

## Haag Wonen presteert maatschappelijk conform de norm

### Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie Haag Wonen

CBV/AS/

**Drs. J.M. Van der Meulen**

**Drs. M. Nieland**

**A. Soliana, MSc.**

**Ir. L. Bank**

**Drs. L. Streefkerk**

**H. Dijkstra**

30 juni 2010

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting: Haag Wonen presteert maatschappelijk conform de norm</b> .....	<b>4</b>
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Haag Wonen is voldoende (rapportcijfer 6,4) .....	4
<b>Inleiding</b> .....	<b>9</b>
Aanpak .....	11
Opbouw van het rapport .....	12
<b>1 Haag Wonen presteert voldoende naar ambities en doelen</b> .....	<b>13</b>
Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen .....	13
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: voldoende .....	14
Haag Wonen heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2009 voldoende gerealiseerd .....	16
Uitkomsten overige oordeelsvelden .....	26
<b>2 Haag Wonen vertaalt de opgaven voldoende naar beleid</b> .....	<b>29</b>
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: conform de norm .....	29
Landelijke opgaven goed vertaald naar beleid .....	30
Regionale opgaven goed vertaald naar beleid .....	31
Lokale opgaven goed vertaald naar beleid .....	32
Uitkomsten overige oordeelsvelden .....	33
<b>3 Belanghebbenden beoordelen prestaties Haag Wonen als voldoende</b> .....	<b>35</b>
Aanpak oordeel belanghebbenden .....	35
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is voldoende .....	36
<b>4 De financiële positie van Haag Wonen staat onder druk</b> .....	<b>53</b>
Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende .....	53
Beoordeling CFV onvoldoende en WSW voldoende .....	54
Financieel beleid scoort voldoende .....	57
Financiële positie scoort voldoende .....	61
Treasury scoort goed .....	66
Interne beheersing scoort voldoende .....	67
<b>5 Haag Wonen heeft verbeterpotentieel in de efficiency</b> .....	<b>68</b>
Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten .....	68
Eindoordeel op presteren naar efficiency onvoldoende .....	69
<b>6 Bij Haag Wonen is het governance presteren conform de norm</b> .....	<b>73</b>

## Bijlagen

A	Overzicht gebruikte brondocumenten.....	81
B	Toetsing doelstellingen.....	83
C	Overzicht interne gesprekken.....	84
D	Overzicht geïnterviewde belanghebbenden.....	85
E	Integrale Scorekaart .....	87
F	Prestatiespinnenwebben.....	88

## Samenvatting: Haag Wonen presteert maatschappelijk conform de norm

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Haag Wonen over de periode 2008-2011. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

### Achtergrond Haag Wonen

Haag Wonen is één van de drie grootste woningcorporaties in Den Haag met ruim 22.000 woningen in een groot aantal wijken van de stad. Veel van het bezit van Haag Wonen staat in een aantal van de armste wijken van Nederland. In deze wijken is Haag Wonen de grootste verhuurder, hetgeen bepalend is voor haar inspanningen op het gebied van beheer en leefbaarheid.

Haag Wonen vindt het belangrijk dat bewoners zich thuis voelen in hun woning en woonomgeving. Daarom zorgt zij voor goede woningen tegen een redelijke prijs én voor een leefbare omgeving met voldoende voorzieningen.

### Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Haag Wonen is voldoende (rapportcijfer 6,4)

PwC komt tot het oordeel dat Haag Wonen maatschappelijk voldoende presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 6,4. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC, als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Haag Wonen. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Haag Wonen

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal- oordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	6,8	6	5	5	6,4
Presteren vertaling opgaven	7,1	7	6,5	6,5	7,0
Presteren volgens belanghebbenden					6,7
Presteren naar vermogen					6,0
Presteren naar efficiency					5,9
Presteren naar governance					6,1
<b>Eindoordeel</b>					<b>6,4</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

\*Grijze vlakken niet van toepassing

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- Hoe presteert Haag Wonen in verhouding tot haar eigen *ambities en doelen*?
- Hoe vertaalt Haag Wonen de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- Hoe presteert Haag Wonen volgens de *belanghebbenden*?
- Hoe presteert Haag Wonen gelet op het beschikbare *vermogen*?
- Hoe *efficiënt* presteert Haag Wonen?
- Hoe presteert Haag Wonen op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

### Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart, met daarbij een toelichting op hoofdlijnen, is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn: 'bijzondere prestatie' (zeer goed), 'boven de norm' (goed), 'conform de norm' (voldoende), 'onder de norm' (onvoldoende) of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' (zeer goed) wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' (goed) als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-toetsingskader en/ of de verwachting van PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden. Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Haag Wonen naar de mening van belanghebbenden en/of PwC ver onder de norm presteert.

Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingskaders toe en geeft de corresponderende kleur weer.

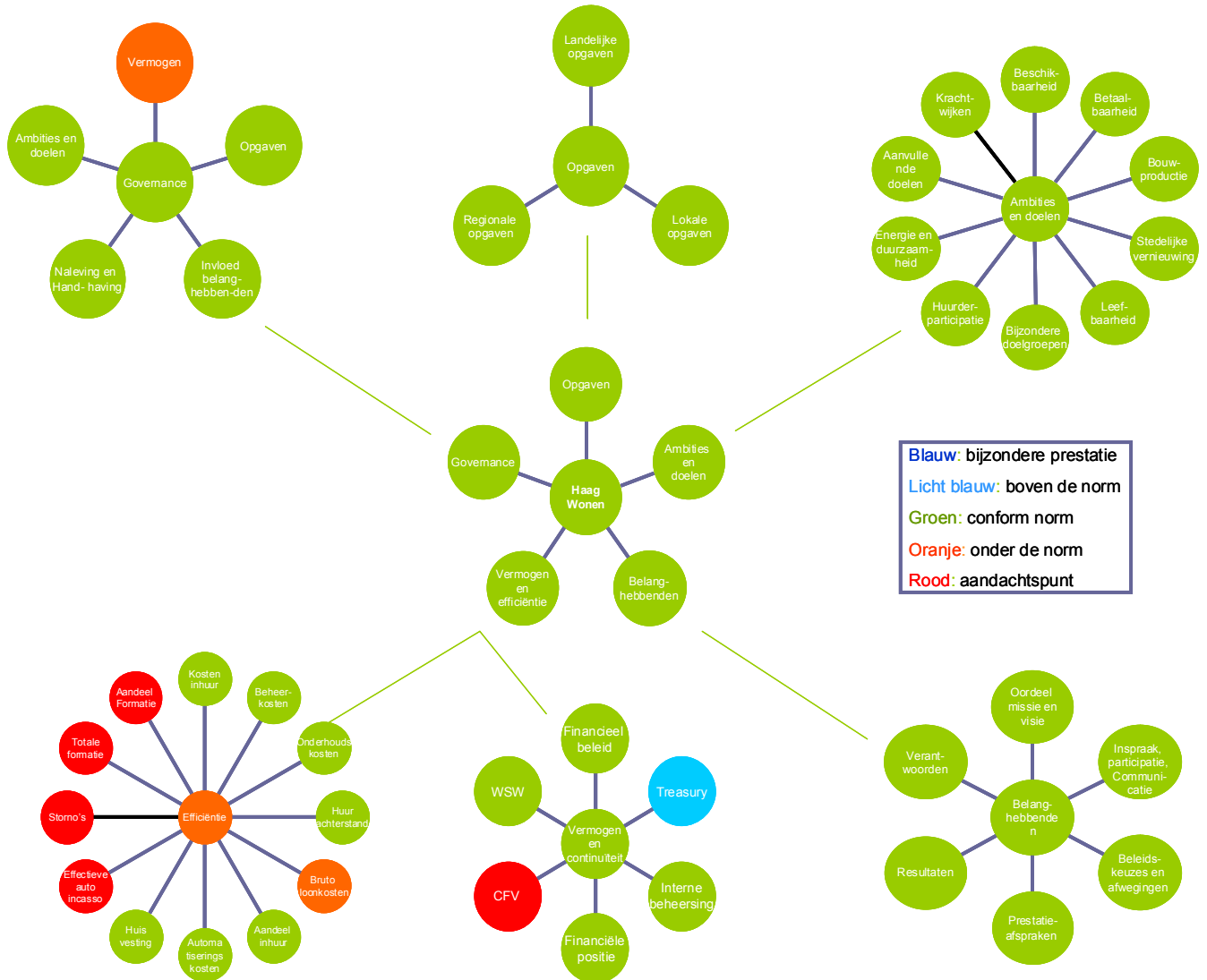
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie (zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en/of PwC	8,0 en hoger	Blauw
Boven de norm (goed)	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' gegeven wordt	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm (voldoende)	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm (onvoldoende)	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'aandachtspunt' gegeven wordt	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader, verwachtingen belanghebbenden en/of PwC	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-  
Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op de zes  
onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De volgens het SEV visitatiestelsel 3.0 integrale  
scorekaart met bijbehorende spinnenwebben zijn opgenomen in bijlagen E en F.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2010





## Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Haag Wonen open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (hierna: SEV) heeft, onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

Haag Wonen beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk instrument om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Tevens is het voor Haag Wonen van belang dat zij leert van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie. PwC is door Haag Wonen geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie bij Haag Wonen, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. Deze visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat zij voor het oordeel presteren naar vermogen en presteren naar efficiency *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

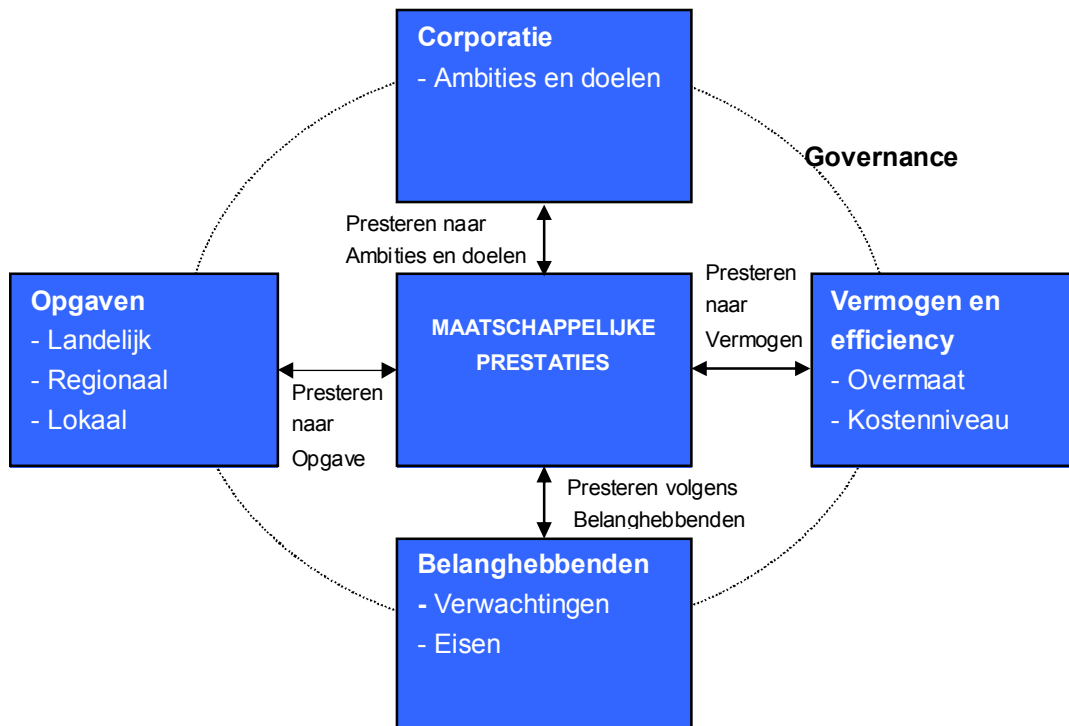
**Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel**

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- a Presteren naar eigen ambities en doelen
- b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid)
- c Presteren volgens de belanghebbenden
- d Presteren naar vermogen en efficiency.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

*Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Haag Wonen*



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Haag Wonen te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Haag Wonen in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- b Hoe presteert Haag Wonen in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Haag Wonen volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Haag Wonen gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Haag Wonen?
- e Hoe presteert Haag Wonen op het gebied van Governance?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen wordt een reikwijdte van vier jaar gehanteerd. Er is twee jaar teruggekeken (over 2008 en 2009) en twee jaar vooruit (over 2010 en 2011). Het eindoordeel wordt met name gebaseerd op de toetsing van de geleverde prestaties over de periode 2008-2009.

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van het visitiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven. Het percentage geeft de wegingsfactor weer:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Haag Wonen ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

## Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die Haag Wonen haar beschikbaar heeft gesteld, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. Naar aanleiding van de vragenlijsten zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het managementteam en functionarissen op sleutelposities (zie bijlage C), om de beantwoorde vragenlijsten aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 17 externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Haag Wonen.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Haag Wonen zijn afgemeten. Dit toetsingskader is in overleg met het directieteam vastgesteld.

## Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Haag Wonen en de mate waarin Haag Wonen deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Haag Wonen de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft het oordeel weer over het presteren naar vermogen en continuïteit.
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over presteren naar efficiency.
- f Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Haag Wonen ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Haag Wonen. Bijlage B bevat een overzicht van de toetsing van doelstellingen. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. Bijlage D bevat een overzicht van de belanghebbenden die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage E is een integrale scorekaart opgenomen. Bijlage F bevat de prestatiespinnenwebben.

## 1 Haag Wonen presteert voldoende naar ambities en doelen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en doelstellingen van Haag Wonen. De doelen worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Haag Wonen. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Haag Wonen haar ambities en doelen realiseert en kan een oordeel worden gegeven over haar presteren.

### Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Haag Wonen naar ambities en doelen is PwC uitgegaan van de acht prestatievelden van de SEV:

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Huurdersparticipatie
- i Krachtwijken
- j Aanvullende doelen.

1.03 Aanvullend op de hierboven beschreven prestatievelden zijn twee extra velden opgenomen. Deze prestatievelden, 'krachtwijken' en 'aanvullende doelen' omvatten doelstellingen die vanwege hun meerdimensionale karakter niet onder bovengenoemde prestatievelden kunnen worden geschaard.

1.04 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

1.05 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is ervoor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

## Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: voldoende

1.06 De volgende tabel vermeldt het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelen. Hierbij wordt de vraag beantwoord in hoeverre Haag Wonen erin slaagt de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008-2009.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	6,8				<b>6,4</b>
Betaalbaarheid	6,9				<b>6,4</b>
Bouwproductie	6,3				<b>6,0</b>
Stedelijke vernieuwing	6,4				<b>6,1</b>
Energie en duurzaamheid	7,1				<b>6,6</b>
Leefbaarheid	7				<b>6,5</b>
Bijzondere doelgroepen	7,2				<b>6,6</b>
Huurdersparticipatie	7				<b>6,5</b>
Krachtwijken	7				<b>6,5</b>
Aanvullende doelen	7				<b>6,5</b>
<b>Eindoordeel</b>	<b>6,9</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6,4</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

## Missie en visie van Haag Wonen zijn goed doorvertaald naar doelstellingen

1.07 De missie en visie van Haag Wonen luidt als volgt:

### Missie

- Bovenal biedt Haag Wonen passende huisvesting aan mensen die hierin zelf niet of moeilijk kunnen voorzien.
- Onze taak vatten wij breed op: het gaat om goed samen wonen in een omgeving om trots op te zijn.
- Daarom zijn wij een ondernemende organisatie die gebiedsgericht en klantgericht denkt en handelt.

### Visie

- Voor Haag Wonen is het inlevingsvermogen in de bewoner de basis waarop we omgaan met de mensen die in een woning van ons (willen) wonen. Daarbij stellen wij de vraag van onze (toekomstige) bewoners centraal in ons woningaanbod.
- We richten ons op de samenhang van de fysieke en sociale aspecten van het wonen, in de woning, de buurt en de stad.
- Bovendien zetten we duurzaamheid in vanuit de bewoner. Aanpassingen aan onze woningen volgen vanuit behoeften en wensen van bewoners, waarbij gedrag, gezondheid, betaalbaarheid en comfort leidend zijn.
- Ten slotte kiezen we voor betrokkenheid vanuit dagelijks contacten en vanuit beweegredenen van mensen.

1.08 Haag Wonen heeft in 2006 haar ondernemingsplan gelanceerd waarin de strategische ambities tot en met 2009 worden verwoord. Vanuit haar missie vertaalt ze per strategische pijler enerzijds de verwachte ontwikkelingen in de markt en anderzijds haar huidige positie. Op basis van deze analyse werkt ze vervolgens haar tactische en operationele doelstellingen verder uit. Een voorbeeld hiervan heeft betrekking op de ambitie van Haag Wonen om passende huisvesting te bieden aan mensen die hierin zelf niet of moeilijk kunnen voorzien. Om deze ambitie te verwezenlijken stelt Haag Wonen zich als tactisch doel om voldoende woningen voor mensen met lage inkomens beschikbaar te hebben in naar inkomen gemengde wijken. Deze doelstelling wordt voorafgegaan met een onderbouwing van de externe en interne factoren, zoals de toename van segregatie en het gebrek aan middeninkomens in bepaalde wijken. PwC is van mening dat de door Haag Wonen geformuleerde doelen een goede vertaling weergeeft van haar strategische ambities.

1.09 In 2010 wordt het nieuwe ondernemingsplan van Haag Wonen gepresenteerd. Hierin wordt de nieuwe visie omschreven en worden tevens 10 strategische doelstellingen uiteengezet. De nieuwe visie luidt als volgt:

- We zijn er primair voor mensen met een laag inkomen, gezinnen met een laag middeninkomen en voor bijzondere groepen (ouderen, gehandicapten en mensen met zorg of begeleiding)
- Iedere klant heeft een eigen gezicht en is uniek
- Iedere klant heeft zijn eigen wensen en verlangens om vooruit te komen in het leven
- Iedere klant heeft zijn eigen karakter
- Haag Wonen is er voor elke potentiële huurder en biedt elke beschreven groep voldoende slaagkans.

1.10 In het volgende onderdeel wordt per SEV-prestatieveld ingegaan op de doelstellingen en prestaties van Haag Wonen.

### **Haag Wonen heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2009 voldoende gerealiseerd**

1.11 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Haag Wonen heeft geleverd ten aanzien van de door SEV opgestelde prestatievelden. Bij het bepalen van haar doelstellingen houdt Haag Wonen rekening met meerdere beleidsaspecten, die bovendien zijn gericht op een integrale aanpak van doelen, aandachtspunten en problemen. De doelstellingen van Haag Wonen hebben daarom ook vaak effect op meerdere prestatievelden. In het SEV-kader dienen de doelstellingen echter in een categorie te worden geplaatst. Door deze categorisering van doelstellingen kan het lijken alsof de samenhang in het beleid van Haag Wonen verloren gaat. Daarom zal waar nodig een relatie worden gelegd met andere doelstellingen.

1.12 PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Haag Wonen geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat hiermee het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal doelen dan door PwC in dit hoofdstuk wordt beschreven. In bijlage B is het totaal overzicht van doelen en prestaties opgenomen. Aangezien de in de tabellen opgenomen doelstellingen en prestaties niet volledig zijn opgenomen, kan het voor komen dat de getoonde totaalscore niet het gemiddelde is van de in de tabel getoonde onderdeelcores.



