2	13,4	13,2	12,9	12,0
<i>variant nieuwbouwambitie + aanpak probleemcomplexen</i>									
fin.behoefte in € mln	152	129	144	165	141	119	153	108	121
solvabiliteit	16,1	14,6	13,0	11,4	10,4	9,4	9,2	8,7	7,6

Bron: obv meerjarenraming 2007-2015

De conclusie op basis van deze scenario's is dat bij het huidige beleid de liquiditeit goed blijft, maar de solvabiliteit een neerwaartse trend laat zien. Afhankelijk van de gekozen variant ontstaat in 2012 resp. 2010 een probleem met de CFV-solvabiliteitseis.

Maatregelen die de solvabiliteit versterken zijn:

- Terugdringen onrendabele toppen nieuwbouw.
- Verkoopopbrengsten nieuwbouw koop maximaliseren.
- Hogere opbrengsten - lagere kosten.
- Verkoop van bezit.

Uit de gesprekken is gebleken dat Staedion in principe kiest voor de variant met nieuwbouwambitie + aanpak probleemcomplexen en op al deze maatregelen inzet.

Risicomanagement

In 2006 heeft een bedrijfsbrede risicoanalyse plaatsgevonden. De auditcommissie van de Raad van Commissarissen heeft naar aanleiding daarvan onder meer het risicomanagement bij projectontwikkeling besproken. Dit hangt samen met de toegenomen nieuwbouwambitie van Staedion. Aan de orde kwamen onder meer de beheersingsmaatregelen en de kaders die bij de meerjareninvesteringsplannen worden gehanteerd.

5.6 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid

vormen daarvoor een relevante maat. Daarnaast wordt gekeken naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

Netto bedrijfslasten per verhuureenheid

In de benchmark van de CFV-cijfers oogt de corporatie als een gemiddeld efficiënte organisatie. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid liggen bij Staedion in 2005 ongeveer op het landelijke gemiddelde en dat van de referentiegroep. Omdat de netto bedrijfslasten in 2002 fors ondergemiddeld waren, laat Staedion een enorme toename zien van de netto bedrijfslasten sinds 2002. De situatie bij Staedion was dat de woningvoorraad kromp en de formatie groeide.

Tabel 5.13 Netto bedrijfslasten per verhuureenheid

netto bedrijfslasten in € per veh	2002	2003	2004	2005	toename 2002-2005 in %
Staedion	736	1.028	1.118	1.120	52,2
referentie	955	1.177	1.156	1.122	17,4
landelijk	964	1.073	1.036	1.118	15,9

Bron: Corporatie in Perspectief, Staedion, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2006

Een terugloop van de (huur-)inkomsten bij oplopende kosten was bedrijfseconomisch niet verantwoord gegeven de stevige ambities voor zowel de voorraad als de nieuwbouw. Staedion laat inmiddels een duidelijke focus op efficiëntie zien. De indruk bestaat dat deze focus recent is ontstaan en te maken heeft met de komst eind 2005 van de nieuwe bestuurder. In de financiële sturing komt nu meer scherpheid en die is onder meer gericht op het bereiken van efficiëntie. Najaar 2006 zijn beleidskeuzes gekoppeld aan geld en scenario's opgesteld. Zo wordt zichtbaar welke varianten er zijn en hoe bijgestuurd kan worden. In 2006 is voor het eerst sinds lange tijd de onderhoudsbegroting ook daadwerkelijk uitgevoerd²⁸. Om de aanpak van het onderhoud scherper te krijgen, is de benchmark van het CFV ingezet (€ 1.100 per woning). Men houdt zich daaraan, maar er ligt (nog) geen inhoudelijke afweging of argumentatie aan ten grondslag.

Er zijn negen Resultaat Verantwoordelijke Eenheden benoemd, met als bedoeling om de budgetverantwoordelijkheid lager in de organisatie te leggen. In de jaarplannen worden voor de gehele organisatie en per Resultaat Verantwoordelijke Eenheid prestaties en budgetten weergegeven. Door deze aanpak is er meer ruimte voor innovatie in de manier van werken en men wordt scherper op de omvang van de formatie. Dit jaar (2007) is in feite het eerste jaar dat het zo gaat maar men beschouwt de eigen targets als haalbaar.

5.7 Beoordeling van prestaties

Staedion is een financieel gezonde corporatie die voldoet aan de eisen van WSW en CFV. In 2005 zijn de zes pijlers geformuleerd voor het eigen financiële beleid. In de afgelopen jaren heeft Staedion daaraan voldaan. De organisatie kijkt vooral naar consequenties van het beleid voor de liquiditeitspositie en de solvabiliteit. Op basis van de

²⁸ Deze uitspraak die is gedaan in de interviews bij Staedion lijkt in strijd met de prestaties zoals weergegeven in paragraaf 2.3. Daaruit ontstaat het beeld van de van jaar op jaar achterblijvende benutting van het onderhoudsbudget.

benchmarkgegevens van het CFV oogt Staedion als een matig actieve corporatie, met een bescheiden en verder afnemende vermogensovermaat. De invulling van de schema's van de Transparantiemethodiek over de jaren 2004 tot en met 2006 geeft een duidelijke indicatie van Staedions bereidheid tot maatschappelijke bestedingen. Op grond van de feitelijke geleverde prestaties in relatie tot het vermogen en de vermogensontwikkeling ontstaat het beeld van een voldoende presterende corporatie.

