



Visitatierapport

Havensteder

2018-2021



Havensteder

sterk in wonen

9 februari 2023

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Jan Haagsma, visitator

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

Voorwoord

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegel functie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

Vanaf 1 juli 2015 geldt voor alle corporaties de verplichting zich tenminste één keer per vier jaar te laten visiteren. Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt dit al sinds januari 2007. Die visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiveerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities in de visitatieperiode af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de Governance, waarbij gekeken wordt naar de strategievorming en de sturing, de maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen en de externe legitimatie en verantwoording.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die op 1 juli 2009 is opgericht, heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 6.0.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Havensteder over de periode 2018-2021.

Inhoud

Voorwoord	2
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties	5
1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties	6
1.1 Havensteder	6
1.2 Terugblik op de vorige visitatie	7
1.3 Recensie	8
1.4 Integrale scorekaart	11
1.5 Samenvatting	12
1.6 SWOT	14
Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief	15
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	16
2.1 Beoordelingskader	16
2.2 Beschrijving van de prestatieafspraken	16
2.3 Relevante ontwikkelingen	17
2.4 Beschouwing visitatiecommissie over kwaliteit van prestatieafspraken en proces	17
2.5 Kwaliteit en proces van de prestatieafspraken volgens belanghebbenden	18
2.6 Beoordeling feitelijke prestaties	20
2.7 Beoordeling van de ambities	24
2.8 Bewonderpunten en verwonderpunten	25
2.9 Totale beoordeling opgaven en prestaties	26
3 Presteren volgens Belanghebbenden	27
3.1 Beoordelingskader	27
3.2 Werkwijze	27
3.3 Belanghebbenden in het werkgebied	27
3.4 Belanghebbenden over Havensteder	28
3.5 De reputatie van Havensteder	29
3.6 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Havensteder	30
3.7 Bewonderpunten en verwonderpunten	35
4 Presteren naar vermogen	36
4.1 Beoordelingskader	36
4.1 Relevante ontwikkelingen en oordeel externe toezichthouders	36
4.2 De ontwikkeling en inzet van het beschikbare vermogen	37
4.3 De motivering en verantwoording van de inzet van het vermogen	38
4.4 Bewonder- en verwonderpunten	39
5 Governance	40
5.1 Beoordelingskader	40
5.2 Korte beschrijving governance-structuur	40
5.3 Relevante ontwikkelingen	40
5.4 Strategievorming en sturing op prestaties	40
5.5 Maatschappelijk oriëntatie raad van commissarissen	42
5.6 Externe legitimering en verantwoording	43

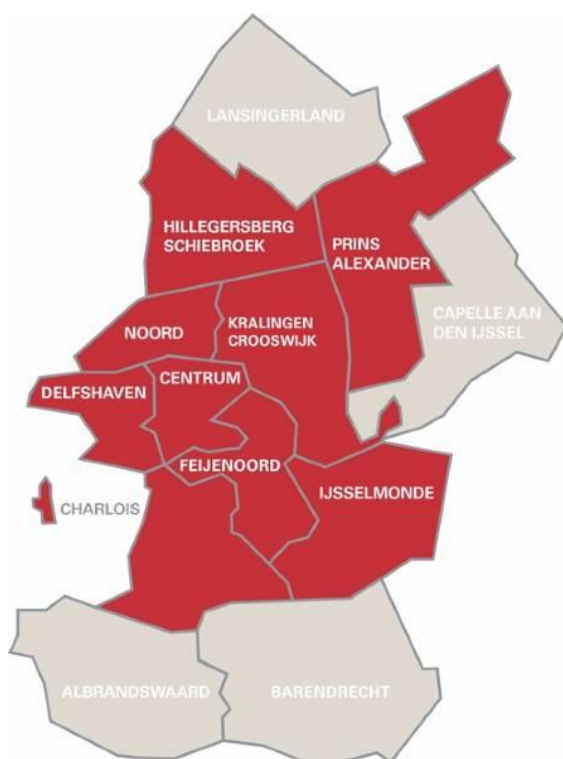
5.7	Bewonderpunten en verwonderpunten	45
5.8	Totale beoordeling Governance	45
6	Bijlagen	46
	Positionpaper	47
	Factsheet maatschappelijke prestaties	50
	Overzicht geraadpleegde personen	52
	Korte cv's visitatoren	54
	Onafhankelijkheidsverklaringen	55
	Meetschaal	56
	Werkwijze visitatiecommissie	57
	Bronnenoverzicht	58
	Beoordeling samenwerking tripartiteoverleg	59
	Reputatie-Quotient	60
	Definiëring netwerken Pieterjan van Delden	61
	Uitgebreid overzicht prestaties	62