### Presteren naar beschikbaarheid scoort voldoende

1.13 De SEV definieert beschikbaarheid als ‘het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen’.

1.14 Een selectie van de door Haag Wonen geformuleerde doelstellingen in het kader van beschikbaarheid zijn in tabel 1-2 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
70% van de woningen verhuren aan de BBSH-doelgroep	Gerealiseerd	7,5
Om segregatie tegen te gaan bewust verhuren aan middeninkomens: In Schilderswijk en Moerwijk tot 30% verhuur aan middeninkomens	Deels gerealiseerd	7
Verkoop van 176 bestaande woningen in de periode 2008-2009	Realisatie is 84%	6
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>6,8</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.15 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Haag Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘beschikbaarheid’ het eindoordeel ‘voldoende’ toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.16 In 2008 heeft Haag Wonen 74% van de vrijkomende woningen verhuurd aan de BBSH-doelgroep, daarmee is ook de regionale afspraak gerealiseerd. In 2009 bedroeg dit 76%.

1.17 Om segregatie te voorkomen wil Haag Wonen tegengaan dat bepaalde inkomensgroepen in een wijk oververtegenwoordigd zijn. In wijken met veel lage inkomens wil Haag Wonen bewust meer woningen verhuren aan lage midden- en lage inkomens. Hiervoor hanteert Haag Wonen een wijkgericht verhuurbeleid. In zowel 2008 als 2009 is het Haag Wonen gelukt om huishoudens uit verschillende inkomensgroepen meer te mengen. De doelstelling van 30% is echter niet behaald. In beide jaren bleef Haag Wonen steken op een gemiddelde van ruim 20% voor zowel de Schilderswijk als Moerwijk. Een van de oorzaken voor het niet realiseren van de doelstelling in 2009 heeft te maken met het feit dat de mutatiegraad in de voor middeninkomens gelabelde complexen laag was, mede door de economische situatie, waardoor weinig nieuwe verhuringen konden plaatsvinden.

1.18 Haag Wonen heeft haar verkoopdoelstellingen over de periode 2008-2009 voor circa 84% gerealiseerd. Het aantal verkochte woningen was lager dan de doelstelling in verband met minder verhuizingen in de voor verkoop gelabelde woningen.

**Presteren naar betaalbaarheid scoort voldoende**

1.19 De SEV definieert betaalbaarheid als ‘het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen’.

1.20 In tabel 1-3 zijn de door Haag Wonen geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

*Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid*

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Gelijkblijvende slaagkans voor de BBSH-doelgroep door betaalbaar aanbod in alle wijken	Gerealiseerd	7
Zorg dragen voor een betaalbaar aanbod in alle Haagse wijken	Gerealiseerd	7
Huurachterstand terugdringen door verdergaande preventie en begeleiding dan SIP <sup>1</sup> nu biedt (Nibud)	Niet gerealiseerd	6
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>6,9</b>

*Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010*

1.21 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Haag Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘betaalbaarheid’ het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.22 Het aantal betaalbare woningen van Haag Wonen bleef in 2008 naar verhouding gelijk aan 2007, namelijk rond de 88%. De slaagkans van woningzoekenden was in 2008 en 2009 4%, net als in 2007.

1.23 Haag Wonen besteedt aandacht in haar wijkprogramma’s aan de voorraad betaalbare woningen per wijk. De komende jaren blijft Haag Wonen zoeken naar mogelijkheden om de betaalbaarheid voor de lage inkomens te bewaken, een reële marktprijs in rekening te brengen voor midden- en hogere inkomens en scheiding van inkomensgroepen te voorkomen. In 2009 wilde Haag Wonen met haar strategisch voorraadbeleid vaststellen hoeveel betaalbare woningen

<sup>1</sup> Sociaal Incasso Proces

tot 2020 nodig zijn voor mensen met een laag inkomen. Dit betreft een continu proces.

1.24 Zowel in 2008 als in 2009 is het Haag Wonen niet gelukt een daling in de huurachterstand te realiseren. De huurachterstand bleef overigens wel gelijk in de periode 2008-2009. Haag Wonen heeft zich wel ingespannen om meer grip te krijgen op de huurachterstanden. Men werkt bijvoorbeeld met het Sociaal Incasso Proces (SIP). In 2008 is een netwerkkaart gemaakt, zodat in verschillende fases van het incassoproces de juiste instanties kunnen worden geraadpleegd. Onder meer om die reden kent PwC voor deze prestatie het oordeel voldoende toe, maar merkt daarbij wel op dat Haag Wonen het effect van haar inspanningen ten aanzien van het terugdringen van de huurachterstand kritisch moet blijven bewaken.

#### Presteren naar bouwproductie scoort voldoende

1.25 De SEV definieert bouwproductie als ‘het ontwikkelen en realiseren van woningen’. In tabel 1-4 wordt het eindoordeel voor bouwproductie weergegeven.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Start bouw van 1.070 woningen in 2008	Start bouw van 341 woningen 23% realisatie	6
Oplevering 284 woningen in 2008	242 opgeleverd 85% realisatie	6,5
Start bouw van 863 woningen in 2009	Start bouw van 68 woningen 8% realisatie	6
Oplevering van 841 woningen in 2009	599 opgeleverd 71% realisatie	6
<b>Eindoordeel</b>	<b>Volgende (conform de norm)</b>	<b>6,3</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.26 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘bouwproductie’ het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea wordt dit oordeel toegelicht.

1.27 De start van de bouw van een aantal grote projecten werd vertraagd vanwege de snel stijgende bouwkosten die het aanpassen van de bouwplannen op een aantal punten noodzakelijk maakten. Daarnaast stonden enkele projecten inhoudelijk ter discussie door de veranderende marktomstandigheden en het overaanbod in Den Haag Zuidwest van met name duurdere woningen en appartementen

1.28 In verband met de financiële crisis, een oplopende negatieve kasstroom en hoge risico's in projecten heeft Haag Wonen in 2009 haar projectenportefeuille heroverwogen en is gekomen tot een aantal maatregelen:

- a Een aantal projecten worden stopgezet (voorlopig of volledig)
- b Uitstellen of heroverwegen van het ingreepniveau
- c Strenger handhaven van de voorverkooppeis
- d Heroverwegen of stoppen met acquisities
- e Verkoop aan derden.

1.29 De productieafspraken met de gemeente zijn niet gehaald. Veel projecten waren nog in de voorbereidingsfase aan het begin van de crisis. Daarnaast ontstonden er problemen door de gestegen aanneemsommen en de stagnerende verkoop. Twee belangrijke projecten zijn niet meer van start gegaan, namelijk de DUWO toren (665) en de Loevestein (200).

### Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort voldoende

1.30 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het ‘aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw’.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Sloop van 146 woningen (alleen 2008)	100% realisatie	7
Start bouw van 477 woningen (alleen 2008)	Start bouw van 313 65,6% realisatie	6
Oplevering van 740 woningen	Oplevering van 548 woningen 74% realisatie	6,5
Herhuisvestingsplannen bijhouden en uitvoeren	Niet gerealiseerd	6
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>6,4</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.31 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Haag Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘stedelijke vernieuwing’ het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.32 In het kader van de herstructurering stond in 2008 de herhuisvesting gepland van 802 huishoudens. In verband met projecten die stop werden gezet was het niet mogelijk om de herhuisvestingsplannen uit te voeren. Op één complex na zijn alle herhuisvestingen uitgesteld of afgelast in verband met het uitstel van de plannen voor de gebieden. Haag Wonen heeft wel gezinnen geherhuisvest uit actiegebieden die in 2007 zijn aangewezen.

1.33 In 2009 stond de herhuisvesting gepland van 1244 huishoudens. De herhuisvesting is echter niet doorgedaan, omdat de sloop en bouwplannen werden uitgesteld.

1.34 In het kader van de herhuisvestingplannen heeft Haag Wonen in 2008 een garantiekaart uitgegeven waarop staat aangegeven welke complexen tot wanneer ongemoeid blijven.

### Presteren naar energie en duurzaamheid scoort goed

1.35 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het 'toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'. In tabel 1-6 is een selectie opgenomen van de door Haag Wonen geformuleerde doelstellingen voor de periode 2008-2009 ten aanzien van energie en duurzaamheid.

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
In samenwerking met derden werken aan een duurzame geothermie-bron om in de toekomst circa 4000 woningen in Den Haag Zuidwest hierop aan te kunnen sluiten	Gerealiseerd	7,5
Totaal woningbezit voorzien van een energieprestatie certificaat	Gerealiseerd	7
Bij planmatig onderhoud en bij verbeterprojecten bekijken of het energielabel omhoog gebracht kan worden	Gerealiseerd: continu proces	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,1</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.36 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Haag Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'energie en duurzaamheid' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.37 In 2008 richtten zes deelnemende partijen Aardwarmte Den Haag VOF op. Aardwarmte gaat zorgen voor de verwarming van 4.000 nieuwe woningen in Den Haag Zuidwest. Door warmte te gebruiken die van 2200 meter diepte wordt opgepompt, komt er jaarlijks 5.000 ton CO2 minder in de lucht. De ambitie is om in de komende 10 jaar circa 1.500 woningen in Den Haag Zuidwest op deze wijze te verwarmen. Het eerste project zal 'Laan van Groen' aan de Meppelrade zijn. In 2010 wordt dit eerste complex aangesloten.

1.38 In 2008 heeft Haag Wonen opdracht gegeven om haar hele voorraad te voorzien van een energieprestatie-coëfficiënt. De organisatie verantwoordelijk voor het certificeren van de woningvoorraad was echter niet in geslaagd de opdracht volgens afspraak te voltooien. In 2009 is deze doelstelling uiteindelijk geactualiseerd. Omdat de opgelopen vertraging niet direct aan Haag

Wonen is te wijten kent PwC het oordeel voldoende toe voor deze prestatie.

1.39 Haag Wonen streeft ernaar om bij planmatig onderhoud en verbeterprojecten te bekijken of het energielabel omhoog gebracht kan worden. Inmiddels is er een koppeling gemaakt met het strategisch voorraadbeleid waarbij de effecten van onderhoud op de energiebesparing in kaart worden gebracht. Het complex aan de Sleepnetstraat is een voorbeeld hiervan. Door het nemen van duurzame maatregelen is een behoorlijke stap bereikt.

### Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort voldoende

1.40 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt. In tabel 1-7 is het oordeel voor presteren naar leefbaarheid weergegeven.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Verschillende projecten initiëren en realiseren onder de noemer wijk economie	Gerealiseerd	7
Ontwikkelen van wijkprogramma's voor alle wijken waar Haag Wonen meer dan 500 woningen bezit	Gerealiseerd	7
Uitvoering project Woonfraude	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.41 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Haag Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'leefbaarheid en veiligheid' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.42 In het kader van de wijk economie heeft Haag Wonen de volgende projecten ondernomen:

- a Royaal Mariahoeve: om ervoor te zorgen dat toekomstige bewoners een weloverwogen keuze maken om in Mariahoeve te komen wonen.
- b 'Leef Ruim' in Zuidwest: campagne laat de vernieuwing in Zuidwest zien en wijst erop dat de herstructurering in Zuidwest de grootste is in Nederland.
- c De Kleine Loods: in samenwerking met partijen een businesscenter realiseren speciaal voor ZZP'ers.

1.43 Voor de meeste wijken is een wijkprogramma tot stand gekomen. Voor een aantal wijken bleek een volledig wijkprogramma niet opportuun vanwege het beperkte aandeel bezit in die

wijken. In 2009 zijn de wijkprogramma's afgerond.

1.44 In het kader van een proactieve aanpak van woonfraude wilde Haag Wonen in 2008 150 woonfraude-dossiers afhandelen; het zijn er uiteindelijk 147 geworden. In 2009 werden 174 gevallen van woonfraude behandeld, de norm voor 2009 was 200.

### Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort goed

1.45 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het 'voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien'. In de volgende tabel worden de doelstellingen ten aanzien van de bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Jaarlijks minimaal 100 bestaande woningen geschikt maken voor ouderen	Gerealiseerd	7,5
Goede zorg in alle wijken in 2008 (tevredenheid over zorgverlening positief in 2008)	Gerealiseerd	7
Begeleid wonen uitbreiden met circa 60 woningen per jaar	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.46 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Haag Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.47 Haag Wonen streeft ernaar bij ten minste 100 woningen de toegankelijkheid voor ouderen te vergroten. Hierbij worden de woningen geschikt gemaakt voor rollator- of rolstoelgebruik en worden communicatiemiddelen geïnstalleerd. In de periode 2008-2009 heeft Haag Wonen haar doelstelling om 100 woningen toegankelijk te maken ruimschoots gerealiseerd.

1.48 Haag Wonen investeert samen met lokale zorginstellingen in de kwaliteit van de zorg. In het kader hiervan is in 2008 ondermeer FLATnet weer in gebruik te nemen. FLATnet is de internetomgeving voor huurders in verschillende seniorencomplexen van corporaties in Den Haag Zuidwest. Daarnaast participeert Haag Wonen in Woonservicewijk Escamp, met als hoofddoel vernieuwing van wonen, zorg en welzijn.

1.49 In 2009 ondernam Haag Wonen onder meer de volgende projecten om de ambitie te investeren in goede zorgverlening, te verwezenlijken:

- a Internetburen: hiermee wordt de communicatie binnen een complex gefaciliteerd
- b Woonservicewijk Mariahoeve.

1.50 Haag Wonen richt zich ook op zorgjongeren en dak- en thuislozen. In 2008 realiseerde Haag Wonen in het kader van begeleid wonen 67 woningen. In 2009 bedroeg dit aantal 40. Begeleid wonen is een woonvorm tussen het wonen in een tehuis en zelfstandig wonen in. Cliënten wonen zelfstandig, maar met begeleiding van een gespecialiseerde instelling. Het vooraf gestelde aantal werd niet gehaald, omdat er niet een dusdanige vraag was naar begeleid wonen.

### Presteren naar huurdersparticipatie scoort voldoende

1.51 De SEV definieert huurdersparticipatie als het 'betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'. In de volgende tabel worden de doelstellingen opgenomen ten aanzien van huurdersparticipatie.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
In alle wijken waar Haag Wonen meer dan 500 woningen bezit moet er in 2009 een of andere vorm van bewonersoverleg functioneren	Gerealiseerd	7
Stimuleren en ondersteunen bewonersgroepen	Gerealiseerd	7
Regulier overleg voeren met de twee huurdersorganisaties	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.52 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Haag Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'huurdersparticipatie' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.53 Haag Wonen faciliteert bewonersinvloed en werkt sinds 2006 aan nieuwe vormen van participatie. Zo is er in 2008 het project 'Beter Van der Vennepark' door Haag Wonen ondersteund. Daarnaast faciliteert en ondersteunt Haag Wonen bewonersoverleg in alle wijken waar ze meer dan 500 woningen bezit.

1.54 Zowel in 2008 als 2009 is er regelmatig overleg geweest met de huurdersorganisaties. De



belangrijkste onderwerpen van gesprek waren onder meer de onderhoudsbegroting, de Wet op het Overleg Huurders Verhuurder, WVG/WMO en de plannen omtrent de krachtwijken.

### Presteren naar krachtwijken scoort voldoende

1.55 Onder het prestatieveld 'krachtwijken' zijn de doelen van Haag Wonen opgenomen die expliciet betrekking hebben op het beleid van Haag Wonen ten aanzien van deze krachtwijken.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar aanvullende krachtwijken

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Diverse initiatieven voor drie krachtwijken: - Schilderswijk - Stationsbuurt/ Rivierenbuurt - Zuidwest	Diverse prestaties geleverd in 2009	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.56 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Haag Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'krachtwijken' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea worden deze prestaties toegelicht.

1.57 Haag Wonen voert een ambitieus beleid ten aanzien van de krachtwijken. De doelstellingen van Haag Wonen op dit gebied zijn gebaseerd op de verschillende business cases die samen met de gemeente en andere woningcorporaties zijn opgesteld. In tabel B wordt per krachtwijk aangegeven wat de prestaties waren in 2009. Omdat deze prestaties voor een groot deel de uitvoering van verschillende activiteiten behelst, is de samenhang met de algemene doelstelling ten aanzien van de krachtwijken niet inzichtelijk. Daarnaast is het tevens niet mogelijk om vast te stellen hoe succesvol de uitvoering van deze projecten waren, omdat er geen normen worden gehanteerd. Ondanks deze tekortkomingen kent PwC, mede door de hoge ambities van Haag Wonen met betrekking tot het krachtwijken beleid, toch het oordeel voldoende toe.

### Presteren naar aanvullende doelen scoort voldoende

1.58 Onder het prestatieveld 'aanvullende doelen' zijn de doelen van Haag Wonen opgenomen die niet direct onder één van de door SEV gedefinieerde prestatievelden kunnen worden geschaard.

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar aanvullende doelen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Klantgerichtheid en efficiency zichtbaar verbeterd vanaf 2006	Gerealiseerd	7
Huidige woonmilieus in kaart brengen door het uitvoeren van een woontest	Gerealiseerd	7
Uitbreiden VvE beheer	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.59 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Haag Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘aanvullende doelen’ het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea worden deze prestaties toegelicht.

1.60 Om de klantgerichtheid en efficiency te verbeteren meet Haag Wonen de effecten van haar dienstverlening middels de KWH-metingen. In 2008 bleef één van de woonbedrijven op twee onderdelen onder de normen van KWH en verloor daarmee het label. In 2009 besloot Haag Wonen niet meer deel te nemen aan de KWH onderzoeken. In plaats daarvan is er voor gekozen de bewonersscan van USP voort te zetten. In 2008 en 2008 scoorde Haag Wonen een 7,2 voor klanttevredenheid in het USP onderzoek.

1.61 Om woonmilieus in kaart te brengen heeft Haag Wonen een woontest uitgevoerd, ‘Bewoners praten mee in Den Haag Zuidwest’.

1.62 Haag Wonen heeft een uitbreiding van het VvE beheer voor een beperkt deel weten te realiseren. In 2008 heeft ze besloten om aandacht te richten op het beheer van de huidige VvE’s in plaats van die verder uit te breiden.

### Uitkomsten overige oordeelsvelden

1.63 Naast een beoordeling van de feitelijke prestaties wordt ook een oordeel gegeven over:

- Kennis en inzicht
- Planning
- Monitoring.

1.64 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

#### Haag Wonen beschikt over voldoende kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen (6)

1.65 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als volgt: 'De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen.'

1.66 In het ondernemingsplan 2006-2009 formuleert Haag Wonen haar strategische ambities. Vervolgens vertaalt ze deze naar concrete doelstellingen. Op basis van onder meer het ondernemingsplan, strategisch voorraadbeleid en afspraken in het kader van krachtwijken stelt Haag Wonen per woonbedrijf jaarplannen op.

1.67 PwC constateert dat Haag Wonen niet alle doelstellingen meetbaar benoemt. Een aantal doelstellingen worden kwantitatief geoperationaliseerd, terwijl andere doelstellingen voornamelijk van kwalitatieve aard zijn. Een voorbeeld hiervan is de doelstelling om doorstroming naar middeldure woningen in dezelfde wijk te realiseren. Omdat deze doelstelling niet in kwantitatieve variabelen wordt geoperationaliseerd, is het niet mogelijk onderscheid te maken in de verschillende niveaus van realisatie. Tevens wordt daarmee wordt het effect van de inspanningen niet inzichtelijk gemaakt. PwC is van mening dat Haag Wonen op dit vlak nog de nodige verbetering kan bewerkstelligen. Daarbij merkt PwC wel op dat is waargenomen dat Haag Wonen, in het kader van het nieuwe ondernemingsplan, doelstellingen zoveel mogelijk op een kwantitatieve wijze probeert te formuleren. PwC kent voor 'kennis en inzicht' het oordeel voldoende toe.