Daarbij is van belang dat de grootschalige herstructureringsoperaties die Staedion uitvoert, een langjarige voorbereiding kennen. In 2006 is de eerste herstructureringswoning opgeleverd. De planning van mei 2007 laat een planvoorraad zien in het binnenstedelijk gebied van ruim 2.000 woningen die worden opgeleverd in de periode tot 2011 (gemiddeld per jaar 400 woningen).

In 2006 is bovendien een forse ambitie geformuleerd, zowel voor de nieuwbouwproductie als voor de aanpak van achterstallig onderhoud in het bezit. Zoals de meerjarenramingen voor de periode 2007-2015 laten zien, zoekt Staedion met deze ambities de grenzen van de financiële mogelijkheden op en men dreigt deze te overschrijden. Er gaat in de komende jaren een veel grotere dynamiek ontstaan in het bezit en in nieuwbouwactiviteiten. Feitelijke prestaties in aantallen opgeleverde woningen zijn hier nog niet zichtbaar, maar er hebben zich sinds begin 2006 twee trendbreuken voorgedaan die het waarschijnlijk maken dat in 2008 de beoogde jaarproductie van 1.000 woningen wordt gerealiseerd:

- Staedion is gestopt met het hanteren van voorverkooppercentages in stadsvernieuwingsgebieden. Men start gewoon met bouwen en accepteert het afzetrisico;
- Er hebben vorig jaar en dit jaar acquisities plaatsgevonden voor 2.500 woningen, waarvan 90% buiten de stad.

De aanloop naar een grotere activiteit is dus wel zichtbaar en dat wordt meegewogen in de beoordeling van Presteren naar Vermogen. De waardering komt op een 6,5 in de verwachting dat Staedion binnen enkele jaren tenminste een 8 scoort op dit onderdeel.

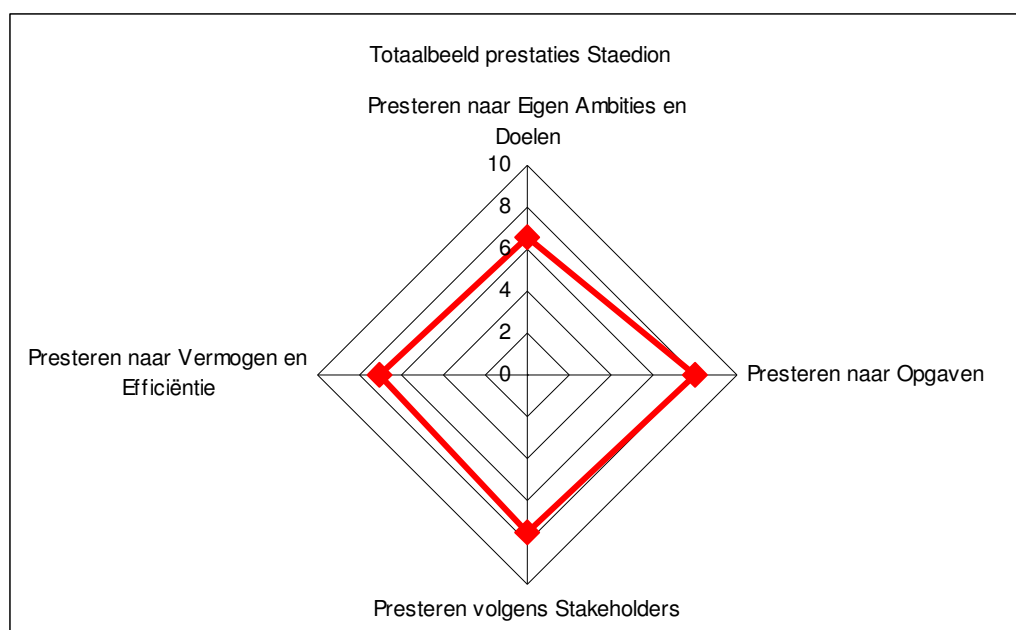
Staedion komt uit de benchmark naar voren als een gemiddeld efficiënte corporatie. Ook hier geldt de duidelijke omslag die sinds eind 2005 aan de orde is. Er is een stevige focus ontstaan op efficiëntie, die leidt tot maatregelen in de organisatie (Resultaat Verantwoordelijke Eenheden), in bedrijfsprocessen (stroomlijnen procesgang projectontwikkeling; stroomlijnen klantencontacten) en in budgettering (extra targets met betrekking tot kostenbesparing en opbrengstoptimalisatie). De beoordeling van de efficiëntie komt op een 7,5.

De ratio voor het Presteren naar Vermogen en Efficiëntie is een 7.