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties

1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

1.1 Havensteder

Havensteder is een grote corporatie werkzaam in de stadsregio Rotterdam. Hier werkt zij met zo'n 400 medewerkers aan het bieden van een thuis aan de bewoners van de ruim 43.000 woningen die Havensteder in haar bezit heeft.



Het grootste deel van het bezit van Havensteder ligt in de gemeente Rotterdam. Havensteder heeft hier anno 2021 ruim 31.000 woningen in haar bezit. De gehele gemeente Rotterdam telt ruim 650.000 inwoners, waarvan het grootste deel (circa 580.000 inwoners) gevestigd zijn in de stad Rotterdam. Rotterdam is vooral bekend vanwege de haven van Rotterdam. Ook de kubuswoningen, Erasmusbrug en hoge wolkenkrabbers bepalen het gezicht van Rotterdam.

In de gemeente Capelle aan den IJssel heeft Havensteder anno 2021 bijna 10.000 woningen in haar bezit. Deze aan Rotterdam grenzende gemeente telt circa 67.000 inwoners. Daarnaast heeft Havensteder nog een beetje bezit in de gemeenten Barendrecht (circa 850 woningen), de gemeente Albrandswaard (circa 400 woningen), de gemeente Lansingerland (circa 275 woningen) en in de gemeente Krimpen aan den IJssel (bijna 90 woningen).

De grootste uitdaging van Havensteder is het zorgen voor de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen in de gemeenten waarin zij werkzaam is. Dit is ingewikkeld vanwege het streven vanuit de gemeente Rotterdam om juist te investeren in middenhuur en vrije sector, waarmee er minder ruimte is voor het realiseren van sociale huurwoningen. Dit is ook een discussiepunt met de huurdersvertegenwoordiging van Havensteder. Ook ligt er een flinke opgave op het gebied van renovatie in combinatie met verduurzaming en in sommige gevallen zelfs sloop en nieuwbouw om de kwaliteit van de woningen op peil te krijgen.

Havensteder heeft een tweehoofdig bestuur. Zij maken ook deel uit van het Directie Overleg, samen met de directeur Wonen, directeur Onderhoud & Ontwikkeling, directeur Strategie, directeur HRM, I&A & facilitaire zaken en de concerncontroller. De bestuurders leggen verantwoording af aan een raad van commissarissen bestaande uit zes leden.

1.2 Terugblik op de vorige visitatie

Het vorige visitatierapport betrof de jaren 2014 – 2018 (eerste trimester) en verscheen op 19 maart 2019. De vorige visitatieperiode viel door twee zaken op: de financiële situatie van Havensteder en het gegeven dat Havensteder en de gemeente Rotterdam geen overeenstemming over de woonvisie hadden. De toenmalige commissie vond dat Havensteder een fikse bijdrage leverde aan de stad Rotterdam en de regio. Daarbij is Havensteder trouw aan haar eigen doelstelling en die haar belangrijkste taak ziet in de sociale volkshuisvesting. Maar de opgaven zijn groter dan de beschikbare middelen. Het adagium toen was dan ook de tering naar de nering zetten of zoals Havensteder het verwoordde: “Eerst verdienen, dan uitgeven”. Tijdens de visitatie werd ook aan een experiment meegedaan om een breder maatschappelijk gesprek te voeren met de belanghebbenden. De toenmalige commissie vond Havensteder onderscheidend zowel in de bedrijfsmatige uitingen op haar website als in de manieren die Havensteder bedenkt om bewoners in wijken te betrekken. De betrokkenheid van mensen in de organisatie was groot.