#### Haag Wonen plant haar eigen ambities en doelen onvoldoende (5)

1.68 Voor presteren naar eigen ambities en doelen definieert de SEV planning als volgt: 'De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien'.

1.69 In de afzonderlijke jaarplannen worden de geplande doelen benoemd. Zoals hierboven beschreven, zijn in enkele gevallen de doelen ook meetbaar gemaakt. Aan de hand van de aan PwC ter beschikking gestelde documenten heeft PwC niet kunnen vaststellen dat er naast de jaarplannen ook een concrete planning wordt gehanteerd, waarin het tijdspad voor het realiseren van doelstellingen wordt aangegeven. Hierdoor is het voor Haag Wonen niet mogelijk om op tijd bij te sturen. PwC kent daarom met betrekking tot 'planning' een score van 5,0 toe.

**Haag Wonen monitort haar prestaties naar eigen ambities en doelen onvoldoende (5)**

1.70 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV Monitoring als volgt: 'De corporatie evalueert jaarlijks het presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.'

1.71 Haag Wonen monitort de voortgang van haar prestaties middels kwartaalrapportages. Doordat de meeste doelstellingen van Haag Wonen van kwalitatieve aard zijn, is de monitoring van de voortgang voornamelijk een tekstuele weergave van de stand van zaken. Vanwege het ontbreken van kritische prestatie indicatoren en/of normen is het daarnaast niet mogelijk om objectief vast te stellen in hoeverre Haag Wonen op de goede weg is bij het realiseren van haar doelstellingen. Daarnaast zijn de meeste doelstellingen input-gedreven, waardoor het niet inzichtelijk is wanneer prestaties een succes zijn. Door het opnemen van een systeem van kritische prestatie indicatoren, gekoppeld aan een dashboard, kan Haag Wonen grote winst boeken ten aanzien van monitoring. In haar nieuwe ondernemingsplan wordt veel meer door Haag Wonen hierop gestuurd. Er is een business scorecard ingevoerd met verschillende kritische prestatie indicatoren. Omdat het effect hiervan vooralsnog niet te toetsen is, heeft het oordeel van PwC betrekking op de jaren 2008 en 2009. Voor dit onderdeel kent PwC het oordeel onvoldoende toe.

## 2 Haag Wonen vertaalt de opgaven voldoende naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Haag Wonen de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008 – 2011 heeft vertaald naar haar eigen beleid. PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Haag Wonen geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat het rapport hiermee te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is er voor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal ambities en doelen dan in dit rapport wordt beschreven.

### Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: conform de norm

2.02 Haag Wonen slaagt er voldoende in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar beleid. Zoals uit tabel 2-1 blijkt, scoort Haag Wonen op alle onderdelen conform de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- toetsingskader en/of de verwachting van PwC die deels gebaseerd is op de prestaties van andere corporaties en de mening van de belanghebbenden, die in het kader van de maatschappelijke visitatie van Haag Wonen zijn geïnterviewd. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Prestatie	Kennis/ inzicht	Planning	Monitoring	Eindoordeel
Landelijk	Vertaald naar doelstellingen	7,1				7
Regionaal	Vertaald naar doelstellingen	7,2				7
Lokaal	Vertaald naar doelstellingen	7,1				7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>7,1</b>	<b>7</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>	<b>7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgave meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgave te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle typen opgaven gezamenlijk te behandelen.

### **Landelijke opgaven goed vertaald naar beleid**

2.05 In dit onderdeel wordt ingegaan op de mate waarin Haag Wonen de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Huisvesten doelgroepen van beleid
- b Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn
- c Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal economische maatregelen nemen
- d Toevoeging van extra seniorenwoningen
- e Energiebesparing op de bestaande voorraad
- f Flexibilisering ten aanzien van woningaanpassing.

2.06 In september 2007 is de 'Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie' uitgebracht. Het document gaat in op de volgende doelstellingen (2009- 2012):

- a Stimuleren krachtige steden, vitale wijkenbouw en duurzame ontwikkeling
- b Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt.

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Haag Wonen de landelijke opgaven goed heeft vertaald naar eigen doelstellingen. In de volgende tabel wordt beschreven hoe Haag Wonen de landelijke opgaven heeft vertaald naar beleid.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Opgaven	Beleid	Oordeel
Huisvesten van doelgroepen van beleid	Beleid gericht op verhuren van minstens 70% van vrijkomende woningen aan de BBSH-doelgroep	7
Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn	Beleid gericht op het in stand houden van 17.700 woningen onder de aftoppingsgrens	7
Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal economische maatregelen nemen	Beleid gericht op de herstructurering en krachtwijken	7,5
Toevoeging extra seniorenwoningen	Beleid gericht op het toegankelijk maken van woningen voor senioren	7
Energiebesparing op de bestaande voorraad	Beleid gericht op energiebesparing door nieuwe technieken zoals geothermie te gebruiken	7
Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt	Beleid gericht op individuele woningverbetering	7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,1</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

## Regionale opgaven goed vertaald naar beleid

2.08 Hieronder wordt ingegaan op de mate waarin Haag Wonen de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. De regionale opgaven zijn gebaseerd op de regionale prestatieafspraken Haagland (2006-2009) en zijn gericht op:

- a Het realiseren van een ongedeelde regio door het versterken van de kwaliteit met een diversiteit aan woonmilieus.
- b Het verbeteren van de leefbaarheid in buurten en wijken door onder meer maatregelen te nemen ten behoeve van sociaal en fysiek beheer.
- c Verhuur van minimaal 70% van vrijkomende woningen aan de BBSH-doelgroep.
- d Bekend maken van welke woningen geschikt zijn voor de huisvesting van ouderen en zorgbehoevenden.
- e Herstructurering binnen de regionale kaders.
- f Tussenvormen (zoals MGE) van verkoop in de markt te brengen.

2.09 PwC constateert dat Haag Wonen de opgaven op regionaal niveau goed heeft vertaald naar de eigen doelstellingen. In de volgende tabel wordt beschreven hoe Haag Wonen de regionale opgaven heeft vertaald naar beleid.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Opgave	Beleid	Oordeel
Het realiseren van een ongedeelde regio door het versterken van de kwaliteit met een diversiteit aan woonmilieus	Beleid gericht op het wijkgericht verhuurbeleid, prestatieafspraken aangaan met partners uit de regio en de gebiedsspecifieke benadering	7
Het verbeteren van de leefbaarheid in buurten en wijken door onder meer maatregelen te nemen ten behoeve van sociaal en fysiek beheer	Beleid gericht de strategische voorraadontwikkeling; vastgoedportefeuille aansluiten op de gewenste opbouw van de wijk en de regio	7
Verhuur van minimaal 70% van vrijkomende woningen aan de BBSH-doelgroep	Beleid één op één overgenomen	7,5
Bekend maken welke woningen geschikt zijn voor de huisvesting van ouderen en zorgbehoevenden	Beleid gericht op het toegankelijk maken van woningen voor senioren en aansluiting op de Haagse Zorgclassificatie systeem	7
Herstructurering binnen de regionale kaders	Beleid gericht op krachtwijken en herstructurering op basis van diverse business cases die tot stand zijn gekomen in samenwerking met onder meer de gemeente	7,5
Tussenvormen (zoals MGE) van verkoop in de markt te brengen	Beleid gericht op het toepassen van Koopgarant voor een aantal projecten	7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

## Lokale opgaven goed vertaald naar beleid

2.10 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Haag Wonen de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

2.11 De lokale opgaven zijn gebaseerd op de prestatieafspraken met de gemeente Den Haag. In dit onderdeel wordt een selectie van de lokale opgaven van Haag Wonen benoemd. Op lokaal niveau zijn de belangrijkste opgaven gericht op de volgende punten:

- a Slaagkans gelijk voor alle woningzoekenden
- b Geschikt maken van woningen voor ouderen
- c Opstellen van een register van voor gehandicapten geschikte woningen
- d Inzetten op huisvesting en begeleiding van bijzondere doelgroepen
- e Voorkomen uitzettingen van huurders
- f Gemiddeld terugbouwpercentage voor herstructureringsplannen tenminste 80%
- g Stimuleren buurtbeheer
- h Bewoners actief betrekken bij buurtpreventie



- i Continueren van buurtbemiddeling.

2.12 Haag Wonen heeft de in de prestatieafspraken opgenomen opgaven goed vertaald naar haar beleidsdoelstellingen.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Opgave	Beleid	Oordeel
Slaagkans gelijk voor alle woningzoekenden	Eén op één vertaald naar beleid	7,5
Geschikt maken van woningen voor ouderen	Beleid gericht op het toegankelijk maken van woningen	7
Opstellen van een register van voor gehandicapten geschikte woninge	Beleid gericht op Zorgclassificatie systeem	7
Inzetten op huisvesting en begeleiding van bijzondere doelgroepen	Beleid gericht op begeleiding van zorgjongeren	7
Voorkomen uitzettingen van huurders	Beleid gericht op verminderen van ontruiming	7
Bewoners actief betrekken bij buurtpreventie	Beleid gericht op buurtinterventieteams	7
Continueren van buurtbemiddeling	Beleid gericht op inzet van buurtbemiddeling tegen overlast	7
<b>Eindoordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,1</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

## Uitkomsten overige oordeelsvelden

- 2.13 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:
- a Kennis en inzicht (7)
  - b Planning (6,5)
  - c Monitoring (6,5).

### Haag Wonen scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven goed (7)

2.14 De SEV definieert het veld kennis en inzicht als volgt: 'De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld.'

2.15 PwC constateert dat Haag Wonen over voldoende kennis en inzicht beschikt als het gaat om haar omgeving. Haag Wonen voert regelmatig, vaak op eigen initiatief, onderzoeken uit die de omgevingsvariabelen in kaart brengen. Op basis hiervan wordt het beleid indien nodig aangepast. Voorbeelden hiervan zijn de onderzoeken van Rigo, ABF, UrbanUnlimited, USP, Woonquest,

SmartAgent Company en Nibud.

#### Haag Wonen scoort ten aanzien van planning voldoende (6,5)

2.16 De SEV definieert het veld planning als volgt: 'De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.'

2.17 PwC constateert dat Haag Wonen voor de lokale en regionale opgaven prestatieafspraken met het Stadsgebied Haaglanden en de gemeente Den Haag prestatieafspraken heeft afgesloten. Deze afspraken worden in de meeste gevallen één op één overgenomen. Doelen worden tussentijds herijkt en indien nodig aangepast. PwC kent het oordeel voldoende toe.

#### Haag Wonen scoort ten aanzien van monitoring voldoende (6,5)

2.18 De SEV definieert het veld monitoring als volgt: 'De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.'

2.19 PwC constateert dat Haag Wonen haar doelstellingen, welke deels zijn gebaseerd op de opgaven en prestatieafspraken, middels haar periodieke managementrapportages benoemt en monitort. Het oordeel is daarom conform de norm, ofwel voldoende.

### 3 Belanghebbenden beoordelen prestaties Haag Wonen als voldoende

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Haag Wonen. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Haag Wonen toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

#### Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 In totaal hebben 19 belanghebbenden(groepen) meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie; er zijn 15 individuele interviews afgenomen en 4 groepsinterviews. Een overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage D.

3.03 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1). Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie
- b Inspraak, participatie en communicatie
- c Beleidskeuzes en afwegingen
- d Prestatieafspraken
- e Resultaten
- f Verantwoording.

*Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties*



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.04 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

### Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is voldoende

3.05 De belanghebbenden zijn in het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties van Haag Wonen. De score op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie conform de norm. De belanghebbenden beschrijven Haag Wonen aan de hand van de volgende kenmerken/ typeringen:

- a Een 'echte volkshuisvester', die dicht bij de oorspronkelijke volkshuisvestelijke taak blijft en zich inzet voor de zwakkeren in de samenleving
- b Sterk maatschappelijk betrokken
- c Een corporatie met het hart op de juiste plek
- d Open en toegankelijk
- e Vriendelijke en prettige mensen
- f Een bereidwillige en betrouwbare samenwerkingspartner
- g Oog en oor voor het standpunt van andere partijen
- h Een grote aandacht voor leefbaarheid en bewonersparticipatie
- i Van oudsher een echte Haagse corporatie, die medebepalend is voor het huidige gezicht van de stad.

3.06 Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Haag Wonen met gemiddeld een 6,7. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Haag Wonen per belanghebbende groep.

Tabel 3-1: oordeel over maatschappelijk presteren per belanghebbende

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente	6,5
Huurdersvertegenwoordiging	5,8
Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen	7,0
Andere corporaties en brancheorganisatie	7,5
Financiële instellingen	6,9
Adviseurs	7,2
<b>Eindoordeel<sup>2</sup> (conform de norm)</b>	<b>6,7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.07 Over het algemeen oordelen de belanghebbenden positief over Haag Wonen. De corporatie wordt als open en toegankelijk beschouwd en toont een grote bereidheid om zich samen

<sup>2</sup> In het gemiddelde eindoordeel van de belanghebbenden zoals weergegeven in tabel 3.1 is het oordeel van de adviseurs van Haag Wonen met wie in het kader van de visitatie is gesproken niet meegenomen, vanwege het feit dat het geen maatschappelijke maar commerciële partijen betreffen, die bij hun dienstverlening aan Haag Wonen een financieel belang hebben. Ter informatie is hun oordeel wel vermeld in de tabel.

met partners in te zetten op het gebied van de maatschappelijke opgaven in Den Haag. De corporatie blinkt uit door haar maatschappelijke betrokkenheid en haar grote aandacht voor leefbaarheid en bewonersparticipatie.

3.08 Met betrekking tot het presteren van Haag Wonen signaleren de belanghebbenden tevens een aantal aandachtspunten. Deze betreffen:

- a *Slagkracht*: meerdere belanghebbenden zijn van mening dat Haag Wonen in de samenwerking vaak wat afwachtend is, weinig initiatiefrijk en traag van handelen. Zij adviseren Haag Wonen om de proactiviteit van de organisatie te verbeteren en de slagkracht te vergroten.
- b *Klantvriendelijkheid*: het merendeel van de belanghebbenden is van mening dat de communicatie van Haag Wonen met haar klanten over het algemeen verbetering behoeft. Zij adviseren Haag Wonen om zorgvuldiger om te gaan met de individuele vragen van huurders en om meer vraaggericht te gaan werken.
- c *Personeel*: het merendeel van de belanghebbenden signaleert dat het verloop in personeel op de werkvloer groot is en de kennis en vaardigheden van medewerkers is in veel gevallen onvoldoende. Zij adviseren Haag Wonen om aandacht te besteden aan haar personeelsbeleid en te investeren in training en opleiding van medewerkers.
- d *Interne organisatie*: volgens meerdere belanghebbenden bestaat er een 'kloof' tussen het management van Haag Wonen en de medewerkers op de werkvloer. Tevens verlopen veel processen op operationeel niveau niet optimaal (zoals de financiële en de postadministratie), waardoor de organisatie als ineffectief en bureaucratisch wordt ervaren. De belanghebbenden adviseren Haag Wonen om aandacht te besteden aan de aansturing van de medewerkers op de werkvloer. Men vindt dat tevens aandacht dient te worden besteed aan de vertaling van beleid op strategisch en tactisch niveau in concrete doelstellingen en handvatten op operationeel niveau.
- e *Zichtbaarheid*: Haag Wonen is volgens enkele belanghebbenden over het algemeen wat weinig zichtbaar en te bescheiden in de communicatie over haar prestaties. Belanghebbenden adviseren de corporatie om zich beter te profileren.
- f *Financiële situatie*: nagenoeg alle belanghebbenden signaleren dat Haag Wonen momenteel in zwaar financieel weer verkeert en dat de onzekerheid met betrekking tot het te volgen beleid de organisatie belemmert bij het handelen van de corporatie. Zij adviseren de corporatie om op korte termijn keuzes te maken, de financiële consequenties hiervan inzichtelijk te maken en zowel intern als extern helder hierover te communiceren.

3.09 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt meer specifiek ingegaan op de prestaties van Haag Wonen volgens haar belanghebbenden.

3.10 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	6,7
Inspraak, participatie en communicatie	6,7
Beleidskeuzes en afwegingen	6,6
Prestatieafspraken	6,9
Resultaten	6,6
Verantwoording	6,9
<b>Eindoordeel (conform de norm)</b>	<b>6,7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.11 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel.

#### Missie en visie scoort voldoende

3.12 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Haag Wonen overeenstemmen met de verwachtingen van de belanghebbenden. Onderstaande tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de missie en visie van Haag Wonen.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbende onderdeel missie en visie

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente	5,9
Huurdersvertegenwoordiging	6,5
Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen	6,9
Andere corporaties en brancheorganisatie	7,8
Financiële instellingen	6,4
Adviseurs	7,3
<b>Oordeel<sup>1</sup>: conform de norm</b>	<b>6,7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.13 Het gemiddelde rapportcijfer voor de missie en visie van Haag Wonen betreft een 6,7. Belanghebbenden geven aan dat Haag Wonen zich de afgelopen jaren heeft ingespannen om regionale en lokale opgaven te vertalen naar concreet beleid. De corporatie draagt uit 'een echte volkshuisvester' te zijn met een sociaal gezicht, die zich sterk wil maken voor de doelgroep met lagere inkomens en de leefbaarheid van de stad.

3.14 Ten aanzien van de mate waarin Haag Wonen haar reputatie als sociale huisvester in de praktijk waarmaakt, wordt door de belanghebbenden een tweeledig beeld geschetst. Enerzijds wordt onder andere signaleerd dat de corporatie veel investeert in leefbaarheid en bewonersparticipatie, en zich sterk maakt op het gebied van schuldsanering. Anderzijds blijft de

reguliere dienstverlening van Haag Wonen aan haar huurders achter. De corporatie opereert volgens belanghebbenden te weinig vraaggericht en is te bureaucratisch. Als oorzaak hiervoor wordt de organisatie van Haag Wonen op operationeel niveau aangemerkt, die volgens belanghebbenden op onderdelen zwakke plekken kent.

3.15 Belanghebbenden signaleren dat Haag Wonen zich momenteel heroriënteert op haar visie. Waar de corporatie voorheen sterker was gericht op (her)ontwikkelingsactiviteiten, ligt haar focus tegenwoordig bij het beheer en onderhoud van het bestaande bezit en de dienstverlening naar zittende huurders. De komst van het nieuwe management en de verslechterde financiële positie van de corporatie worden door belanghebbenden gezien als oorzaken hiervan.

3.16 De heroriëntatie heeft tot gevolg dat de corporatie in de ogen van de belanghebbenden wat voorzichtiger en terughoudender is geworden, onder meer als het gaat om haar bijdrage in projecten. De visie en het beleid van de corporatie lijken significant te worden beïnvloed door de financiële positie van de corporatie; belanghebbenden merken dat er op meerdere vlakken bezuinigd wordt. In sommige projecten lijkt de corporatie de verwachtingen die zij heeft geschapen bij bewoners hierdoor niet te kunnen nakomen. Belanghebbenden zijn van mening dat Haag Wonen over het algemeen beter zou kunnen communiceren over visie /beleidswijzigingen.