Deel II: beoordeling

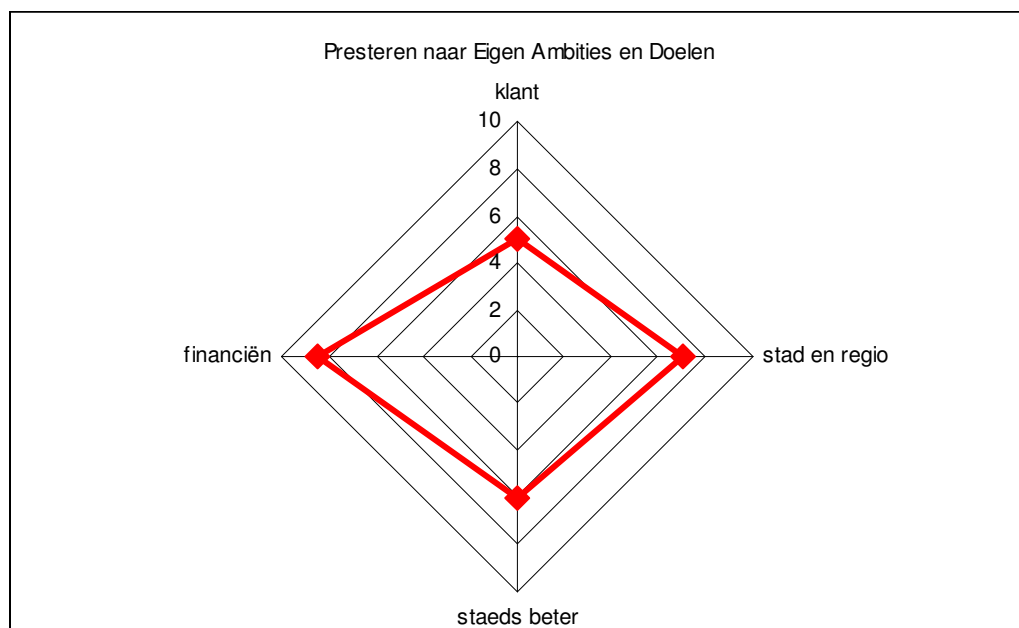
6 Prestatiespinnenwebben

6.1 Het totaalbeeld



De prestaties van Staedion gerelateerd aan de Opgaven in het werkgebied, Vermogen en Efficiëntie, Opgaven en het oordeel van Stakeholders zijn beoordeeld als ruim voldoende tot goed. De prestaties naar Eigen Ambities en Doelen krijgen met een 6,6 een lagere score. Dat ligt mogelijk niet zozeer aan de feitelijke inspanningen en prestaties, maar vooral aan het gegeven dat ze onvoldoende zichtbaar zijn in monitoringresultaten.

6.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): 6,6

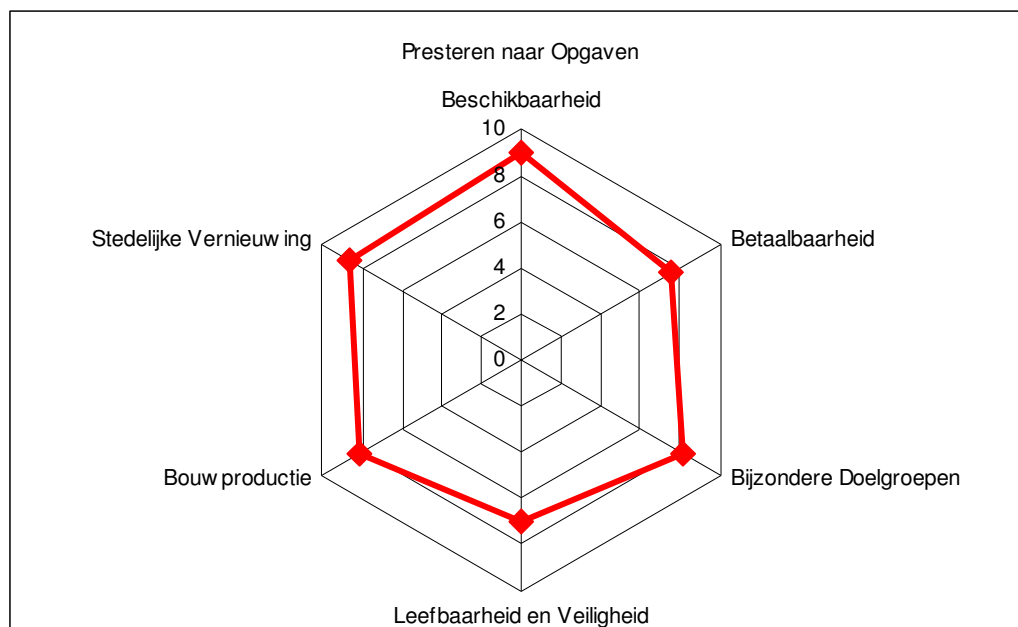


Het presteren naar eigen Ambities en Doelen is gerelateerd aan vier thema's, die in het Ondernemingsplan 2005-2009 benoemd zijn. De voortschrijdende formulering en uitwerking naar doelstellingen is in de prestatiemeting en -beoordeling meegenomen. Het totaalcijfer voor het Presteren naar eigen Ambities en Doelen komt uit op een 6,6 en is als volgt opgebouwd:

- Prestaties op het veld Klant (5): het is niet mogelijk om prestaties te meten op het merendeel van de SMART-geformuleerde subdoelstellingen uit het ondernemingsplan en het bedrijfsjaarplan 2006. Het is wel duidelijk dat Staedion inspanningen levert om tevreden klanten te krijgen. De mate waarin deze inspanningen leiden tot tevreden klanten, is niet bekend. Dit leidt tot een onvoldoende.
- Prestaties op het veld Stad en Regio (7): op onderdelen is een directe prestatiemeting mogelijk en daarop scoort Staedion overwegend goed. De productiecijfers geven geen betrouwbaar beeld, omdat verschillende bronnen verschillende cijfers weergeven. Zichtbaar zijn de grote inspanningen van Staedion op milieugebied en in de herstructurering, hoewel beide iets achter lijken te blijven bij de eigen targets. Per saldo worden de prestaties op het veld Stad en Regio met een 7 beoordeeld.
- Prestaties op het veld Staeds Beter (6): de voorgenomen prestaties inzake de klanttevredenheid en de medewerkerstevredenheid kennen geen bruikbare metingen. Indirect levert het recent uitgevoerde MTO als conclusie dat de medewerkers van Staedion relatief tevreden zijn in vergelijking met de benchmark. Het KWH-label is behouden conform doelstelling, maar de meting in 2006 wijkt licht negatief af van de doelstelling. De beoordeling voor dit prestatieveld komt op een voldoende.
- Prestaties op het veld Financiën (8): Staedion heeft op het prestatieveld Financiën de meeste zichtbare prestaties en deze zijn nagenoeg allemaal conform de doelstelling. De kanttekening betreft de onderhoudskosten die achterblijven bij de begroting. Op