Door het verschil in zicht tussen de gemeente Rotterdam en Havensteder (maar ook alle corporaties) heeft de lokale driehoek van gemeente, corporaties en huurders aan kracht verloren in die vorige visitatieperiode. Het heeft zeker ook de waardering en de cijfers beïnvloed. Havensteder stond in de vorige periode expliciet voor de sociale volkshuisvesting. Vanuit financieel oogpunt was de ruimte beperkt maar Havensteder zette haar middelen maximaal in voor de volkshuisvesting en tegelijk werd hard gewerkt aan het verbeteren van de financiële mogelijkheden. Daarbij signaleerde de toenmalige commissie een zekere kramp en terughoudendheid in de organisatie. Zij beval dan ook aan om meer vanuit een houding vanuit mogelijkheden te gaan werken en de samenwerking op te zoeken. Maar ook om de mooie voorbeelden uit wijken en buurten te verbinden aan de doelen in het koersplan en mee te nemen in rapportages.

Als verdere verbeterpunten gaf de toenmalige commissie aan dat de relatie en samenwerking met de gemeente Rotterdam meer aandacht moest hebben en dat zichtbaar gemaakt moest worden waar de eigen ambities verbonden zijn met de prestatieafspraken. Daar diende ook op gestuurd te worden terwijl daarnaast de prestatieafspraken met de diverse gemeenten meer in de jaarplannen geïntegreerd dienden te worden. De kwaliteit van de dienstverlening moest ook verbeterd worden. Aanbevolen werd daarnaast om te bekijken of op gebied van de verduurzaming toch de sectordoelstelling van gemiddeld label B in 2021, alsnog gehaald kon worden. Meer in het algemeen gaf de commissie aan dat Havensteder zich diende uit te spreken over wat ze wil zijn en vervolgens dat uit te werken op alle niveaus en concreet te maken. De keuzes over de inzet van het vermogen diende ze vervolgens ook voor te leggen aan belanghebbenden en met hen daar over in gesprek te gaan. Vanuit dit laatste kwam ook de aanbeveling om samenhangende ideeën over de betrokkenheid van belanghebbenden bij de totstandkoming en evaluatie van beleid te ontwikkelen en meer te communiceren over wat met de inbreng is gedaan.

In de bestuurlijke reactie gaf Havensteder aan dat de uitkomsten niet meevielen. Maar tegelijk was sprake van trots over wat wel bereikt is en zag zij de inbreng van belanghebbenden als onderdeel van een proces van leren en verbeteren van open willen staan voor kritiek en om een reflectie op haar handelen. Dat maakt Havensteder sterker en beter. In de maatschappelijke reactie op het rapport gaven de betrokkenen aan dat het rapport vooral een bevestiging is van het verleden en dat Havensteder stappen zet om te verbeteren. Daarbij gaven zij ook aan dat het wenselijk is om beleidskeuzes te evalueren met belanghebbenden.

De huidige visitatiecommissie heeft geconstateerd dat alle punten opgepakt zijn. Daarbij is ook van belang dat de financiële situatie in de huidige visitatieperiode aanmerkelijk beter was dan de vorige periode. Ook de relatie met de gemeente Rotterdam lijkt begin 2022 met een nieuw college een nieuwe impuls te hebben gekregen, zeker op bestuurlijk niveau. In het verbeteren van die relatie heeft Havensteder een belangrijke rol vervuld zoals hierna ook zal blijken.