3.17 Momenteel werkt Haag Wonen aan de afronding van een nieuw ondernemingsplan, waarin onder meer de hernieuwde visie en doelstellingen van de corporatie wordt beschreven. De belanghebbenden die het (concept) plan kennen kunnen zich vinden in de beoogde intentie en ambitie, maar hebben twijfels over de bruikbaarheid ervan in de praktijk voor de medewerkers op de werkvloer. Het ontbreekt volgens hen aan een uitwerking in concreet beleid op tactisch en operationeel niveau.

#### **Inspraak, participatie en communicatie scoort voldoende**

3.18 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Haag Wonen samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Haag Wonen belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling, en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende op het gebied van de onderdelen inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbende op onderdeel inspraak, communicatie, participatie

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente	7,0
Huurdersvertegenwoordiging	5,4
Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen	6,9
Andere corporaties en brancheorganisatie	7,5
Financiële instellingen	6,5
Adviseurs	7,5
<b>Oordeel<sup>1</sup>: conform de norm</b>	<b>6,7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

### Gemeente<sup>3</sup>

3.19 Op meerdere beleidsvlakken pleegt Haag Wonen overleg met gemeente Den Haag. De corporatie heeft volgens de gemeente goed oog voor samenwerking met andere partijen. In het overleg met de gemeente heeft de corporatie een open, welwillende instelling, communiceert zij helder en transparant over haar doelstellingen en vraagt zij de gemeente expliciet om haar mening over voorgenomen beleid.

3.20 Een kanttekening vormt de constatering van de gemeente dat Haag Wonen in de samenwerking veelal een wat afwachtende houding aanneemt en over het algemeen weinig slagvaardig is. 'Haag Wonen spreekt veel over wat zij gaat doen, in plaats van dat zij daadwerkelijk doet'.

### Huurdersvertegenwoordiging<sup>4</sup>

3.21 Haag Wonen kent twee huurdersbelangenorganisaties, die de belangen van huurders behartigen en bewonerscommissies van complexen ondersteunen. Beide organisaties zijn zeer tevreden over de mate waarin Haag Wonen hen ondersteuning biedt en financiële middelen ter beschikking stelt.

3.22 Met betrekking tot de samenwerking met Haag Wonen schetsen de organisaties een ambivalent beeld. Waar de ene huurdersbelangenorganisatie zeer tevreden is over de communicatie met Haag Wonen en de mate waarin de corporatie inspraak geeft over haar beleid, oordeelt de andere huurdersbelangenorganisatie dat Haag Wonen te weinig regie neemt in het overleg met hen en op onderdelen onvoldoende informeert en inspraak geeft.

3.23 Beide huurdersbelangenorganisaties ervaren dat medewerkers van Haag Wonen onvoldoende kennis hebben van relevante wettelijke bepalingen, met als gevolg dat het voorkomt dat de huurdersbelangenorganisaties geen inspraak wordt gegeven bij (voorgenomen) beleidsbeslissingen, terwijl de corporatie hiertoe wettelijk gezien verplicht is. Tevens vindt

<sup>3</sup> Wethouder en bestuursadviseur Bouwen & Wonen, Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten van gemeente Den Haag

<sup>4</sup> Bewonersraad, Huurdersvereniging, bewonerscommissie Alphons Diepenbrockhof, bewonerscommissie Nuts 8



onvoldoende terugkoppeling plaats over behaalde prestaties. De huurdersbelangenorganisaties beschouwen het grote aantal personeelwisselingen op de werkvloer, een slechte overdracht van werkzaamheden bij deze wisselingen en een te beperkte aansturing van medewerkers door het management als oorzaken hiervoor.

3.24 Naast de twee huurdersbelangenorganisaties is gesproken met de bewonerscommissies van een tweetal complexen van Haag Wonen. De meningen van de twee commissies over de wijze waarop Haag Wonen met hen communiceert, samenwerkt en hen inspraak geeft lopen sterk uiteen. Waar de ene commissie zeer ontevreden is over Haag Wonen, omdat de communicatie met de corporatie zeer moeizaam verloopt, is de andere commissie zeer te spreken over Haag Wonen, vanwege de snelle en effectieve communicatie met de corporatie en de mate waarin zij de bewonerscommissie betrekt en inspraak geeft, met name op het gebied van leefbaarheid en overlastbeperking in de wijk. Het verschil van mening blijkt in grote mate te worden bepaald door het verschil in kwaliteit van de relatie met de beheerconsulent.

3.25 Volgens de huurdersbelangenorganisaties geven de uiteenlopende meningen van de twee bewonerscommissies een goed beeld van de verhouding van Haag Wonen met haar bewonerscommissies. Naar schatting is circa de helft van de bewonerscommissies tevreden over de samenwerking met de corporatie; de overige commissies zijn minder positief tot in gevallen zeer ontevreden over de samenwerking.

#### *Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen<sup>5</sup>*

3.26 Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen oordelen over het algemeen positief over de wijze waarop Haag Wonen met hen communiceert en afstemt. De instellingen omschrijven Haag Wonen als een welwillende organisatie met oog en oor voor derden. Medewerkers van Haag Wonen zijn meestal goed bereikbaar, toegankelijk en reageren doorgaans snel. Bij projecten betreft Haag Wonen actief de nodige partijen bij de beleids-/planontwikkeling en geeft hen inspraak. Het initiatief van Haag Wonen om minisymposia te organiseren specifiek gericht op samenwerkingspartners in de wijk, met als doel hen te informeren over het beleid van de corporatie, is bij de maatschappelijke partners zeer positief ontvangen.

3.27 De wijze waarop Haag Wonen invulling geeft aan de communicatie met bewoners vormt volgens de instellingen een aandachtspunt. Als partners in de wijk hebben de instellingen ervaren dat Haag Wonen doorgaans veel belang hecht bij het betrekken van bewoners bij de planontwikkeling en het maken van concrete afspraken met hen, dit tot tevredenheid van de mensen. Momenteel signaleren de instellingen dat er sprake is van een verslechtering van de relatie tussen Haag Wonen en haar huurders. Bewoners doen hun beklag over de bureaucratie waarop zij stuiten bij vragen aan Haag Wonen (bijvoorbeeld over onderhoud aan hun woning) en de (beperkte) mate waarin de corporatie momenteel met hen communiceert over ontwikkelingen in de wijk en de consequenties hiervan voor de bewoners. De oorzaak hiervoor kan volgens de

---

<sup>5</sup> Stichting Boog, GGD Den Haag, Stichting Anton Constandse, Jan van Nassauschool, wijkagent Rivierenbuurt

instellingen enerzijds worden gevonden in een slechte interne organisatie (huurders krijgen het gevoel 'van het kastje naar de muur te worden gestuurd'), de grote werkdruk bij de medewerkers van Haag Wonen in de wijk en de vele wisselingen in de formatie. Anderzijds merken de instellingen dat er bij Haag Wonen een heroverweging van ontwikkelingsplannen plaatsvindt, met als mogelijk effect dat er momenteel beperkt wordt gecommuniceerd met bewoners over de plannen.

#### *Andere corporaties en brancheorganisatie<sup>6</sup>*

3.28 Collega corporaties en brancheorganisatie beschouwen Haag Wonen als een prettige en waardevolle samenwerkingspartner. De corporatie heeft een goede inbreng in beleidsoverleggen en weet op heldere wijze haar standpunt te beargumenteren, maar geeft er ook blijk van dat ze goed kan luisteren en open staat voor de ideeën van andere corporaties. Haag Wonen heeft een open/transparante instelling en communiceert duidelijk over de doelstellingen die zij nastreeft. Volgens de corporaties is het over het algemeen 'prettig zaken doen' met Haag Wonen.

3.29 Aandachtspunt in de samenwerking met Haag Wonen vormt de constatering dat er een verschil bestaat tussen de houding van de beleids- en managementlaag van Haag Wonen ('meedenkend, positief, flexibel') en die van de medewerkers op de werkvloer ('wantrouwend, met een sterke hang naar regels').

#### *Financiële instellingen<sup>7</sup>*

3.30 Financiële instellingen zijn tevreden over de samenwerking met Haag Wonen in de huidige situatie. De directie van de corporatie betracht een grote openheid en transparantie in de overleggen over de financiële positie van de instelling en informeert adequaat over voorgenomen investeringen, beleidswijzigingen en organisatieveranderingen. De urgentie van de huidige financiële situatie van de corporatie wordt erkend en Haag Wonen werkt momenteel in goed overleg aan een herstelplan.

3.31 Volgens financieel toezichthouder Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV) is Haag Wonen de afgelopen jaren niet altijd zo open en transparant geweest in haar communicatie. Jaarlijks verstrekken corporaties een financiële prognose aan het CFV; zo ook Haag Wonen. In 2007 stelde het CFV vast, op basis van de door Haag Wonen verstrekte cijfers, dat de financiële prognose van de corporatie in een jaar tijd dusdanig was verslechterd, dat de corporatie de B-status moest worden gegeven. Een en ander kwam voor het CFV vrij onverwacht. Het CFV is van mening dat Haag Wonen de verslechtering van de financiële situatie (eerder) had moeten voorzien en tussentijds een signaal had moeten afgeven.

---

<sup>6</sup> Vestia Groep, Staedion en Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH)

<sup>7</sup> Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en BNG Bank

Adviseurs<sup>8</sup>

3.32 Adviseurs van Haag Wonen zijn te spreken over de samenwerking met de corporatie. De corporatie communiceert effectief over haar doelstellingen en wensen op het gebied van de beleidsvlakken waarover advisering plaatsvindt. Medewerkers spannen zich in om voor de advisering opgevraagde informatie spoedig te verstrekken. Over het algemeen staat Haag Wonen open voor advies en betreft zij waar nodig haar adviseurs bij beleidsontwikkeling.

3.33 Aandachtspunt in de samenwerking vormt de kennis en kunde van de medewerkers van Haag Wonen op de werkvloer. Volgens de adviseurs zou Haag Wonen moeten investeren in de training en opleiding van haar medewerkers, om hen in staat te stellen kennis op te doen op het gebied van de beleidsvlakken waarover de adviseurs met hen afstemmen.

**Beleidskeuzes scoort voldoende**

3.34 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Haag Wonen een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Haag Wonen erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren.

3.35 De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende voor het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbende onderdeel beleidskeuzes

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente	6,3
Huurdersvertegenwoordiging	5,4
Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen	6,8
Andere corporaties en brancheorganisatie	8,3
Financiële instellingen	6,0
Adviseurs	7,0
<b>Oordeel<sup>1</sup>: conform de norm</b>	<b>6,6</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeente

3.36 In haar beleid is Haag Wonen in de ogen van de gemeente sterk gericht op het bedienen van de doelgroep met lagere inkomens. Dit blijkt onder meer uit de bijdrage die Haag Wonen levert op het gebied van leefbaarheid en de mate waarin de corporatie investeert in bewonersparticipatie.

3.37 De gemeente is zeer te spreken over de wijze waarop Haag Wonen zich inspant op het vlak van de schuldsanering. Haag Wonen zet zich actief in om tot concrete afspraken te komen

<sup>8</sup> Dudok Bouw- en Vastgoedrecht en Korenhof & Partners gerechtsdeurwaarders en incasso

met de gemeente om te voorkomen dat mensen met een huurschuld op straat terecht komen. Daarnaast is Haag Wonen op eigen initiatief een project gestart in de Schilderswijk gericht op het tegengaan van huisuitzettingen.

3.38 De gemeente signaleert dat Haag Wonen naar aanleiding van interne ontwikkelingen momenteel een sterke focus legt op de relatie met haar zittende huurders en het beheer van haar bestaande bezit, terwijl de corporatie zich volgens de gemeente meer zou moeten inspannen in relatie tot de grote opgaven die er liggen in de stad. In de ogen van de gemeente zou de corporatie een grotere bijdrage kunnen leveren in de productie van voldoende woningen voor de doelgroep en meer kunnen betekenen voor bijzondere doelgroepen. De gemeente acht de rolopvatting van Haag Wonen te beperkt; de corporatie zou haar verantwoordelijkheid breder moeten zien en meer kunnen betekenen in de ontwikkeling van de stad.

#### *Huurdersvertegenwoordiging*

3.39 Met betrekking tot de kwaliteit van de beleidskeuzes met Haag Wonen lopen de meningen van de twee huurdersbelangenorganisaties sterk uiteen. De ene huurdersbelangenorganisatie heeft het standpunt dat Haag Wonen erin slaagt om een gedegen afweging te maken tussen enerzijds de belangen van huurders en anderzijds die van de corporatie, belangen die momenteel sterk worden bepaald door de verslechterde financiële positie. Deze organisatie signaleert dat de corporatie tijdig een kentering in haar beleid heeft ingezet door de afgelopen jaren te investeren in leefbaarheid en goed onderhoud van het bestaand bezit in plaats van in (her)ontwikkelingen.

3.40 De andere huurdersbelangenorganisatie heeft het standpunt dat de corporatie de afgelopen jaren te weinig scherp is (geweest) op het bewaken van het eigen, financiële belang. Daarbij refereert zij aan de constatering dat de gemiddelde stichtingskosten per woning bij Haag Wonen significant hoger liggen dan bij andere corporaties, de corporatie in gevallen zaken bekostigt die eigenlijk voor rekening van de huurder zijn en Haag Wonen significant meer investeert in leefbaarheid dan andere woningcorporaties. Volgens de organisatie heeft een en ander de vermogenspositie van de corporatie verslechterd en geleid tot de B-status.

3.41 Ook de meningen van de bewonerscommissies met wie in het kader van de maatschappelijke visitatie is gesproken lopen uiteen. Waar de ene commissie zich niet serieus genomen voelt als partner en ontevreden is over de beleidskeuzes die de corporatie maakt, heeft de andere bewonerscommissie het standpunt dat de corporatie heel bewust rekening houdt met de belangen van haar bewonerscommissies, vanuit de gedachte dat betrokkenheid en tevredenheid van huurders ertoe leidt dat zij beter voor hun woning/het bezit van de corporatie zullen zorgen.

#### *Zorg-, welzijn- en onderwijsinstellingen*

3.42 In de samenwerking met zorg-, welzijn- en onderwijsinstellingen slaagt Haag Wonen erin

om een goede afweging te maken tussen de belangen van verschillende belanghebbenden. Onder meer in projecten heeft Haag Wonen vaak met een groot aantal samenwerkingspartners op maatschappelijk vlak te maken. Haag Wonen heeft volgens de instellingen oog en oor voor alle partners en behartigt doorgaans het gezamenlijk belang. In sommige gevallen zou de corporatie volgens de instellingen wat minder afwachtend/voorzichtig mogen zijn en meer doortastend en met lef mogen opereren.

3.43 De corporatie focust zich volgens de zorg-, welzijn- en onderwijsinstellingen over het algemeen op de juiste aspecten. De instellingen merken wel dat Haag Wonen momenteel noodgedwongen een grotere aandacht heeft voor financiële aspecten en dat beleidskeuzes van de corporatie beïnvloed worden door de financiële situatie waarin zij verkeert. Dit gaat volgens de instellingen in sommige gevallen ten koste van de belangen van de huurder.

#### *Andere corporaties en brancheorganisatie*

3.44 In haar beleid focust Haag Wonen zich volgens de andere Haagse corporaties en de brancheorganisatie sterk op het behartigen van de belangen van de doelgroep met lagere inkomens. Met haar sociale gezicht wordt Haag Wonen in het beleidsoverleg met de corporaties in de regio gezien als een 'gezond tegenwicht' voor sommige andere corporaties. In het overleg brengt Haag Wonen haar standpunt over het algemeen duidelijk naar voren, maar staat de corporatie ook open voor het standpunt van andere corporaties en is zij bereid om concessies te doen in haar beleid omwille van het regionaal belang.

3.45 De drie grote Haagse corporaties weten elkaar goed te vinden op beleidsvlak. De collega corporaties zijn tevreden over de mate waarin zij beleidsafspraken kunnen maken met Haag Wonen. Onder meer hebben de corporaties concrete afspraken met elkaar gemaakt over het beleid en de aanpak met betrekking tot sociaal kwetsbare groepen.

3.46 De collega corporaties en de branche organisatie merken dat er momenteel een heroriëntatie plaatsvindt bij Haag Wonen, naar verwachting als gevolg van de vele wisselingen in het management van de corporatie en de verslechterde financiële positie. Dit heeft als effect dat de Haag Wonen nu wat 'zoekende' lijkt te zijn in haar beleid en zich terughoudender opstelt als het gaat om het leveren van een bijdrage in maatschappelijke projecten.

#### *Financiële instellingen*

3.47 De financiële instellingen zijn tevreden over de wijze waarop Haag Wonen momenteel werkt aan een herziening van haar beleid. De verslechterde vermogenspositie van Haag Wonen noodzaakt de corporatie om haar investeringsbeleid bij te stellen. De huidige directeur-bestuurder onderkent de urgentie van de financiële situatie. Het accent van het herziene beleid van Haag Wonen zal minder op productie komen te liggen en meer op het behartigen van de belangen van

bestaande huurders.

3.48 De verslechtering van de vermogenspositie van de corporatie is volgens de financiële instellingen enerzijds het gevolg van de crisis op de vastgoedmarkt, waardoor een minder gunstige inkomsten- en waardesituatie is ontstaan. Anderzijds heeft Haag Wonen in de ogen van de financiële instellingen haar kosten (bijvoorbeeld van personeel en uitbesteed werk) onvoldoende gemanaged. Volgens de financiële instellingen dient Haag Wonen haar ontwikkelingsportefeuille kritisch te heroverwegen, tevens in lijn met haar (herziene) visie een prioritering aan te brengen in haar projecten en deze beter in samenhang te plannen (in verband met de liquiditeitsplanning). Daarnaast adviseren de instellingen de corporatie om de kosten efficiency van de operationele organisatie te verbeteren. De financiële instellingen signaleren dat de huidige directie hieraan werkt.

3.49 Het CFV heeft geen rapportcijfer gegeven voor het onderdeel 'beleidskeuzes en afwegingen', omdat zij van mening is dat de huidige directie niet kan worden beoordeeld op grond van de beleidskeuzes van haar voorgangers. Ten aanzien van het in tabel 3.5 weergegeven oordeel van de financiële instellingen over de beleidskeuzes van Haag Wonen dient dan ook te worden opgemerkt dat deze is gebaseerd op het oordeel van één belanghebbende.

#### *Adviseurs*

3.50 De adviseurs van Haag Wonen oordelen positief over de beleidskeuzes die de corporatie maakt. Zij signaleren dat het beleid van Haag Wonen momenteel sterk gericht is op 'consolideren'/ 'financieel overeind blijven', het op orde brengen van de nieuwe organisatie en het beheersen van (financiële) risico's. In de ogen van de adviseurs krijgt de corporatie hiermee de juiste focus en heeft zij tijdig ingezien dat de interne belangen extra aandacht vragen.