basis van de informatie uit de interviews wordt dit beschouwd als het niet volledig uitvoeren van de onderhoudsopgaven.

6.3 Presteren naar Opgaven (PnO): 8,0



De opgaven in het werkgebied zijn geordend naar de prestatievelden die in het SEV referentiekader centraal staan. De beoordeling van de prestaties van Staedion is als volgt onderbouwd:

- Beschikbaarheid (9). De toewijzing aan de BBSH-doelgroep is bij Staedion bovengemiddeld, wat te maken heeft met de opbouw van het bezit van Staedion. De slaagkans voor de verschillende groepen varieert, waarbij relevant is dat de huisvesting van jongeren als speerpunt is benoemd. Hieraan zijn concrete woningaantallen gekoppeld. De Househopping-formule draagt succesvol bij aan het vergroten van het woningaanbod voor de groep jongeren.
- Betaalbaarheid (7,5). De betaalbaarheid van het woningaanbod wordt vooral bepaald door huurniveaus in de bestaande voorraad. Daarnaast leidt de aandacht voor betaalbaarheid tot prestaties in het Beter Koop!-concept en de verkoop van huurwoningen.
- Bijzondere doelgroepen (8). De prestaties van Staedion voor bijzondere doelgroepen zijn goed zichtbaar, niet alleen in concrete aantallen (zoals verhuringen aan de bijzondere doelgroepen op basis van de convenanten), maar ook in relevante projecten zoals de woonzorgzones.
- Leefbaarheid en veiligheid (7). Leefbaarheid en veiligheid zijn belangrijke thema's binnen Staedion, wat uiteraard te maken heeft met de grote herstructureringsopgave. Ondanks het feit dat niet voor alle gemaakte afspraken daadwerkelijke prestaties in beeld gebracht kunnen worden, is het duidelijk dat Staedion veel doet aan leefbaarheid en veiligheid. Staedion is innovatief op dit gebied, wat duidelijk tot uitdrukking komt in de activiteiten.
- Bouwproductie (8). De afspraken voor de bouwproductie zijn voor 2006 (het eerste afsprakenjaar) gerealiseerd; op basis van de nieuwbouwprogrammering van Staedion

is duidelijk dat er voldoende plancapaciteit is om de afspraken geheel waar te kunnen maken. Gegeven de jaarschijven van ontwikkeling is het wel wenselijk versnelling aan te brengen in de productie.

- Stedelijke vernieuwing (8,5). De herstructureringsactiviteiten van Staedion zijn geconcentreerd in Transvaal en Den Haag Zuidwest. In Transvaal loopt de uitvoering tot nu toe op schema. De planvorming voor de vierde fase loopt mogelijk vertraging op door wijziging van plannen bij de gemeente Den Haag. In Den Haag Zuidwest verloopt de herstructurering van rayon West 2 naar West 1. Er wordt veel aandacht besteed aan de communicatie met de bewoners en het leefbaar houden van 'sloopomgevingen'. Staedion presteert op alle gemaakte afspraken ten aanzien van de herstructurering goed tot uitstekend.

6.4 Presteren volgens Stakeholders: 7,5

Staedion kent de relevante stakeholders en met verschillende van deze partijen zijn daadwerkelijk afspraken gemaakt (zoals prestatieafspraken met de gemeente en convenanten met verschillende maatschappelijke partners). De introductie van de maatschappelijke aandeelhoudersvergadering in het najaar van 2006 geeft een volgende stap aan in het gestructureerd horen van de stakeholders.

De stakeholders hebben voor de maatschappelijke prestaties van Staedion geen onvoldoendes gegeven. De cijfers lopen uiteen van een 6 tot een 9, waarbij in een aantal gesprekken naar voren kwam dat Staedion als organisatie een positieve ontwikkeling doormaakt, maar nog niet op alle onderdelen van het stoffige imago af is. De organisatie is nog niet op alle fronten afgestemd op de beoogde ontwikkeling die Staedion wil doormaken. Een aantal stakeholders heeft ook aangegeven, dat het rapportcijfer hoger zou kunnen worden wanneer aan bepaalde aspecten meer aandacht geschonken wordt