3.51 Keerzijde van de huidige focus op kostenbesparing is de constatering van de adviseurs dat de individuele belangen van huurders van Haag Wonen weleens uit het oog lijken te worden verloren. De corporatie stelt zich in veel gevallen weinig klantvriendelijk op, hetgeen een negatieve invloed heeft op de relatie met de huurder.

3.52 De adviseurs zijn te spreken over de wijziging van het beleid van de corporatie op het gebied van huurincasso. De corporatie is op dit vlak socialer geworden en legt de nadruk op het voorkomen van huisuitzettingen door middel van het overeenkomen van langlopende betalingsregelingen.

#### **Prestatieafspraken scoort voldoende**

3.53 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Haag Wonen zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate de corporatie de

gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel prestatieafspraken.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbende onderdeel prestatieafspraken

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente	6,7
Huurdersvertegenwoordiging	5,5
Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen	7,4
Andere corporaties en brancheorganisatie	7,7
Financiële instellingen	7,5
Adviseurs	7,5
<b>Oordeel<sup>1</sup>: conform de norm</b>	<b>6,9</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

#### Gemeente

3.54 Voor de bijdrage aan lokale opgaven heeft de gemeente prestatieafspraken gemaakt met Haag Wonen voor de periode 2006 t/m 2009, onder meer over het te realiseren aantal woningen en resultaten op het gebied van leefbaarheid. Door de gemeente is gemonitord hoe de corporaties presteren in relatie tot de gemaakte afspraken. Zij constateert dat Haag Wonen altijd tijdig de gevraagde informatie over de voortgang met betrekking tot de gemaakte prestatieafspraken aanlevert. Wel heeft de gemeente moeten vaststellen dat Haag Wonen de afspraken met betrekking tot de woningproductie als enige Haagse corporatie niet geheel is nagekomen. De oorzaak voor de achterblijvende productie vormt volgens de gemeente het ontbreken van voldoende slagkracht bij de corporatie, waardoor zij er niet altijd in slaagt om projectplanningen te halen.

3.55 Bij het maken van prestatieafspraken stelt Haag Wonen zich naar de mening van de gemeente wat voorzichtig op. In 2003 is overeengekomen dat de verhouding tussen gemeente en corporaties er een van 'nevenschikking' zou moeten zijn, waarbij sprake is van een gelijkwaardige samenwerking. Dit betekent dat de corporaties een grotere bijdrage zouden moeten gaan leveren, meer initiatief zouden moeten tonen. Volgens de gemeente is dit bij Haag Wonen nog onvoldoende van de grond gekomen; de corporatie stelt zich te afwachtend op. Wel dringt Haag Wonen er volgens de gemeente nadrukkelijk zelf op aan om concrete afspraken vast te leggen op het gebied van leefbaarheid en schuldsanering.

#### Huurdersvertegenwoordiging

3.56 Met betrekking tot de mate waarin Haag Wonen zich inspant om prestatieafspraken te maken en na te komen, bestaat volgens de huurdersbelangenorganisaties een significant verschil tussen de top van de corporatie (goed afspraken mee te maken, afspraken worden nagekomen) en

de werkvloer (lastiger om afspraken mee te maken en ze worden in veel gevallen niet nagekomen).

3.57 Volgens de huurdersbelangenorganisaties kampt Haag Wonen met meerdere problemen als het gaat om haar operationele organisatie, welke een direct effect hebben op de mate waarin de corporatie in staat is om gemaakte afspraken na te komen. De huurdersbelangenorganisaties signaleren dat het verloop in medewerkers op de werkvloer groot is, afspraken veelal niet worden vastgelegd, bij wisselingen in de formatie een slechte overdracht van afspraken plaatsvindt en de interne communicatie tussen verschillende organisatieonderdelen niet soepel verloopt. De huurdersbelangenorganisaties raden Haag Wonen aan om genoemde problemen aan te pakken.

3.58 De meningen van de bewonerscommissies met wie gesproken is lopen uiteen. De ene bewonerscommissie is zeer ontevreden over de mate waarin Haag Wonen zich inspant om afspraken te maken en na te komen; volgens de commissie worden afspraken met Haag Wonen structureel niet nagekomen. De andere bewonerscommissie is zeer tevreden over de mate waarin Haag Wonen concrete afspraken met hen maakt en deze nakomt. Het verschil van mening blijkt ook hier in grote mate te worden bepaald door het verschil in kwaliteit van de relatie met de beheerconsulent.

#### *Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen*

3.59 Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen zijn zeer tevreden over de mate waarin Haag Wonen zich inspant om (prestatie)afspraken met hen te maken binnen het werkgebied en deze ook na te komen. Afgesproken acties worden door Haag Wonen in het algemeen snel en adequaat opgepakt en doorgaans vindt er een goede terugkoppeling plaats inzake behaalde resultaten. In enkele gevallen moeten de maatschappelijke partners zelf navraag doen bij Haag Wonen over de voortgang met betrekking tot gemaakte afspraken. Daarnaast geldt dat enkele partners van mening zijn dat Haag Wonen wat meer initiatief zou kunnen nemen als het gaat om het maken van concrete prestatieafspraken in het werkgebied.

#### *Andere corporaties en brancheorganisatie*

3.60 Collega corporaties en brancheorganisatie zijn zeer tevreden over de mate waarin Haag Wonen zich inspant om (prestatie)afspraken met hen te maken en deze ook na te komen. Volgens de partners stuurt Haag Wonen er sterk op aan om afspraken voldoende concreet en meetbaar te maken. Daarnaast is de corporatie trouw als het gaat om het nakomen van afspraken. Zelfs als Haag Wonen zich niet kan vinden in bepaalde regionale afspraken, komt de corporatie de gemaakte afspraken altijd na.



### Financiële instellingen

3.61 Volgens de financiële instellingen spant Haag Wonen zich er steeds voor in om (prestatie)afspraken na te komen. De corporatie levert tijdig gevraagde informatie en komt werkafspraken na. In enkele gevallen moet navraag worden gedaan en/of om een nadere verdiepingsslag worden gevraagd.

### Adviseurs

3.62 Adviseurs van Haag Wonen zijn positief over de mate waarin Haag Wonen zich inspant om (prestatie)afspraken met hen te maken en deze ook na te komen. Medewerkers van Haag Wonen zijn over het algemeen van goede wil en hebben de intentie om adviseurs van dienst te zijn in de informatievoorziening en de beantwoording van vragen. Wel signaleren de adviseurs dat er momenteel veel afkomt op de medewerkers op de werkvloer, zoals een nieuw management, het stroomlijnen van de interne organisatie en nieuwe wet- en regelgeving. Als gevolg hiervan is de werkdruk hoog en komt het in sommige gevallen voor dat afspraken niet worden nagekomen.

### Resultaten scoren voldoende

3.63 In dit onderdeel worden de resultaten van Haag Wonen vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende met betrekking tot de resultaten van Haag Wonen.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbende onderdeel resultaten

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente	6,0
Huurdersvertegenwoordiging	5,3
Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen	7,2
Andere corporaties en brancheorganisatie	7,5
Financiële instellingen	7,0
Adviseurs	7,0
<b>Oordeel<sup>1</sup>: conform de norm</b>	<b>6,6</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

### Gemeente

3.64 De gemeente oordeelt positief over de mate waarin Haag Wonen zich als maatschappelijke partner inspant voor leefbare wijken, een sociale wijk- en buurtopbouw en de huisvesting van bijzondere doelgroepen, inclusief de resultaten die zij op deze vlakken bereikt. De gemeente is echter erg kritisch over de prestaties van Haag Wonen op het gebied van de (her)ontwikkeling van woningen en haar bijdrage aan stedelijke vernieuwing. Volgens de gemeente missen de

ontwikkelactiviteiten van Haag Wonen slagkracht en duren projecten bij Haag Wonen doorgaans erg lang.

#### *Huurdersvertegenwoordiging*

3.65 Met betrekking tot de resultaten van Haag Wonen lopen de meningen van de twee huurdersbelangenorganisaties uiteen. De ene huurdersbelangenorganisatie oordeelt positief over de resultaten die de corporatie bereikt, met leefbaarheid, bewonersparticipatie en het realiseren van een sociale wijk- en buurtopbouw als speerpunten in het beleid. Daarnaast zet Haag Wonen zich enorm in voor (bepaalde) bijzondere doelgroepen.

3.66 De andere huurdersbelangenorganisatie is van mening dat Haag Wonen de commissie te beperkt informeert over de resultaten die zij bereikt. De corporatie communiceert over het algemeen wel over haar doelstellingen op diverse beleidsvlakken, maar dient volgens de huurdersbelangenorganisatie beter te evalueren en te communiceren wat het effect is van gevoerd beleid; het is onduidelijk welke concrete resultaten Haag Wonen op diverse beleidsvlakken bereikt.

3.67 Ook de meningen van de bewonerscommissies met wie in het kader van de maatschappelijke visitatie is gesproken lopen uiteen. Zo is de ene commissie ontevreden over het huurprijsbeleid dat Haag Wonen voert. Het beleid is volgens de commissie niet transparant en door de jaren heen niet eenduidig geweest; in sommige gevallen betalen bewoners die al langere tijd in het complex wonen een hogere huurprijs dan bewoners die recentelijk in het complex zijn gaan wonen.

3.68 Volgens de andere bewonerscommissie is het huurprijsbeleid van Haag Wonen helder, houdt de corporatie zich te allen tijde aan de wettelijke normen voor huurindexatie en zijn de verhogingen nooit onredelijk. Bovenal is de commissie echter zeer te spreken over de inspanning en investering die Haag Wonen pleegt in de leefbaarheid van de wijk en de mate waarin de corporatie zich inzet voor een sociale cohesie.

#### *Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen*

3.69 Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen zijn over het algemeen tevreden over de prestaties die Haag Wonen levert. De corporatie spant zich in voor een goede samenwerking met haar maatschappelijke partners en levert op meerdere vlakken goede resultaten.

3.70 De instellingen zijn kritisch over de wijze waarop Haag Wonen omgaat met haar huurders in wijken die worden herontwikkeld. De corporatie informeert de bewoners onvoldoende over de financiële effecten van verhuizing naar een andere woning en de voortgang met betrekking tot de herontwikkeling. Daarnaast 'beknibbelt' de corporatie op het onderhoud van de woningen. Een en ander leidt er volgens de instellingen toe dat de relatie tussen Haag Wonen en haar huurders

verslechtert.

## *Andere corporaties en brancheorganisatie*

3.71 Collega corporaties en brancheorganisatie oordelen positief over de resultaten die Haag Wonen bereikt op het gebied van de verschillende beleidsvlakken. Met name leefbaarheid en bewonersparticipatie vormen duidelijk een speerpunt in het beleid van Haag Wonen. De corporatie investeert flink in activiteiten op dit vlak en levert ook goede resultaten.

3.72 Met betrekking tot de resultaten van Haag Wonen wordt door de corporaties en de brancheorganisatie geconstateerd dat de zichtbaarheid van (de prestaties van) Haag Wonen een aandachtspunt vormt. Haag Wonen stelt zich in het algemeen bescheiden op en vestigt weinig aandacht op de resultaten die zij bereikt. De corporatie zou zich beter kunnen profileren.

## *Financiële instellingen*

3.73 De financiële instellingen oordelen positief over de prestaties die Haag Wonen levert op het gebied van verschillende beleidsvelden. De corporatie bereikt volgens de instellingen onder meer goede resultaten als het gaat om het beschikbaar stellen van voldoende woningen voor de doelgroep, stedelijke vernieuwing en de leefbaarheid van wijken.

3.74 Met betrekking tot de inspanning die Haag Wonen levert om de huren betaalbaar te houden hebben de financiële instellingen geconstateerd dat Haag Wonen er vanwege haar financiële positie voor heeft gekozen om huren te maximaliseren. Hierdoor is de huur bij Haag Wonen nu gemiddeld hoger dan bij andere Haagse corporaties. De beleidsruimte die Haag Wonen op dit vlak heeft is diensgevolge beperkt; er is geen sprake van een 'financiële reserve' in de huurinkomsten.

3.75 Over het algemeen zijn de financiële instellingen van mening dat Haag Wonen, in relatie tot haar (herziene) visie, heldere keuzes dient te maken met betrekking tot de resultaten die zij wil bereiken (en tevens welke niet), om de effectiviteit van haar investeringen te vergroten.

## *Adviseurs*

3.76 De adviseurs van Haag Wonen zijn te spreken over de resultaten die Haag Wonen bereikt op het gebied van de beleidsvelden waar zij als fiscaal/juridisch adviseur zicht op hebben.

## **Verantwoording scoort voldoende**

3.77 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin Haag Wonen op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-8: oordeel belanghebbende verantwoording

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente	7,0
Huurdersvertegenwoordiging	6,5
Zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen	-
Andere corporaties en brancheorganisatie	6,0
Financiële instellingen	8,0
Adviseurs	7,0
<b>Oordeel<sup>1</sup>: conform de norm</b>	<b>6,9</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.78 Volgens de belanghebbenden legt Haag Wonen over het algemeen adequaat verantwoording af over haar prestaties. De corporatie is doorgaans open en transparant over de voortgang met betrekking tot gemaakte prestatieafspraken, geeft belanghebbenden terugkoppeling over behaalde resultaten en is hier ook op aan te spreken. In sommige gevallen is Haag Wonen niet proactief in haar verantwoording en moeten partijen zelf navraag doen. De corporatie komt dan meestal wel spoedig met een antwoord.

3.79 De jaarlijkse verslaggeving door Haag Wonen is volgens de belanghebbenden de afgelopen jaren sterk verbeterd. Het jaarverslag van Haag Wonen betreft een prettig leesbaar document, waarin op inzichtelijke wijze verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde beleid en de investeringen die daarmee gemoeid zijn. Het verslag verschaft veel informatie en geeft inzicht in de achtergrond van gemaakte beleidkeuzes.

3.80 De relatief wat lagere beoordeling voor de verantwoording van Haag Wonen door de belanghebbendencategorie 'andere corporaties en brancheorganisatie' wordt verklaard door het feit dat de betrokkenen van de corporaties met wie gesproken is hebben aangegeven hier onvoldoende inzicht in te hebben en diensgevolge geen cijfer hebben gegeven voor de prestaties van Haag Wonen op dit vlak. De bij 'corporaties en brancheorganisatie' weergegeven score voor verantwoording berust dan ook op het oordeel van de brancheorganisatie, welke van mening is dat Haag Wonen meestal te weinig accuraat is in de aanlevering van gegevens in relatie tot regionale (prestatie)afspraken.

3.81 Daarnaast oordeelt één van de twee huurdersbelangenorganisaties dat de verantwoording van Haag Wonen aan haar huurdersbelangenorganisaties over dient te worden verbeterd. Volgens de organisatie dienen de huurdersbelangenorganisaties zelf erg veel moeite te doen om een adequaat inzicht te krijgen in de prestaties die de corporatie behaalt en is de verantwoording daarmee niet conform datgene wat mag worden verwacht.

3.82 De zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen hebben aangegeven te weinig zicht te hebben op de mate waarin Haag Wonen op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties. Zij hebben dan ook geen rapportcijfer gegeven.

## 4 De financiële positie van Haag Wonen staat onder druk

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Haag Wonen presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Beoordeling CFV en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW)
- b Financieel beleid
- c Financiële positie:
  - i Interest dekkingsratio
  - ii Direct rendement
  - iii Internal rate of return
  - iv Loan to value
  - v Investerings- /financieringsratio.
- d Treasury
- e Interne beheersing.

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt. Tevens worden hiermee valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis.

4.04 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

### **Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende**

4.05 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beoordeling CFV	Aandachtspunt	5,0
Beoordeling WSW	Voldoende (conform de norm)	6,0
Financieel beleid	Voldoende (conform de norm)	6,0
Financiële positie	Voldoende (conform de norm)	6,0
Treasury	Goed (boven de norm)	7,2
Interne beheersing	Voldoende (conform de norm)	6,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>6,0</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.06 PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit voldoende is. Haag Wonen heeft over 2008 van het CFV een negatief continuïteitsoordeel ontvangen. Het bestuur en het management hebben diverse maatregelen in gang gezet om de financiële positie van Haag Wonen meer gezond te maken en de beheersing er van te kunnen waarborgen. Integrale kasstroomsturing staat hierbij centraal. Hoewel een negatief oordeel van het CFV zeer zwaarwegend is, zijn wij van mening dat de verbeteracties leiden tot een voldoende financiële beheersing. Per saldo concluderen wij dat het eindoordeel op presteren naar vermogen en continuïteit voldoende is.

## Beoordeling CFV onvoldoende en WSW voldoende

### Beoordeling CFV onvoldoende

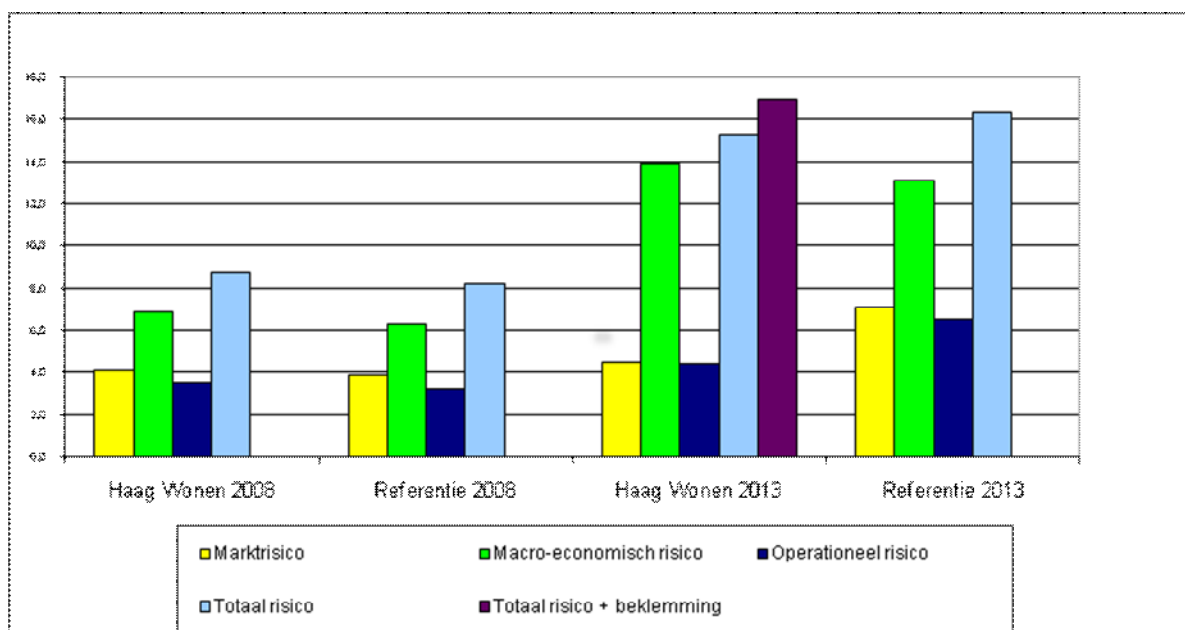
4.07 Het solvabiliteitsoordeel 2009 (verslagjaar 2008) van het CFV is positief. Op basis van de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het vermogen op balansdatum 31 december 2008 groter is dan het voor Haag Wonen vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming, hetgeen tot het oordeel 'voldoende solvabiliteit' leidt.