6.5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 7,0

Staedion is een financieel gezonde corporatie die voldoet aan de eisen van WSW en CFV. In 2005 zijn de zes pijlers geformuleerd voor het eigen financiële beleid. In de afgelopen jaren heeft Staedion daaraan voldaan. Een oefening met het invullen van de Transparantiemethodiek laat de bereidheid zien van Staedion om daadwerkelijk geld te besteden aan maatschappelijke opgaven. Op basis van de benchmarkgegevens van het CFV oogt Staedion als een matig actieve corporatie, met een bescheiden en verder afnemende vermogensovermaat. Deze gegevens hebben overwegend betrekking op de periode 2003 tot en met 2005 en op in 2005 afgegeven prognoses. Daarbij is van belang dat in 2006 een forse aanvullende ambitie is geformuleerd, zowel voor de nieuwbouwproductie als voor de aanpak van achterstallig onderhoud in het bezit. Uit de meerjarenramingen voor de periode 2007-2015 blijkt dat Staedion met deze ambities de grenzen van de financiële mogelijkheden opzoekt en dreigt te overschrijden. De aanloop naar een grotere (investerings-)activiteit is zichtbaar en dat wordt meegewogen in de beoordeling van Presteren naar Vermogen. De waardering voor de geleverde prestaties komt op een 6,5, in de verwachting dat Staedion binnen enkele jaren een 8 zou kunnen halen.

Staedion komt uit de benchmark naar voren als een gemiddeld efficiënte corporatie. Ook hier geldt de duidelijke omslag die sinds eind 2005 aan de orde is. Er is een stevige focus ontstaan op efficiëntie, die leidt tot maatregelen in de organisatie (Resultaat Verantwoordelijke Eenheden), in bedrijfsprocessen (stroomlijnen procesgang projectontwikkeling; stroomlijnen klantencontacten) en in budgettering (extra targets met betrekking tot kostenbesparing en opbrengstopimalisatie). De beoordeling van de efficiëntie komt op een 7,5. Voor het gehele prestatieveld Vermogen en Efficiëntie komt de beoordeling op een 7.

Deel III: Kwantitatieve scorekaart

Onderdelen van de visitatie	Beschrijving doelen en indicatoren	Oordeel
Presteren naar eigen ambities en doelen		
Eigen missie en visie	Beschrijving doelen en ambities	Is aan de eigen ambities voldaan?
Klant	naar gedifferentieerde klantgroepen keuzemogelijkheden voor de klant (klantwaardering keuzemogelijkheden 7,5 in 2009) veilige en leefbare woonomgeving (klantinzicht rol Staedion bij wijkgebonden problematiek is voldoende in 2006, tevredenheid klanten beheeractiviteiten Staedion is voldoende in 2009) kwaliteit van dienstverlening (algemene klanttevredenheid van telefonisch klantenpanel 7,5 in 2009) oordeel over keuzemogelijkheden van diensten kosten van het dienstenpakket beleving van overlast, vervuiling, veiligheid, woonomgeving oordeel stakeholders/partners over effectiviteit van leefbaarheidsprojecten oordeel stakeholders/partners over maatschappelijke prestaties waardering stakeholders over activiteiten tav souterrain	8 PM PM PM PM PM PM PM 5 PM
Stad en regio	ongedeelde stad (realisatie 1.037 markt- en 428 sociale huurwoningen in herstructurerings-gebieden per 2009 waardeontwikkeling van het vastgoed (waardestabilisatie € 2,3 miljard in 2009; toename van 595 vhe in Wateringse Veld per 2007) verantwoordelijkheid aantallen verkoop bestaande bouw geplande doelstellingen voor 2006 planmatig onderhoud gerealiseerd reduceren CO2-uitstoot financiële waarde vastgoed conform Aedex realiseren geplande uitvoeringsdoelstellingen herstructurering % biedingen dat leidt tot een realisatieovereenkomst met de gemeente regio: realiseren woningbouwprogramma met sociale en markt woningen	PM 9 en PM 7 en 6 9 PM 7 9 5 1 7
Staeds Beter	klantgerichte organisatie (tevredenheid klant over toegevoegde waarde dienstenportfolio 7 in 2009) tevredenheid van medewerkers (7,25 in 2009) rendement van bedrijfsvoering (direct rendement tussen 2,5-3% in 2005-2009) alle gemeten KWH-onderdelen minimaal 7 medewerkersoordeel over het aan anderen aanbevelen van Staedion ziekteruim Staedion medewerkerswaardering over de vragen over leiderschap klanttevredenheid over uitvoering dienstverlening rayons klanttevredenheid over inrichting distributiekanaalen	PM 8 9 7 7 10 PM PM PM
Financiën	waardeontwikkeling (streven naar direct rendement 2,5-3%, rendementsopbouw conform Aedex benchmark continuïteit (voldoende solvabiliteit, behouden A-status CFV) liquiditeit (borging WSW, minimaal aan verplichtingen kunnen voldoen) direct rendement Aedex huuropbrengst personeelskosten onderhoudskosten overige bedrijfskosten	8 en PM 9 9 8 8 9 6 PM

Onderdelen van de visitatie	Beschrijving doelen en indicatoren	Oordeel
Presteren naar opgaven in het werkgebied		
Geformuleerde doelen en prestatie-indicatoren	Beschrijving van de opgaven	Is aan de opgaven voldaan?
Beschikbaarheid (opgave Stadsgewest)	jaarlijks minimaal 70% vrijkomende woningen verhuren aan BBSH-doelgroep nieuwbouw minimaal 80% verhuren aan lage en middeninkomens minimaal 90% nieuwbouw onder aftoppingsgrens verhuren aan BBSH-doelgroep slaagkansen minima minstens gelijk aan slaagkansen BBSH-doelgroep slaagkansen BBSH-doelgroep minstens gelijk aan slaagkansen lage middeninkomensgroep	10 10 PM 10 10
Beschikbaarheid (opgave gemeente)	verkoop 300 woningen per jaar 2003-2010 75% corporatiewoningen in Haagse Hout, Scheveningen, Loosduinen, Segbroek en Leidschen-veen/Ypenburg toewijzen aan BBSH- slaagkansen grote huishoudens gelijk aan gemid. slaagkans alle woningzoekenden slaagkans jonge starters mag hooguit 5% kleiner zijn dan gemid. slaagkans alle woningzoekenden corporaties spannen zich in het aanbod jongerenhuisvesting te vergroten	7 PM 7 9 8
Betaalbaarheid (opgave Stadsgewest)	minimaal 90% nieuwbouw onder aftoppingsgrens verhuren aan BBSH-doelgroep	PM
Betaalbaarheid (opgave gemeente)	verkoop 300 woningen per jaar 2003-2010 corporaties spannen zich in het aanbod jongerenhuisvesting te vergroten	7 en 8 8
Bijzondere doelgroepen (opgave gemeente)	bevorderen keuzemogelijkheden voor ouderen na Moerwijk, minimaal 2 woonzorgzones in samenspraak met corporaties woonwensen allochtone woningzoekenden in kaart brengen	8 8 PM
Bijzondere doelgroepen (opgave convenanten)	jaarlijks beschikbaar stellen van 103 woningen	10
Leefbaarheid en veiligheid (opgave gemeente)	gelden ter verbetering leefbaarheid en veiligheid inzetten t/m 2009 tenminste 2.500 woningen voorzien van PKVW in 2006 2 buurtconciërges inzet handhavingsteams in 2006 voor overlastbestrijding gemeente en corporaties delen investering 2006 voor bemiddeling en mediation Haagse buurtkamers: corporaties stellen 10 woningen beschikbaar corporaties zorgen voor stageplekken en werkervaringsplekken	8 PM 10 PM PM PM PM
Bouwproductie nieuwbouw (opgave Stadsgewest)	van 30% sociaal in 2005-2009 minimaal 50% in huursegment onder aftoppingsgrens	PM
Bouwproductie nieuwbouw (opgave gemeente)	minimaal 2.100 woningen (2006-2009), waarvan 960 sociaal in bsg (incl woningverbetering)	8
Stedelijke vernieuwing (opgave gemeente)	gemiddeld terugbouwpercentage 80% terugbouw 70% koop en 30% huur opstellen sociaal statuut voor herstructureringsgebieden	7 9 9
Presteren volgens stakeholders		
Type stakeholder	Opmerkingen ten aanzien van doelstellingen	Hoe is volgens de stakeholders
Bewonerscommissies	positief beeld, maar besluitvorming soms wat langdurig, (nog) meer aandacht voor leefbaarheid	7,1
Gemeente, regiogemeenten, stadsgewest	maatschappelijk betrokken, pro-actief, bredere focus op herstructurering gewenst, volkshuisvesting niet uit oog verliezen	6,9
Onderwijsinstellingen	maatschappelijk betrokken, meer aandacht voor studentenhuisvesting	7,5
Zorgpartners/maatschappelijke partners	afspraken worden nagekomen, positieve ontwikkeling Staedion als organisatie, meer inspelen op ontwikkelingen in werkgebied	7,1
Ontwikkelaars	ambitieuze, dynamische corporatie; ambitie wellicht te groot	7,2
Presteren naar vermogen en efficiëntie		
Onderdelen	Beschrijving oordeel	Cijfer
vermogen	financieel gezonde corporatie die voldoet aan eisen WSW en CFV. Op basis benchmark matig actieve corporatie, met een bescheiden <u>en verder afnemende vermogensovermaat. Bereidheid tot maatschappelijke bestedingen.</u>	6,5
efficiëntie	Op basis van benchmark gemiddeld efficiënt; sinds eind 2005 sterke focus op efficiëntie, die leidt tot maatregelen in organisatie,	7,5

Bijlagen

Bijlage 1: overzicht bestudeerde documentatie

Documenten (op alfabetische volgorde)
Accountantsverslag 2005 (10-5-2006)
afdelingsjaarplan Citadel 2006
afdelingsjaarplan facilitair bedrijf 2006
afdelingsjaarplan FI&A 2006
afdelingsjaarplan kwaliteit 2006
afdelingsjaarplan P&O 2006
afdelingsjaarplan services 2006
afdelingsjaarplan V&B 2006
afdelingsjaarplan Wonen 2006
afspraken woningbouwproductie 2006-2010 gemeente en Staedion
Agenda Toekomstvisie Mariahoeve
Algemene Voorwaarden Staedion 2006
Analyse duurzame opwekking van warmte in Transvaal
artikel over buurtaandelen
bedrijfsjaarplan en begroting 2006
bedrijfsjaarplan en begroting 2007
benchmark onderhoud
Beslisdocument portefeuillestrategie 28-9-2006
besluitenlijst platform technisch beheer (24-5-2006)
bewonersblad Thuis bij Staedion (mei 2006)
brief NEPROM over bevestiging lidmaatschap (2007)
brief Staedion over aanmelding NEPROM-lidmaatschap (2007)
Building Business Reputatie Monitor 2006
Cijfermatige kerngegevens 2005 (accountants 19-6-2006)
communicatiekalender 2007
Concept regionale woonvisie 2005-2019 Holland Rijnland
concept structuurvisie Den Haag Zuidwest
convenant geothermie
convenant integrale aanpak van hennepkwekerijen (gemeente Den Haag, Politie Haaglanden, Openbaar Ministerie, arrondissementsparket Den Haag, Staedion, HaagWonen, Vestia en ENECO NetBeheer, december 2005)
Convenant leerlingbouwplaatsen (16-2-2006)
convenant samenwerking gemeente Den Haag en Haagse corporaties bij de aanpak van Onrechtmatig Wonen, mei 2004
convenant voor het stimuleren van het gebruik van FSC-gecertificeerde producten
Corporatie in perspectief hoofdrapport
Corporatie in perspectief samenvatting