4.08 Het continuïteitsoordeel 2009 (periode 2008-2013) van het CFV is negatief. Uit de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het volkshuisvestelijk vermogen in de periode 2008 tot en met 2013 'onder het risico plus vermogensbeklemming zal liggen'. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten de vermogenspositie op korte termijn in gevaar brengen, hetgeen tot een B2 oordeel leidt.

4.09 Zowel het solvabiliteitsoordeel 2008 als het continuïteitsoordeel 2008 van het CFV waren positief.

4.10 Het CFV gaat in haar beoordelingsmethodiek uit van een benadering die is gebaseerd op 'Value at Risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij markt-, operationele en macro-economische risico's worden afgewogen.

4.11 Voor Haag Wonen ziet de ontwikkeling van de risico's er als volgt uit op basis van de cijfers 2008 – 2013.



Bron: CFV, 2009

4.12 Ten opzichte van de referentie blijkt dat het marktrisico en het operationele risico laag wordt geschat, het macro-economisch risico is echter hoog. Met name het feit dat Haag Wonen in de Randstad haar bezit heeft, bepaalt het relatief beperkte marktrisico. Het hogere macro-economische risico wordt veroorzaakt door het risico in de renteontwikkeling in relatie tot de groeiende leningportefeuille.

4.13 Het totaalrisico plus de beklemming van het vermogen als gevolg van vennootschapsbelasting, vereist ultimo 2013 volgens de CFV systematiek een relatieve vermogenspositie van 16,9%. Haag Wonen heeft ultimo 2013 een feitelijke vermogenspositie van 14,1%. Voor CFV is dit de grondslag om te concluderen dat de continuïteit in gevaar komt.

#### Oordeel WSW voldoende

4.14 Haag Wonen dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningpositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW-borging kan verlenen. Dit betekent derhalve dat het interestdekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

4.15 In het schrijven van 11 mei 2009 concludeert het WSW op basis van de prognosegegevens 2009-2013 dat Haag Wonen onveranderd kredietwaardig is. Hierbij wordt wel als aandachtspunt meegegeven dat de operationele kasstroom tot 2015 niet voldoende is voor de aflossingsfictie van 2%.

4.16 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaar gezet' voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.17 Het WSW heeft schriftelijk aan Haag Wonen laten weten dat zij een faciliteringsvolume verstrekt van € 256 miljoen, verminderd met € 111 miljoen aan claims en € 88 miljoen aan reeds uitgegeven leningen per 1 januari 2009.

4.18 Het faciliteringsvolume ligt niet in lijn met de investeringsopgave van Haag Wonen. Haag Wonen heeft keuzes gemaakt in haar toekomstige investeringsprogramma (uitstel en afstel). Lopende projecten brengen voor Haag Wonen het risico met zich mee dat niet borgbare leningen moeten worden aangegaan vanwege afspraken over de achtervang.

4.19 In de organisatie van Haag Wonen hebben de afgelopen anderhalf jaar diverse veranderingen plaats gevonden welke van invloed zijn op de financiële beheersing. Enkele belangrijke maatregelen zijn de volgende:

- Een nieuwe bestuurder en nieuw (financieel) management hebben gezorgd voor een andere 'tone at the top' met een meer behoudende inzet van financiële middelen.
- De organisatie rondom projectontwikkeling is meer centraal ingestoken waardoor meer grip ontstaat op de risico's die gepaard gaan met de projectontwikkelportefeuille. Daarnaast is het volume van de portefeuille sterk verminderd.
- Haag Wonen heeft meer dan voorheen aandacht voor financiële sturing, interne beheersing en risicomanagement. Dit leidt tot meer inzicht in de interne en externe risico's die de



strategie en bedrijfsvoering beïnvloeden en de financiële risico's daarvan.

- Men is bezig de informatievoorziening op peil te krijgen, zodat de organisatie over relevante, betrouwbare en tijdige managementinformatie kan beschikken om meer 'in control' te zijn. De eerste stappen zijn genomen en worden dit jaar verder uitgewerkt.

## Financieel beleid scoort voldoende

4.20 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij Haag Wonen kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Kasstromen
- b Resultaat- en rendementsdoelstellingen
- c Rendement op investeringen
- d Waardeontwikkeling
- e Vermogensontwikkeling.

4.21 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Haag Wonen continu haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient Haag Wonen op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van Haag Wonen gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd met een passende vermogensontwikkeling.

4.22 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daardoor een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld in een jaar bij de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

4.23 Het financiële beleid van Haag Wonen is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overtollige middelen. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

4.24 Haag Wonen is in 2009 gestart met het implementeren van financiële sturing. De uitgangspunten die Haag Wonen heeft geformuleerd voor de financiële sturing sluiten aan bij de integrale kasstroomsturing.

4.25 Het financieel management van Haag Wonen spreekt de ambitie uit om in 2010 de financiële sturing te hebben geoperationaliseerd in de planning en control cyclus en dit ook te formaliseren in een financieel beleidsplan. Het doel van de beoordeling van het financiële beleid is vast te stellen hoe Haag Wonen haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. Haag Wonen heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit op basis van weerstandsvermogen en liquiditeit als belangrijke indicatoren.

4.26 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

*Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid*

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Voldoende – sinds medio 2009 onderdeel financieel beleid	6,0
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Aandachtspunt - sinds medio 2009 onderdeel financieel beleid	6,0
Rendement op investeringen	Voldoende – onderdeel financieel beleid	6,0
Waardeontwikkeling	Aandachtspunt - onderdeel financieel beleid	6,0
Vermogensontwikkeling	Voldoende - onderdeel financieel beleid	6,0
<b>Oordeel</b>	<b>Voldoende (conform de norm)</b>	<b>6,0</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.27 Haag Wonen heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. Op onderdelen kan echter de invulling en verantwoording van financieel beleid worden verbeterd. De eindscore op dit onderwerp is daarom voldoende (conform de norm).

#### *Sturing op kasstromen scoort voldoende*

4.28 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

4.29 Wat Haag Wonen goed doet is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat sprake moet zijn van een positieve vrije kasstroom. Periodiek stelt Haag Wonen een kasstroomanalyse op. Deze analyse dient om de operationele kasstroom te analyseren en te

waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt in bijvoorbeeld de huurharmonisatie, kosten van het werkapparaat, overige bedrijfskosten et cetera. Ook worden scenario's onderscheiden waarin varianten op de projectontwikkeling en desinvesteringen worden doorgerekend. Verder dient de kasstroomanalyse om de liquiditeitsbehoefte vast te stellen en financiering aan te trekken.

4.30 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Haag Wonen gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Met ingang van 2009 weegt Haag Wonen bij haar beleidskeuzes verschillende scenario's af. Bij de implementatie van financiële sturing zal dit verder zichtbaar worden verankerd in de planning en control cyclus. Om de volatiliteit een plek te geven in het financieel beleid adviseert PwC onderscheid te maken in macro economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro economische variabelen die niet beïnvloedbaar zijn door Haag Wonen kunnen hierbij worden afgeleid van algemeen geldende normen. Het verdient aanbeveling een drietal scenario's te onderkennen, te weten een meest waarschijnlijk scenario, een negatief scenario en een positief scenario.

4.31 Haag Wonen hanteert als eis een positieve vrije kasstroom en voert hierbij met ingang van 2009 scenarioanalyses. Het belang van kasstromen ziet men in bij Haag Wonen en dit wordt momenteel centraal gesteld bij integrale financiële sturing. Het management zal in 2010 kasstroomsturing geheel hebben ingebed in de planning en control cyclus. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als voldoende.

#### *Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren voldoende*

4.32 Haag Wonen is in 2009 gestart met het meer actief sturen op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 2007-2019.

4.33 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Haag Wonen in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen.

4.34 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen.

4.35 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.

4.36 De resultaat- en rendementsdoelstellingen maken geen onderdeel uit van het financieel beleid. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee als voldoende.

*Rendement op investeringen scoort voldoende*

4.37 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de interne rendementseis. De interne rendementseis wordt veelal aangeduid als de IRR, ofwel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf. Haag Wonen hanteert bij investeringsbeslissingen de IRR.

4.38 Haag Wonen hanteert voor investeringsbeslissingen ook de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat Haag Wonen gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Haag Wonen acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest.

4.39 Het voordeel van de IRR ten opzichte van de onrendabele top is het feit dat een relatie wordt gelegd naar de winstgevendheid van de exploitatie en dat de IRR gemakkelijk kan worden gedifferentieerd naar soort vastgoed. De samenhang van de kengetallen binnen het financieel beleid verbetert het inzicht in de financiële effecten bij investeringsbeslissingen.

4.40 In de aanloop naar de begroting voor 2010 heeft Haag Wonen kaders gesteld binnen haar financieel beleid waarbij normen zijn benoemd voor investeringsbeslissingen. Deze normen zijn op basis van een IRR en gedifferentieerd naar vastgoedsegment.

*Waardeontwikkeling scoort voldoende*

4.41 Haag Wonen waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde. Hiermee wordt in het kader van financiële sturing ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. Bedrijfswaarde heeft hiermee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Haag Wonen scoort naar onze mening voldoende op dit onderdeel.

*Vermogensontwikkeling scoort voldoende*

4.42 Haag Wonen hanteert voor haar vermogensontwikkeling een loan to value van 75%<sup>9</sup>.

4.43 De beoordeling van het vermogen van Haag Wonen richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de

---

<sup>9</sup> Uitgaande van waardering van het bezit tegen bedrijfswaarde.

financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol.

4.44 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.

4.45 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen is door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld de aeDex-waarde ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'Loan to Value' genoemd.

### **Financiële positie scoort voldoende**

4.46 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Haag Wonen conform haar financiële mogelijkheden presteert. Bij de beoordeling van de financiële positie van Haag Wonen is als uitgangspunt de meerjarenprognose van 2010 aangehouden. In deze meerjarenprognose is het effect van de reeds doorgevoerde herstelmaatregelen.

4.47 De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Interest dekkingsratio
- b Direct rendement
- c Internal rate of return
- d Loan to value
- e Investerings- / financieringsratio.

4.48 Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

Onderwerpen financiële positie	Bevinding	Oordeel
Interest dekkingsratio	Voldoende	6,0
Direct rendement	Voldoende	6,0
Internal rate of return	Voldoende	6,0
Loan to value	Voldoende	6,0
Investerings- / financieringsratio	Voldoende	6,0
<b>Oordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>6,0</b>

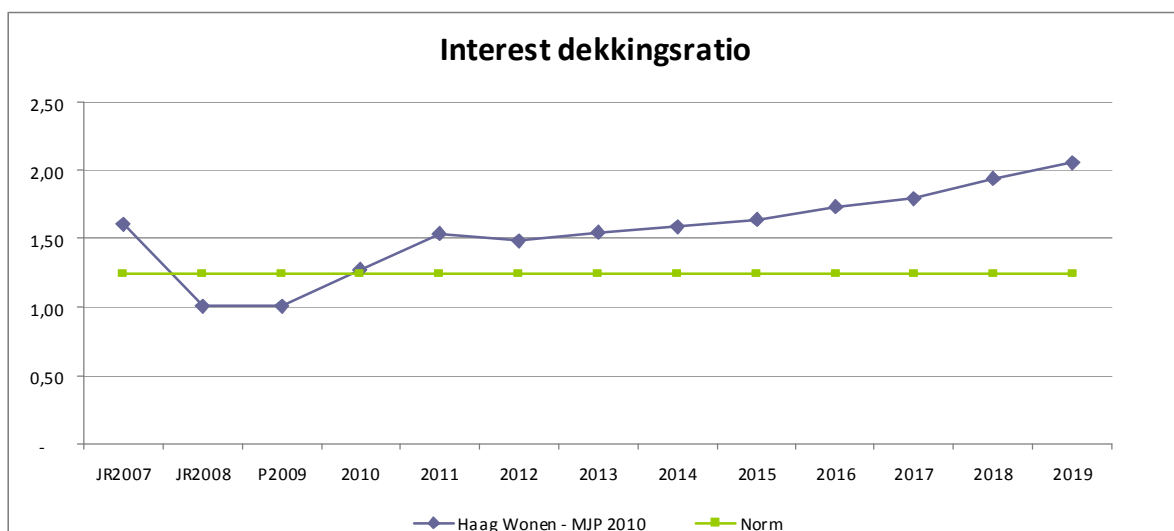
Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

*Interest dekkingsratio scoort voldoende*

4.49 Haag Wonen gebruikt voor het beoordelen van haar operationele kasstroom met ingang van 2009 de interest dekkingsratio. In de operationele kasstroom wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd voor de verkoop van onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en voor de afschrijvingen (dit is geen kasstroom).

4.50 De toereikendheid van de operationele kasstroom bepaalt of deze voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen, zijnde de interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Figuur 4-2: interest dekkingsratio



Bron: JR2007, JR2008 en MJB2009 Haag Wonen, PricewaterhouseCoopers 2010

4.51 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. De beleidsbijstellingen welke in 2009 en 2010 zijn doorgevoerd zijn ook vertaald in

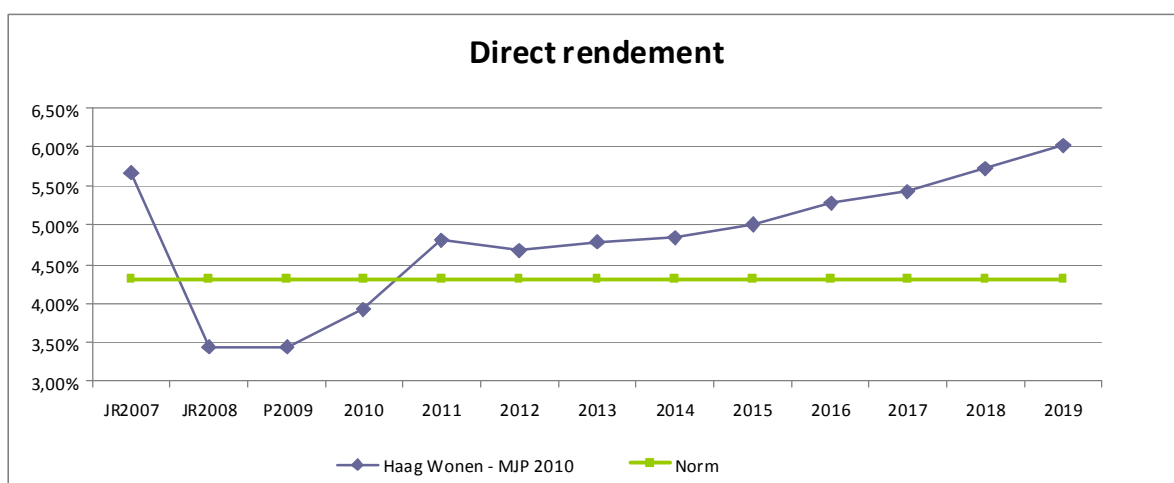
de meerjarenprognose van Haag Wonen. Hierdoor stijgt in de meerjarenprognose na 2010 de interest dekkingsratio boven de 1,25 en wordt daarmee als voldoende beoordeeld.

4.52 Wellicht ten overvloede merken wij hierbij op dat als veronderstelling geldt dat Haag Wonen haar geformuleerde ambities ter verbetering van de financiële positie waar gaat maken.

*Direct rendement scoort voldoende*

4.53 Het direct rendement geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Wij gaan uit van direct rendement als operationele kasstroom in percentage van de gemiddelde bedrijfswaarde. Het kengetal kan dienen als basis voor beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan onder meer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de volgende figuur is het direct rendement berekend.

*Figuur 4-3: direct rendement*



Bron: JR2007, JR2008 en MJP2010 Haag Wonen, PricewaterhouseCoopers 2010

4.54 Haag Wonen hanteert als norm voor haar exploitatierendement 5,0%. In de sector wordt vaak een lagere norm gehanteerd van circa 4,3%<sup>10</sup>. Tot en met 2010 ligt het direct rendement van Haag Wonen onder de norm. Het verdient de voorkeur om naar een gemiddelde over een meerjarenperspectief te kijken. Het gemiddelde rendement ligt daarmee boven de norm en scoort daarmee voldoende (conform de norm).

4.55 Ook hier geldt als uitgangspunt dat Haag Wonen haar geformuleerde ambities ter verbetering van de financiële positie waar gaat maken.

<sup>10</sup> Deze is afgeleid van de gewogen gemiddelde vermogens kostenvoet (de WACC) met als uitgangspunten een gemiddelde rentelast van 5,0% op vreemd vermogen en inflatiecorrectie op het eigen vermogen van 2,25%. De beoogde financieringsverhouding hierbij bedraagt 25% eigen vermogen en 75% vreemd vermogen.

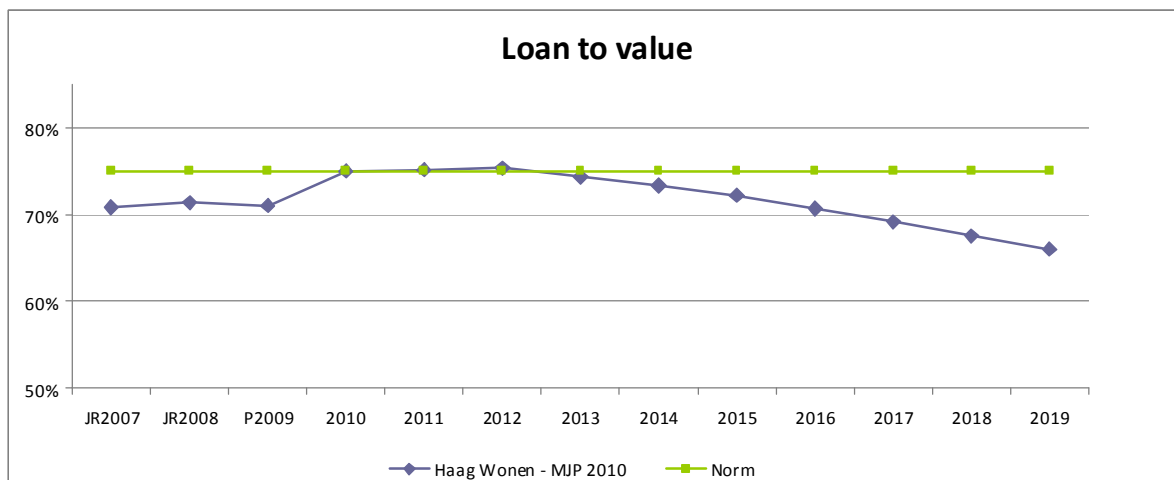
Internal rate of return scoot 'P.M.'

4.56 Haag Wonen hanteert bij investeringsbeslissingen nog de onrendabele top. PwC is van mening dat de onrendabele top onvoldoende stuurinformatie geeft in samenhang tot de financiële positie van een corporatie. Haag Wonen is voornemens de internal rate of return (IRR) in te bedden in haar informatievoorziening. Het verdient daarbij de voorkeur om de rendementseisen te segmenteren naar vastgoedsegment. Op dit moment zijn nog geen rendementscijfers beschikbaar, PwC beoordeelt deze score daarom als P.M.

Loan to value scoot voldoende

4.57 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2007-2019.

Figuur 4-4: loan to value



Bron: JR2007, JR2008 en MJB2009 Haag Wonen, PricewaterhouseCoopers 2010

4.58 Het WSW onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbereiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Het maximale percentage dat binnen de markt geldt als vuistregel bedraagt 75%. De loan to value voor Haag Wonen blijft onder de 75%. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als voldoende (volgens de norm).