Documenten (op alfabetische volgorde)
Corporatie in perspectief toelichting
Energievisie Transvaal (7-7-2005)
excelsheet projectenoverzicht Staedion 9-2-2007
excelsheets effecten energiebesparing
Flyer buurtconciërge
Flyer fasering vernieuwing Transvaal
flyer woonzorgzone Transvaal
folder Beterkoop!
folder Veilige looproutes in Transvaal
Forum Den Haag: wij doen mee[r] vormgeven aan vitaliteit, januari 2007
gebiedsvisie Moerwijk
gebiedsvisie Morgenstond
gedragscode Staedion
gekregen tijdens interviews of naar aanleiding van interview
Haagse Woonvisie 2020
Holland Rijnland - korte inventarisatie van het gebied
huis-aan-huiskrant Den Haag Zuid West januari 2007
imagocampagne leef ruim Den Haag Zuidwest (18-12-2006)
imago-onderzoek Staedion
Jaarbericht 2003
Jaarbericht 2004
Jaaroverzicht 2004 Morgenstond-Midden
Jaarplan 2007 rayon oost 1
Jaarplan 2007 rayon oost 2
Jaarplan 2007 rayon west 1
jaarplan 2007 rayon west 2
Jaarplan en budgetverantwoording afd. communicatie 2006
Jaarverslag 2003
Jaarverslag 2004
Jaarverslag 2005
kaderafspraken leefbaarheid en veiligheid (Staedion, HaagWonen, Vestia) (20-12-2005)
kansen grijpen kansen creëren, een gezamenlijke visie op de gebiedsontwikkeling Stationsbuurt Den Haag Hollands Spoor (Staedion, gemeente Den Haag, BPF Bouwinvest) december 2004
klantenpanelonderzoek communicatie
klantenpanelonderzoek de woning
klantenpanelonderzoek de woonomgeving 2004
klantenpanelonderzoek dienstverlening en producten
klantenpanelonderzoek klanttevredenheid 2004
klanttevredenheid: resultaten betrekken woning 2006
klanttevredenheid: resultaten corporatie bezoeken 2006
klanttevredenheid: resultaten huur betalen 2006
klanttevredenheid: resultaten klachten afhandelen 2006
klanttevredenheid: resultaten reparatie uitvoeren 2006
klanttevredenheid: resultaten woning zoeken 2006
kwartaalrapportage beheer Oost 1 4e kwartaal 2006
kwartaalrapportage rayon west 2 (4e kwartaal 2006)

Documenten (op alfabetische volgorde)
Lang Leve Transvaal, jaarplan 2006/7 van de stichting woonzorgzone Transvaal
Managementletter 2004 (accountants 27-4-2005)
Mariahoeve rapportage bewonersonderzoek
memo beleidskader regionale uitbreiding Staedion (14-3-2007)
memo huurbeleid en streefhuren Staedion versus beleid VROM (1-12-2004)
Memo imagocampagne 'leef ruim' (18-12-2006)
memo wijkvisies 2006 (18-12-2006)
milieubeleidsplan Staedion 2002-2006
Moerwijk Zuid, duurzaamheid in de nabije toekomst (Staedion)
MTO Staedion
nadere uitwerking stedenbouwkundig plan Morgenstond-Midden
Ondernemingsplan 2005-2009
oprichting woonzorgzone Transvaal
Organogram
overeenkomst prestatieafspraken SGH-SVH 2005-2009
Overzicht samenwerkingsprojecten maatschappelijke organisatie Staedion 2006
persbericht ondertekening overeenkomst Transvaal tussen Staedion en gemeente
plandocument Vrederust
Prestatie-afspraken 2003-2010 (gemeente en corporaties)
project initiatiedocument CV
projectevaluatie keukenprogramma Staedion (januari 2007)
projectverslag bemiddeling & mediation Den Haag sept 2004 tot april 2006
rapportage herstructurering Transvaal 2000-2005
rapportage verhuurbeleid 2003 Den Haag en Haagse woningcorporaties (geschreven door DSO, april 2004)
rapportage verhuurbeleid 2004 Den Haag en Haagse woningcorporaties (geschreven door DSO, maart 2005)
rapportage verhuurbeleid Den Haag 2005 sociale huursector (geschreven door DSO, mei 2006)
Regionale prestatieafspraken 2005 tot en met 2009 (Haaglanden en SVH)
regionale woonvisie Haaglanden 2000-2015
regionale woonvisie Holland Rijnland 8-11-2006
Ruimte voor ondernemen, bedrijfsjaarplan & begroting 2007
Samen aanpakken (strat. Voorraadbeleid DH Zuidwest)
Samenvatting bevindingen tussentijdse controle 2004 (accountants, 12-1-2005)
samenvatting convenant duurzaam Den Haag
samenvatting resultaten schriftelijke meting 2006
samenwerkingsconvenant Huisvesting en begeleiding van de doelgroep dakloze harddrugs- en alcoholverslaafden (Staedion en Leger des Heils), juni 2005
samenwerkingsconvenant mbt huisvesting en begeleiding van de doelgroep (aspirant) agenten tussen Staedion en Politie Haaglanden, juli 2005
samenwerkingsconvenant pilot wisselwoning Den Haag (Dienst OCW Den Haag, Sophia Revalidatie Den Haag, Staedion, Dienst SZW Den Haag, Dienst DSO Den Haag, Raad Welzijn Gehandicapten) datum onbekend
Samenwerkingsconvenant tussen Staedion en Goodwillwerk Leger des Heils (15-9-2005)
Samenwerkingsconvenant tussen Staedion en politie Haaglanden (1-7-2005)
Samenwerkingsconvenant tussen Staedion en reclassering Nederland en Reclassering Leger des Heils (15-6-2005)

Documenten (op alfabetische volgorde)
Samenwerkingsconvenant tussen Staedion en Stichting Exodus (1-12-2004)
samenwerkingsconvenant voor de huisvesting en begeleiding van de doelgroep (ex-)gedetineerde vrouwen met kinderen (Staedion en Humanitas), januari 2007
samenwerkingsovereenkomst Domotel
samenwerkingsovereenkomst FLATnet
samenwerkingsovereenkomst FLATnet (Staedion HaagWonen en Vestia), datum onbekend
samenwerkingsovereenkomst herstructurering Moerwijk Zuid
samenwerkingsovereenkomst herstructurering Morgenstond Midden
samenwerkingsovereenkomst herstructurering Transvaal fase 1
samenwerkingsovereenkomst herstructurering Transvaal fase 2, 3 en 4
samenwerkingsovereenkomst Lange Termijn Huisvestingsvisie KVV en Staedion
samenwerkingsovereenkomst voor langdurig zorgafhankelijken in Den Haag (Staedion en RIBW en Parnassia), juli 2005
samenwerkingsovereenkomst voor langdurig zorgafhankelijken in Den Haag (Staedion en stichting Limor), juli 2005
samenwerkingsovereenkomst voor vrouwenopvang in Den Haag (Staedion en Stichting Wende), maart 2007
samenwerkingsovereenkomst woon- en zorgcentra Haaglanden en Staedion inzake zorg- en alarmeringsabonnementen in Transvaal, januari 2004
samenwerkingsovereenkomst WZH Transvaal en Staedion inzake zorg- en alarmeringsabonnementen
Schipperskwartier (visie)
segment strategie document (CV levering)
Situering van het corporatiebezit in wijken
Staedion jaarverslag leefbaarheid 2005
stakeholdersregister
statuten vereniging Staedion
stedenbouwkundig plan Moerwijk Zuid
stedenbouwkundig plan Transvaal (7-9-2000, gewijzigd 1-9-2003)
stedenbouwkundige uitgangspunten Morgenstond-Midden
Strategienotitie 25 april 2006
structuurvisie Den Haag 2020
Thomashuis oliemolen VDD terrein Delft (brief)
Thuis bij Staedion (bewonersblad augustus 2006)
TNO rapport programma van eisen bestaande bouw
verkoop 500 woningen (16-6-2006)
verkoopbrochure Zuidkaap Transvaal
verslag maatschappelijke aandeelhoudersvergadering 25-10-2006
voorstel verkoopprogramma Staedion (2001)
werkprogramma productieafspraken 2006-2009 gemeente Den Haag/Staedion, kwartaalrapportage 1, 2007
wijkplan Bouwlust
Wijkplan Transvaal
wijkplan Transvaal
Wijkvisie Loosduinen en Waldeck
wonen en zorg (intern 21-6-2005)
woningmarktsegmenten in Haaglanden verkenning en prognose juli 2006
woonzorgzone Moerwijk jaarplan 2007

Bijlage 2: overzicht stakeholders betrokken bij de maatschappelijke visitatie Staedion

Organisatie	Afdeling/persoon
Bewonerscommissie De Zichten	De heer Van Kleef
Bewonerscommissie Sweerushof	De heer De Bruijn
Bewonerscommissie Dreven e.o.	Mevrouw Leidekker
Bewonerscommissie Alexanderveld	Mevrouw Westenbergh
Bewonerscommissie Lage Nieuwstraat	Mevrouw Rijnierse
Stadsgewest Haaglanden	De heer Emmens
Gemeente Den Haag – DSO afdeling Wonen	De heer Prudhomme
Gemeente Den Haag – DSO – HOB	De heer Zwietering
Gemeente Den Haag – DSO/ Den Haag Zuidwest	De heer Giele
Gemeente Den Haag - Ontwikkelingsmaatschappij	De heer Van Lente
Gemeente Westland	De heer Van Vliet
AM Zoetermeer	De heer Geers
Bouwfonds Delft	De heer De Haas
Weboma	De heer Koelemij
WZH Transvaal	De heer Rijseners
Parnassia	De heer Van der Laan
Jeugdformaat	De heer Venus
Leger Des Heils	De heer Koeman
Stichting Limor	Mevrouw Korporaal
Stichting Exodus	De heer Van den Bosch
Reclassering Nederland	De heer Driessen
Haagse Hogeschool	De heer Brebaart
Scholengroep Zuid- West	De heer Bun
Kesslerstichting	De heer Schinkelshoek
Florence	De heer Groen
Stichting Luna	Mevrouw Van Holstein
Stichting Wende	Mevrouw Van Dijk