### Investerings- / financieringsratio scoort goed

4.59 Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/of worden aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. Dit wordt aangeduid met de investerings- / financieringsratio. De mate waarin financiering wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie. In de volgende figuren wordt de investerings- / financieringsratio voor Haag Wonen voor de periode 2010-2014 berekend in zowel euro's als in relatieve zin.

Figuur 4-5: investerings- / financieringsratio in euro's

Investerings-/financieringsratio in EUR	2010	2011	2012	2013	2014	Cumulatief
Investeringen	44.733	68.338	25.542	16.574	11.130	166.317
Verkopen	-13.724	-31.811	-17.691	-19.188	-15.013	-97.427
<b>Portfolio kasstroom</b>	<b>31.009</b>	<b>36.527</b>	<b>7.851</b>	<b>-2.614</b>	<b>-3.883</b>	<b>68.890</b>
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>9.348</b>	<b>18.627</b>	<b>17.300</b>	<b>19.214</b>	<b>20.222</b>	<b>84.711</b>
<b>Financieringskastroom</b>	<b>21.661</b>	<b>17.900</b>	<b>-9.449</b>	<b>-21.828</b>	<b>-24.105</b>	<b>-15.821</b>

Bron: MJP2010 Haag Wonen, PricewaterhouseCoopers 2010

Figuur 4-6: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringssom

Investerings-/financieringsratio in %	2010	2011	2012	2013	2014	Cumulatief
Investeringen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Verkopen	-31%	-47%	-69%	-116%	-135%	-59%
<b>Portfolio kasstroom</b>	<b>69%</b>	<b>53%</b>	<b>31%</b>	<b>-16%</b>	<b>-35%</b>	<b>41%</b>
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>21%</b>	<b>27%</b>	<b>68%</b>	<b>116%</b>	<b>182%</b>	<b>51%</b>
<b>Investerings/financieringsratio</b>	<b>48%</b>	<b>26%</b>	<b>-37%</b>	<b>-132%</b>	<b>-217%</b>	<b>-10%</b>

Bron: MJP2010 Haag Wonen, PricewaterhouseCoopers 2010

4.60 Over de periode 2010-2014 investeert Haag Wonen ruim € 166 miljoen in haar bezit. Om de financiële positie te verbeteren is de investeringsopgave fors naar beneden bijgesteld. De uitgaven worden grotendeels gefinancierd vanuit de operationele kasstroom (€ 85 miljoen) en vanuit verkopen van bezit (€ 97 miljoen). Dit betekent dat er geen externe financiering wordt aangetrokken in de periode 2010-2014, maar dat per saldo kan worden afgelost ad € 16 miljoen. Doordat de ingerekende investeringsopgave volledig wordt gefinancierd met eigen middelen, legt dit de komende jaren geen extra druk op de financiële positie. In het licht hiervan wordt de investerings- / financieringsratio als voldoende (volgens de norm) beoordeeld.

4.61 Op basis van de financiële meerjarenprognose 2007-2019 kan de financiële positie van Haag Wonen als voldoende gezond worden beschouwd. Uitgaande van de winstgevendheid (interest dekkingsratio boven 1,25) en de vermogensontwikkeling (loan to value onder 75%) voor de prognoseperiode blijkt dat de continuïteit van Haag Wonen voldoende is gewaarborgd.

## Treasury scoort goed

4.62 Haag Wonen heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren.

4.63 Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

- 4.64 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:
- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuut)
  - b Effectiviteit van de treasury-functie:
    - i. Gemiddeld rentepercentage op leningen?
    - ii. In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
    - iii. Stuurt men intern op de interest dekkingsratio?

4.65 De volgende tabel bevat de score van Haag Wonen op het onderdeel treasury.

Tabel 4-4: oordeel presteren naar treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid treasury-statuut	Goed	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Voldoende	6,5
Afdekken renterisico's	Goed	7,5
<b>Oordeel</b>	<b>Goed (boven de norm)</b>	<b>7,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.66 PwC concludeert dat het presteren van Haag Wonen op dit onderwerp goed (boven de norm) is.

4.67 Haag Wonen beschikt over een treasury-statuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd. De score op dit onderwerp is daarom goed.

4.68 In 2008 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,75% (CFV referentiecorporatie 4,43%). Door Haag Wonen worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten), hetgeen jaarlijks wordt beoordeeld bij het opstellen van het treasury-plan.

4.69 Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken is afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van financiële instrumenten zijn derhalve eisen verbonden. Ondermeer dat intern voldoende kennis aanwezig is van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW vallen. In aandelen wordt niet belegd.

### Interne beheersing scoort voldoende

4.70 In 2008 heeft Berk Accountants een goedkeurende verklaring verstrekt bij de geconsolideerde jaarrekening van Haag Wonen.

4.71 In het kader van de accountantscontrole heeft Berk haar bevindingen gerapporteerd in het accountantsverslag en in de managementletter. Met ingang van 2009 is Deloitte de accountant van Haag Wonen. Ten tijde van het opstellen van het visitatierapport was er nog geen rapportage van Deloitte beschikbaar.

4.72 Berk heeft over 2008 gerapporteerd dat de interne beheersing van voldoende niveau was, maar dat het wel aandachtspunten kende aangaande het betalingsproces en de interne controle van autorisatieprofielen in de geautomatiseerde omgeving.

4.73 Haag Wonen heeft voor 2009 en 2010 ambities geformuleerd ten behoeve van het aanscherpen van de interne beheersing. Om deze ambities te realiseren is een projectgroep (een task force) geformuleerd welke op vooraf vastgestelde onderwerpen audits verricht en daar uit verbeterpunten signaleert en passende beheersmaatregelen formuleert.

4.74 Tevens is in 2009 een eerste aanzet gegeven tot het implementeren van risicomanagement. In 2010 zal dit nader worden vormgegeven. De nadruk ligt hierbij op het risicobewustzijn van de organisatie (cultuur) en de beheersing van de belangrijkste risico's.

4.75 Uit het oordeel van de accountant is af te leiden dat Haag Wonen haar financial control in voldoende mate op orde heeft. Dit betekent dat de organisatie in staat is om achteraf verantwoording af te leggen over haar financiële huishouding. De huidige ambities van Haag Wonen streven naar management control, waarbij de organisatie ook in staat is om periodiek tijdige en betrouwbare managementinformatie te genereren zonder dat het een al te grote inspanning vergt. PwC concludeert dat het onderdeel interne beheersing voldoende scoort.

## 5 Haag Wonen heeft verbeterpotentieel in de efficiency

5.01 Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de visitatie voor het onderdeel presteren naar efficiency. In het visitatiekader is dit onderwerp onderdeel van 'presteren naar vermogen en continuïteit'. PwC heeft echter bewust gekozen voor het uitwerken van het onderwerp 'presteren naar efficiency' aan de hand van benchmarkgegevens. Het onderwerp wordt daarom ook in een apart hoofdstuk beschreven.

5.02 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiency). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit de CFV-rapportage, het Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

5.03 Om de prestaties van Haag Wonen te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties, is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Haag Wonen expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit grote en kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarden, die worden gepresenteerd voor Haag Wonen als stedelijke corporatie, niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Haag Wonen. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen.

### Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

5.04 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiency gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2009, de benchmarkgegevens van WoonBench zijn gebaseerd op 2008.

## Eindoordeel op presteren naar efficiency onvoldoende

5.05 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. In de tabel zijn soms punten genoemd die weliswaar niet de uitkomst beïnvloeden, maar wel de aandacht verdienen. Deze zijn bewust opgenomen zodat Haag Wonen maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 4-5: eindoordeel presteren naar efficiency

Kengetal	Uitkomst bij Haag Wonen	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per VHE	1.030	744	1.178	953	6,0
Onderhoudskosten per VHE	1.467	982	2.922	1.654	7,0
Achterstanden als % van huursom	1,30%	0,45%	2,07%	1,19%	6,5
Bruto loonkosten per fte	46.278	37.996	48.760	44.693	5,5
Aandeel inhuur als % van totale loonkosten	22,91%	0,06%	37,51%	22,70%	6,0
Kosten inhuur per 1.000 VHE	114.187	307	227.649	105.623	6,0
Automatiseringskosten per werkplek	6.008	4.474	16.605	8.717	7,0
Huisvestingskosten per FTE	8.552	2.633	14.284	8.559	6,0
Aantal effectieve automatische incasso's per 1.000 VHE	510	502	720	625	5,0
Aantal storno's per 1.000 VHE	78	3	37	18	5,0
Aantal FTE per 100 VHE (exclusief projectontwikkeling en onderhoud)	0,95	0,54	0,87	0,72	5,0
Aandeel FTE klantproces als % van totale formatie	52,45%	33,91%	64,60%	51,96%	6,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Onder de norm</b>				<b>5,9</b>

Bron: Haag Wonen 2009, Stichting WoonBench 2008, PricewaterhouseCoopers 2010

5.06 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiency is onvoldoende. Dit oordeel is vooral gebaseerd op de omvang van de formatie, het incassobeleid en de loonkosten per fte. Deze zijn hoger dan het gemiddelde bij ruim twintig andere corporaties waarvan PwC de gegevens heeft. Zoals uit de tabel blijkt kan Haag Wonen op onderdelen verbeteringen realiseren, omdat men boven het gemiddelde of nog niet in alle gevallen in de buurt van de minimumwaarden komt. De uitkomsten liggen in lijn met de analyse die het CFV geeft in *Corporaties in Perspectief* over eerdere jaren.

## Algemeen

5.07 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiency is ook gekeken naar de organisatie-inrichting waarbij er zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Haag Wonen om zelf inefficiëncies te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

5.08 PwC heeft vastgesteld dat bij Haag Wonen op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid liggen in lijn met de referentiecorporaties.

5.09 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

5.10 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- a De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten)
- b De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

5.11 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Haag Wonen € 1.030,- bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 953,-. De laagste waarde bedraagt € 744,- en de hoogste waarde € 1.178,-. Hierna zal een en ander worden toegelicht. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

## Personeelskosten per fte zijn hoger dan gemiddeld

5.12 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal fte's. De gemiddelde loonkosten van Haag Wonen liggen hoger dan de gemiddelde waarde bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom onvoldoende (onder de norm).

**Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten gemiddeld; kosten inhuur per 1.000 verhuureenheden gemiddeld**

5.13 Aangezien uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een groter aandeel uitzendkrachten tot hogere beheerkosten. Het aandeel uitzendkrachten gemeten als percentage van de totale formatiekosten bedraagt bij Haag Wonen 22,9%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 22,7%. De maximumwaarde is 37,5%, het minimum bedraagt 0%. Als gevolg van het niet invullen van vacatures heeft Haag Wonen meer tijdelijke krachten ingehuurd. Haag Wonen scoort op dit onderdeel voldoende.

5.14 De gemiddelde kosten van inhuur per 1.000 verhuureenheden bedragen € 114.187,- en zijn daarmee iets hoger dan het gemiddelde van de andere corporaties (€ 105.623,-). De beoordeling is daarom voldoende (conform de norm).

**Automatiseringskosten per werkplek zijn lager dan gemiddeld**

5.15 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per werkplek berekend. Bij Haag Wonen bedraagt het kostenniveau per werkplek € 6.008,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 8.717,-, de maximumwaarde € 16.605,- en de minimumwaarde € 4.474,-. De score op dit onderdeel is daarom goed (boven de norm).

**Aantal effectieve incasso's zijn lager dan gemiddeld en aantal storno's zijn hoger dan gemiddeld**

5.16 Het aantal effectieve incasso's is de som van het gemiddeld aantal automatische incasso's per maand verminderd met het gemiddeld aantal storno's per maand. Haag Wonen kan aan efficiency winnen door meer huuropbrengsten te gaan innen aan de hand van automatische incasso's.

**Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud bovengemiddeld**

5.17 Efficiency komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.

5.18 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 218,8 fte over 2009 (247,4 minus 28,6) en 22.971 verhuureenheden, komt de formatie per 100 verhuureenheden uit op 0,95 fte. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 0,72 en het maximum 0,87. De

formatie van Haag Wonen per 100 verhuureenheden is daarmee in daarom bovengemiddeld. Dit onderdeel is daarom als onvoldoende beoordeeld. Haag Wonen heeft reeds maatregelen getroffen om de formatie in lijn te krijgen met de activiteiten van de organisatie.

**Opbouw formatie primaire proces in lijn met andere corporaties**

Beoordeeld is in welke mate Haag Wonen haar formatie inzet voor de primaire (klant)processen. Uit de beoordeling blijkt dat het aandeel van de formatie in het klantproces in lijn is ten opzichte van de totale formatie vergeleken met de andere corporaties. De score van Haag Wonen bedraagt 52%. De laagste, hoogste en gemiddelde waarden van de andere corporaties zijn respectievelijk 34%, 65% en 52%. Dit betekent dat Haag Wonen haar formatie in vergelijking met andere corporaties dus niet 'teveel' inzet op niet-primaire processen, zoals staffuncties. De beoordeling is daarom voldoende (conform de norm). Haag Wonen zet haar formatie gemiddeld in op het primaire proces.



## 6 Bij Haag Wonen is het governance presteren conform de norm

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Haag Wonen het interne toezicht op haar functioneren en de relatie van de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) met belanghebbenden heeft geregeld. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Haag Wonen gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance. Het onderzoek van PwC heeft zich met name gericht op de jaren 2008 en 2009.

6.02 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) materieel te toetsen. Het doel van het onderdeel governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur en de RvC van Haag Wonen, teneinde het maatschappelijk presteren van de corporatie in kaart te brengen.

6.03 De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Governance structuur en het proces van naleving en handhaving van de Code
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
  - i. Eigen ambities en doelen
  - ii. Opgaven in het werkgebied
  - iii. Betrokkenheid van belanghebbenden
  - iv. Vermogen.

Alle bovenstaande onderwerpen tellen even zwaar mee in de weging

6.04 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op:

- a De Code
- b De reglementen, het profiel en de CV's van de (raad van) commissarissen
- c De agenda's en notulen (zonder bijlagen) van de RvC-vergaderingen
- d Een interview met de directeur-bestuurder, de voorzitter en een lid van de RvC
- e De internetsite van Haag Wonen.

### Governance structuur van Haag Wonen en de relatie met belanghebbenden presteert conform de norm

6.05 Haag Wonen geeft aan op de meeste punten te voldoen aan de eisen die de Code van de sector stelt aan de formele governance structuur van de corporatie. Een onderdeel daarvan betreft de op de website te publiceren stukken en de verslaglegging door de RvC in het jaarverslag. Juist deze onderdelen geven belanghebbenden (en andere derden) inzicht in de wijze waarop Haag Wonen de Code toepast. Op het punt van de governance structuur, in relatie tot belanghebbenden, zijn de prestaties van Haag Wonen niet overtuigend. Zowel uit de notulen van de RvC en de toelichting daarop door de geïnterviewde leden blijkt in onvoldoende mate welke maatschappelijke vraagstukken op de agenda hebben gestaan en welke keuzes daarin zijn gemaakt. Dit geldt ook voor de punten van het inzicht in de uitvoering van het gevoerde toezicht ter zake van de realisatie van de gestelde maatschappelijke doelen, en de verantwoording aan en beleidbeïnvloeding door belanghebbenden. Het visitatiekader vereist heldere vertaling van beleid naar voorgenomen prestaties en het concreet communiceren van die prestaties naar belanghebbenden. Wij adviseren Haag Wonen deze punten op korte termijn op te pakken.

6.06 Zonder afbreuk te willen doen aan de hiervoor genoemde feitelijke constatering willen wij nog de aandacht vestigen op een cruciale taak van de RvC in het hele governance raamwerk, namelijk: het (op tijd) benoemen, schorsen en ontslaan van het bestuur. Zoals in de hoofdstukken hiervoor aangegeven heeft de RvC van Haag Wonen, toen de corporatie in zwaar weer was gekomen, haar werkgeversrol adequaat ingevuld.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Conform de norm	6,0
Eigen ambities en doelen	Conform de norm	6,5
Opgaven in het werkgebied	Conform de norm	6,0
Betrekken van belanghebbenden	Conform de norm	6,5
Vermogen	Onder de norm	5,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Conform de norm</b>	<b>6,1</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

### Governance structuur, naleving en handhaving van de Code scoort conform de norm

6.07 De Code en in het verlengde daarvan ook het visitatiekader, concretiseren de borging van de kwaliteit van het interne toezicht in een aantal normen. Deze normen beschrijven met name de formele governance en zijn daarmee noch volledig, noch een garantie dat het interne toezicht adequaat functioneert. De beoordeling van het goede functioneren van de RvC is overigens ook

geen onderdeel van de visitatie. De hierna volgende bevindingen betreffen dan ook de beoordeling van de documentatie van de RvC en de ontvangen toelichting hierop van de leden van de raad en de bestuurder. De onderzochte normen betreffen onder meer:

- De eigen visie op toezicht houden en het inhoud geven daaraan
- Aanwezige deskundigheid in de RvC, in de zin van de aard van de corporatie en haar activiteiten
- Samenstelling van de RvC, in de zin van een goede afspiegeling van de belanghebbenden
- Het inzicht dat wordt gegeven in het gevoerde toezicht.

## **De naleving en handhaving van de Code**

6.08 De RvC van Haag Wonen geeft in het jaarverslag (2008) aan dat voor verslaglegging van haar werkzaamheden gebruik is gemaakt van een checklist voor toetsing aan de Code. Op de website staan het directiereglement en het reglement van de RvC van Haag Wonen.

## **Positie van de Raad van Bestuur**

6.09 De huidige bestuurder is in functie sinds 1 maart 2009, derhalve beperken de observaties van de bestuurder in het kader van de visitatie zich tot de periode na 1 maart 2009.

6.10 De bestuurder heeft van de RvC een helder mandaat gekregen. In de praktijk informeert en consulteert de bestuurder de (voorzitter van de) RvC ook regelmatig als er binnen de marges van dit mandaat wordt gehandeld. Het uitgangspunt is dat alle leden van de RvC over dezelfde informatie kunnen beschikken. Dit geldt ook voor de informatie die aan de auditcommissie wordt verstrekt. De auditcommissie doet verslag van haar werkzaamheden in de voltallige RvC. De bestuurder heeft daarnaast ook regelmatig bilateraal contact met de voorzitter van de RvC. Dit betreft zowel de voorbereiding van de RvC-vergaderingen, maar bijvoorbeeld ook het melden van alle integriteitschendingen binnen Haag Wonen. De bestuurder informeert de voorzitter van de RvC altijd hierover en in overleg wordt dan bepaald welke meldingen in de voltallige RvC worden besproken. Wij achten dit overleg een goede aanpak, waardoor de RvC op het belangrijke punt van integriteit goed betrokken wordt en ook zicht heeft op de handhavingspraktijk.

6.11 Voor het functioneren van de RvB en de relatie tussen bestuur en RvC is een bestuursreglement opgesteld. In dit reglement staat de formele taakverdeling tussen het bestuur en de raad. De bepalingen aangaande de (relatie met) de RvC liggen ook vast in het reglement van de RvC. Tevens heeft Haag Wonen een directiereglement woningstichting Haag Wonen.

6.12 De financieel manager is in de regel aanwezig bij vergaderingen van de RvC en bij vergaderingen van auditcommissie, en heeft zodoende rechtstreeks toegang tot de commissarissen. Mede hierdoor is er een lage 'drempel' om bij eventuele onvolkomenheden of

misstanden de RvC in te lichten. De auditcommissie (met financieel manager) vergadert ook als de bestuurder verhinderd is – om een deel van – deze vergadering bij te wonen, en kan dan de onderwerpen uit de portefeuille financiën bespreken.

### **Inrichting en samenstelling van de Raad van Commissarissen**

6.13 De commissarissen en ook de bestuurder zijn alert op een goede, evenwichtige samenstelling van de RvC. De RvC houdt zichzelf scherp op basis van een mondelinge zelfevaluatie. Vanaf 2010 is Haag Wonen voornemens periodiek een externe facilitator te vragen haar zelfevaluatie te begeleiden. Wij adviseren de RvC dit punt op korte termijn op te pakken en de bevindingen tijdig te bespreken rond het schema van aftreden en benoeming.

6.14 In de statuten is aangegeven welke besluiten van het bestuur goedkeuring vergen van de commissarissen.

6.15 De RvC bestaat uit zeven personen, waarvan drie zijn benoemd op voordracht. Twee commissarissen zijn door de bewoners/huurders voorgedragen en een door de Ondernemingsraad. Bij de jaarlijkse (mondelinge) zelfevaluatie door de voorzitter wordt ook vooruit gekeken naar mogelijke herbenoemingen. De selectie van leden van de RvC vindt plaats op basis van een geactualiseerde profielschets, in die zin dat de deskundigheden van de nieuwe leden complementair moeten zijn aan die van de zittende leden. Bij de selectie worden de wettelijke vereisten en de eisen uit de Code in acht genomen. Voor de werving van alle leden van de RvC, uitgezonderd de voorzitter, is gebruik gemaakt van een wervingsbureau.

6.16 De in 2009 aangetreden bestuurder heeft een viertal 'modules' gegeven, gericht op permanente educatie van de leden van de RvC. Tevens is er een extern adviseur die een presentatie heeft gegeven over een actueel onderwerp. De leden van de RvC bepalen zelf de individuele (externe) opleidingsbehoefte. In 2008 heeft RvC een driedaagse studiereis naar Wenen gemaakt, waarbij naast inhoudelijke thema's ook de onderlinge samenwerking en teamvorming een doelstelling vormden. Met betrekking tot de permanente educatie adviseren wij Haag Wonen dat de RvC, meer dan tot op heden, ook onafhankelijk van het bestuur haar professionele ontwikkeling vormt geeft, individueel en/of als collectief ('in company').

6.17 De RvC wordt door de bestuurder nauw betrokken bij het strategisch proces binnen Haag Wonen, met name ook door het stelselmatig informeren over de uitvoering van strategie en beleid.

6.18 De RvC heeft jaarlijks een reguliere bijeenkomst met de ondernemingsraad (OR). Tevens woont het lid dat op voordracht van de OR is benoemd een keer per jaar een OR-vergadering bij. Daarnaast neemt de RvC, indien relevant, het initiatief voor extra contact. Een voorbeeld hiervan is de bijeenkomst begin 2010 op initiatief van de raad inzake de voorgenomen organisatieveranderingen. Met betrekking tot het onderwerp 'voordracht' heeft de RvC gesproken

over het voordrachtsrecht bij herbenoeming van een (dan zittende) commissaris. Wij adviseren de RvC om de bedoelde inspraak van belanghebbenden, zoals vormgegeven in het voordrachtsrecht, ook inhoud te geven bij herbenoeming(en). Het regelmatig en tijdig communiceren met belanghebbenden kan ook het proces van herbenoeming dan ondersteunen.

6.19 Met betrekking tot contacten met de externe belanghebbenden heeft de RvC besloten dat dit, behoudens de jaarlijkse bijeenkomst met de Bewonersraad en Huurdersvereniging, primair de taak van het bestuur is. Door omstandigheden heeft een van de leden van de RvC die op voordracht van de bewoners is benoemd, een aantal vergaderingen van de Bewonersraad niet bijgewoond. Ondanks de afgesproken formele taakverdeling inzake het onderhouden van contacten met belanghebbenden op bestuursniveau, is er in de praktijk regelmatig contact tussen de leden van de RvC en externe belanghebbenden. Voorbeelden hiervan zijn contacten met de gemeente Den Haag en contacten tijdens werkbezoeken aan het werkgebied in 2009.

6.20 Haag Wonen heeft een integriteitcode die geldt voor haar medewerkers, leveranciers en RvC. De leden van de RvC onderschrijven daarom ook de interne integriteitcode. Integriteitschendingen worden door de bestuurder besproken met de voorzitter van de RvC en indien van zwaarwegend belang in de voltallige raad gemeld en besproken.

6.21 Gegeven de specifieke situatie waarin Haag Wonen zich heeft bevonden concluderen wij dat Haag Wonen ter zake de kwaliteit van het interne toezicht conform de norm presteert. Enerzijds betreft dit het positieve punt van het inhoud geven aan de werkgeversrol, juist in tijden van (de financieel-economische) crisis. Anderzijds is er een aantal verbeterpunten die het functioneren van de raad betreffen. Een 'voldoende' dus, met de genoemde aansporing.

#### **Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden**

6.22 In het voorgaande is geconstateerd dat Haag Wonen in de ogen van haar belanghebbenden over het algemeen voldoende presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Haag Wonen ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

6.23 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen
- b Opgaven in het werkgebied
- c Betrokkenheid van belanghebbenden
- d Vermogen.

**Naleven ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden eigen ambities en doelen scoort conform de norm**

6.24 Met betrekking tot strategie en het realiseren van beleidsdoelstellingen benadrukt het visitatiekader dat beide van belang zijn. Juist de concretisering van het beleid is voor belanghebbenden het meest tastbaar en daarmee een mogelijkheid om in gesprek te gaan met Haag Wonen. Behalve het door de RvC goedgekeurde strategiedocument, met daarin de maatschappelijke positionering van Haag Wonen in algemene zin en haar positionering in het werkgebied in het bijzonder, gaat het juist ook helder geformuleerde doelstellingen waarvan de voortgang inzichtelijk is.

6.25 Op een aparte internetsite zijn ([www.jaarverslaghaagwonen.nl](http://www.jaarverslaghaagwonen.nl)) is de jaarrekening opgenomen met een magazine over de werkzaamheden van de corporatie in het verzorgingsgebied. Tevens is (medio februari 2010) een ondernemingsplan 2006 – 2009 opgenomen op de site. In deze documenten komen wel zaken zoals bewonerstevredenheid en plannen en activiteiten aan de orde, maar geleverde prestaties (in het licht van de beleidsdoelstellingen) zijn niet opgenomen. Wij adviseren Haag Wonen de prestatieafspraken met belanghebbenden op de internetsite te publiceren.

6.26 Ten aanzien van het toetsingscriterium ‘*eigen ambities en doelen*’ is het oordeel conform de norm, vanwege de communicatie van de doelstellingen in het ondernemingsplan 2006 – 2009 (positief), maar het ontbreken van actuele doelstellingen (verbeterpunt).

**Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van opgaven in het werkgebied scoort conform de norm**

6.27 Ten aanzien van het toetsingscriterium ‘*Opgaven in het werkgebied*’ is de norm dat er heldere communicatie is over de beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties.

6.28 Zoals hiervoor aangegeven constateert PwC dat op de internetsite van Haag Wonen onvoldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de geleverde prestaties (bij de voorgenomen doelstellingen).

6.29 Op een aparte internetsite zijn ([www.jaarverslaghaagwonen.nl](http://www.jaarverslaghaagwonen.nl)) is de jaarrekening opgenomen met een magazine over de werkzaamheden van de corporatie in het verzorgingsgebied. Deze aparte website is een goede manier om invulling te geven aan de verantwoording van de (financiële) prestaties van Haag Wonen. Wij adviseren Haag Wonen de prestatieafspraken met belanghebbenden en de voortgang van de afspraken, op de internetsite te publiceren.

6.30 Ten aanzien van het toetsingscriterium ‘*Opgaven in het werkgebied*’ is het oordeel conform de norm, door de communicatie van de doelstellingen in het ondernemingsplan 2006 – 2009 (positief) maar het ontbreken van actuele doelstellingen (verbeterpunt).

#### **Naleven ten aanzien van betrokkenheid van belanghebbenden scoort conform de norm**

6.31 Ten aanzien van het toetsingscriterium ‘*Betrokkenheid van belanghebbenden*’ stelt het visitatiekader dat Haag Wonen de belanghebbenden actief moet betrekken bij de beleidsvorming en met hen over de realisatie hiervan moet communiceren.

6.32 De RvC heeft tijdens de studiedag in september 2009 een werkbezoek gebracht aan de Rivierenbuurt. Naar aanleiding hiervan is onder meer afgesproken om op een later moment een meer uitgebreide discussie te voeren over de breedte van het domein waarbinnen Haag Wonen opereert.

6.33 Haag Wonen heeft te maken met een grote groep verschillende belanghebbenden. Dit stelt eisen aan de mate waarin de corporatie verantwoording aflegt aan deze partijen, hetgeen ook eisen stelt aan het bestuur en de RvC (het kader noemt onder meer dat de samenstelling van de RvC een afspiegeling is van de belangrijkste belanghebbenden).

6.31 Ten aanzien van het toetsingscriterium ‘*Betrokkenheid van belanghebbenden*’ is PwC van mening dat Haag Wonen conform de norm presteert. Hierbij noemen wij nog wel een aantal verbeterpunten:

- a Er is geen specifiek ‘belanghebbendenregister’ zoals bedoeld in het kader, maar wel – door de RvC besproken – een lijst met belanghebbenden. Deze lijst bevat een overzicht van organisaties die Haag Wonen tot haar belanghebbenden rekent.
- b Haag Wonen houdt jaarlijks een bijeenkomst voor belanghebbenden, maar verder zijn de georganiseerde contacten met bewoners beperkt en krijgt de informatievoorziening (voortkomend uit het overleg van de bewonersraad) beperkt aandacht.
- c Het bestuur dient meer inzicht te geven in de realisatie van de beleidsdoelstellingen in de vergadering met relevante belanghebbenden.

#### **Naleven ten aanzien van vermogen scoort onder de norm**

6.34 De accountant is voor zowel bestuur(der) en RvC van Haag Wonen een van de relevante externe informatiebronnen. Het visitatiekader bevestigt hierbij onder meer wat in de Code wordt gesteld over de relatie tussen bestuur, intern toezicht en externe accountant. Met betrekking tot onder meer de ontwikkelingen van vermogen en resultaat (ook die eventueel niet in de cijfers en/of toelichting tot uitdrukking komen) rapporteert de accountant gelijktijdig aan bestuur en RvC.

6.35 Ten aanzien van het criterium 'Vermogen' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant volgt Haag Wonen de procedure dat de jaarstukken in aanwezigheid van de externe accountant worden besproken in de auditcommissie. De accountant is niet aanwezig, cq geeft geen toelichting, in de voltallige raad. De RvC, gegeven het voorbereidende werk van de auditcommissie, bespreekt alleen de geconsolideerde jaarrekening van Haag Wonen. Het jaarwerk 2008 is conform deze werkwijze behandeld.

6.36 Gegeven de beperkte directe betrokkenheid van de RvC is het oordeel dat Haag Wonen onder de norm scoort op dit punt.



## A Overzicht gebruikte brondocumenten

A.01 In de volgende tabel zijn de brondocumenten weergegeven die zijn gebruikt bij de maatschappelijke visitatie van Haag Wonen.

<b>Presteren naar opgaven</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionale prestatieafspraken Haaglanden 2005-2009</li> <li>• Beleidsakkoord Den Haag 2006-2010</li> <li>• Regionale prestatieafspraken 2010-2014 Stadsgewest Haaglanden en SVH</li> <li>• Woonvisie Den Haag 2009-2020</li> <li>• Lokale prestatieafspraken 2003 – 2010</li> <li>• Kaderafspraken leefbaarheid</li> </ul>
<b>Presteren naar ambities en doelstellingen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondernemingsplan 2006 – 2009</li> <li>• Ondernemingsplan 2010 – 2014 (Concept)</li> <li>• Jaarplan 2008 Woonbedrijf Centrum</li> <li>• Jaarplan 2008 Woonbedrijf Zuidwest</li> <li>• Jaarplan 2009 Woonbedrijf Centrum</li> <li>• Jaarplan 2009 Woonbedrijf Zuidwest</li> <li>• Activiteitenplanning 2009 Woonbedrijf Zuidwest</li> <li>• Jaarplan 2008 Leefbaarheidsbegroting</li> <li>• Jaarplan Holding 2008</li> <li>• Jaarplan Strategie en Vastgoedontwikkeling 2009</li> <li>• Kaderbrief 2008 en 2009</li> <li>• DT brief Jaarplan 2010</li> <li>• Jaarverslag 2008</li> <li>• Concept jaarverslag 2009</li> <li>• Beleidskader duurzaamheid Haag Wonen- mei 2007</li> <li>• Beleidskader leefbaarheid</li> <li>• Raamovereenkomst krachtwijken Den Haag</li> <li>• Wijkplannen Krachtwijken (website gemeente Den Haag)</li> </ul>
<b>Presteren naar vermogen en efficiency</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begroting 2008 en 2009</li> <li>• Corporatie in Perspectief 2007, 2008 en 2009</li> <li>• Treasury Jaarplannen</li> </ul>
<b>Presteren naar governance</b>

- Jaarverslag 2008
- Magazine Jaarverslag 2008
- Reglement RvC
- Directiereglement
- Notulen RvC 2008 en 2009
- Organogram
- Bedrijfscode
- WWI Oordeelsbrief 2009
- Nevenfuncties RvC-leden
- Ondernemingsplan 2006-2009

## B Toetsing doelstellingen

- B.01 Beschikbaarheid
- B.02 Betaalbaarheid
- B.03 Bouwproductie
- B.04 Stedelijke vernieuwing
- B.05 Energie en duurzaamheid
- B.06 Leefbaarheid
- B.07 Bijzondere doelgroepen
- B.08 Huurdersparticipatie
- B.09 Krachtwijken
- B.10 Aanvullende doelstellingen

## C Overzicht interne gesprekken

C.01 De volgende vertegenwoordigers van Haag Wonen zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie:

Naam	Functie
Mevrouw K. van Dreven	Directeur-bestuurder
De heer B. Moesbergen	Directeur Vastgoed en Strategie
Mevrouw P. van den Berk	Directeur Woonbedrijf
Mevrouw R. Koppen-Kreyne	Directeur Financiën
Mevrouw W.M.E. Van Sandick	Voorzitter Raad van Commissarissen
De heer M. Van der Kallen	Lid Raad van Commissarissen

## D Overzicht geïnterviewde belanghebbenden

D.01 De volgende belanghebbenden van Haag Wonen zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie.

Belanghebbenden (-groep)	Organisatie	Contactperso(n) (en)	Functie	Individueel interview	Groepsgesprek
Gemeente	Gemeente Den Haag	Dhr. M. Norder	Wethouder Bouwen en Wonen	x	
		Dhr. A. Messelaar	Bestuursadviseur wethouder Bouwen en Wonen	x	
		Dhr. R. Prudhomme van Reine	Senior beleidsadviseur afdeling Wonen van de directie Beleid, Dienst Stedelijke Ontwikkeling	x	
		Mw. C. Stoops	Projectleider Vermindering Huisuitzettingen, Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten	x	
Huurdersvertegenwoordiging	Huurdersvereniging Haag Wonen	Dhr. G. van der Ploeg Mw. P. Brugman Mw. M. van Bergenhenegouwen	Bestuur Huurdersvereniging		x
	Bewonersraad Haag Wonen	Mw. Groeneweg Mw. Van der Togt Dhr. Scherpenzeel Dhr. Rotteveel	Bestuur Bewonersraad		x
	Bewonerscommissie Alphons Diepenbrockhof	Mw. Van Leeuwen Mw. Luijk Ovaa Dhr. Verwaart Dhr. Van Beek	Leden bewonerscommissie		x
	Bewonerscommissie Nuts 8	Dhr. Ruijgrok Dhr. Baks	Leden bewonerscommissie		x
Zorg, welzijn en onderwijs	Politie Haaglanden	Dhr. G. Grondman	Wijkagent Rivierenbuurt	x	
	GGD Den Haag	Mw. S. Charlouis	Veldregisseur Centraal CoördinatiePunt, afdeling Openbare Geestelijke Gezondheidszorg	x	
	Stichting Boog	Mw. M. Snaterse	Senior projectleider	x	
	Jan van Nassauschool	Dhr. Verhoeff	Directeur	x	
	Stichting Anton Constandse	Mw. L. Zaat	Directeur	x	

Belanghebbenden (-groep)	Organisatie	Contactperso(ou)wen (en)	Functie	Individueel interview	Groepsgesprek
Corporaties en brancheorganisatie	Vestia Groep	Dhr. Schenkel	Beleidscoördinator	x	
	Staedion	Dhr. Detering	Vestigingsdirecteur	x	
	Sociale Verhuurders Den Haag	Mw. J. Hoogeboom	Directeur	x	
Financiële instellingen	CFV	Dhr. Derksen	Districtsadviseur	x	
	BNG Bank	Dhr. Reynaers	Senior Manager Public Finance	x	
Adviseurs	Korenhof & Partners	Dhr. De Braak	Gerechtsdeurwaarder	x	
	Dudok Bouw- en Vastgoedrecht	Dhr. T. van Balen	Belastingadviseur	x	

## E Integrale Scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht 10%	Planning 10%	Monitoring 10%	Eindscore
<b>Presteren naar ambities en doelstellingen</b>	<b>6,9</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6,4</b>
Beschikbaarheid	6,8				6,4
Betaalbaarheid	6,9				6,4
Bouw productie	6,3				6
Stedelijke vernieuwing	6,4				6,1
Energie en duurzaamheid	7,1				6,6
Leefbaarheid	7				6,5
Bijzondere doelgroepen	7,2				6,6
Huurdersparticipatie	7				6,5
Krachtwijken	7				6,5
Aanvullende doelstellingen	7				6,5
<b>Presteren naar opgaven</b>	<b>7,1</b>	<b>7</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>	<b>7</b>
Landelijke opgaven	7,1				7
Regionale opgaven	7,2				7
Lokale opgaven	7,1				7
<b>Presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>6,7</b>
Missie en visie					6,7
Inspraak, participatie en communicatie					6,7
Beleidskeuzes en afwegingen					6,6
Prestatieafspraken					6,9
Resultaten					6,6
Verantwoording					6,9
<b>Presteren naar vermogen en continuïteit</b>					<b>6,0</b>
Beoordeling Centraal Fonds					5
Beoordeling WSW					6
Financieel beleid					6
Financiële positie					6
Treasury					7,2
Interne beheersing					6
<b>Efficientie</b>					<b>5,9</b>
<b>Governance</b>					<b>6,1</b>
Naleving en handhaving code					6
Ambities en doelen					6,5
Opgaven in het werkgebied					6
Invloed van belanghebbenden					6,5
Vermogen					5,5
<b>Totaalscore</b>					<b>6,4</b>

## F Prestatiespinnenwebben