1.3 Recensie

Havensteder heeft de afgelopen vier jaar enorme sprongen vooruit gemaakt. Dat raakt de prestaties, dat raakt de organisatie en het raakt de samenwerking met gemeenten, huurders(organisaties) en belanghebbenden. In 2020 kwam Havensteder af van het verscherpte toezicht (plaatsing in de categorie “Bijzonder beheer van het WSW) waardoor er financieel weer meer mogelijk was als het ging om de inzet van het vermogen in het laatste deel van de visitatieperiode. Mooi om te zien vond de visitatiecommissie dat er voor de komende jaren nog volop uitdaging zit op de verschillende onderdelen en dat daar in de huidige periode goed op geanticipeerd is. Of het nu gaat om de inzet op de sociale volkshuisvesting of om verdere professionalisering en digitalisering van de organisatie: het bestuur (en daarachter de raad van commissarissen) zijn zeer actief met wat in de Positon paper geduid wordt als het zoeken van een goede balans tussen “running the business en “changing the business”.

Van denken vanuit schaarste naar denken in mogelijkheden

Om de financiële mogelijkheden voor het inzetten van het vermogen te vergroten, werd in de visitatieperiode de derivatenportefeuille afgewikkeld, werd het risicoprofiel verbeterd en werd een verdere professionalisering van financiën en control doorgevoerd waardoor de bedrijfsvoering een enorme verbetering maakte. Het besturingsmodel werd daarnaast aangepast met een overgang naar een tweehoofdig bestuur en bijna volledig vernieuwd directieteam. Maar minstens zo belangrijk: er werd nagedacht over het verbeteren van de samenwerking met gemeenten, huurders en hun organisaties en andere belanghebbenden. Dat alles gebeurde in goed samenspel met de raad van commissarissen. Bestuur en raad zochten in alle openheid met elkaar en naar elkaar naar een antwoord op de vraag welke lat je op de organisatie legt als je kijkt naar de hoeveelheid en complexiteit van vraagstukken op het terrein van de volkshuisvesting en aanpalende terreinen als leefbaarheid, zorg en welzijn in een grote stad en de omliggende regio. Wat is de ambitie van Havensteder en hoe krijg je het vervolgens gerealiseerd? Daarbij is niet langer schaarste het uitgangspunt, maar welke mogelijkheden zijn er om zaken gerealiseerd te krijgen.

Niet stoffig, maar wel zaken afmaken

Maar denken in mogelijkheden is één, je moet het vervolgens wel doen met andere partijen. Havensteder ontwikkelde in de ogen van de visitatiecommissie een mooie filosofie waarbij men niet wilde redeneren vanuit standpunten, maar vanuit gedeelde belangen en waarden. Zo kon op een goede en effectieve wijze invulling gegeven worden aan de mogelijke samenwerking om de maatschappelijke opdracht te vervullen. De visitatiecommissie vond het ook mooi dat deze manier van kijken door de organisatie gedeeld en beleefd wordt. Maar vooral ook dat externe partijen dit herkennen en dat ook zien als de waarde van Havensteder. Het door ontwikkelen tot een echte netwerkorganisatie biedt kansen. Maar de eigen organisatie ziet ook zelf verbetermogelijkheden. Medewerkers zijn trots op het gegeven dat Havensteder vooroploopt in een aantal zaken, maar vinden ook dat je zaken wel moet afmaken. In de organisatie kan ook verder gewerkt worden aan het opheffen van de eilandjescultuur. Daar waar die samenwerking buiten de organisatie bewust gezocht wordt, kan die intern geoptimaliseerd worden, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van de juiste competenties in de organisatie. De tijd dat een aantal zaken niet kon of mocht vanwege de financiële huishouding, zit soms ook nog te veel in hoofden. Grappig vond de commissie dat een aantal medewerkers aangaf dat men binnen de organisatie moest ophouden Havensteder als “stoffig” te benoemen. Dat lijkt een terechte opmerking want Havensteder is verre van “stoffig” in de ogen van de commissie.

Positionering wekt bewondering

Dat beeld van de medewerkers wordt overigens ook nog wel door externe belanghebbenden genoemd. Havensteder is nog voorzichtig, leunt veel op marktpartijen zeker bij ontwikkeling van nieuwbouw en tegelijk lijkt daar een zekere mate van argwaan te zijn. Partijen zijn eensgezind over het vooroplopen van Havensteder in de wijkgerichte aanpak. Goed daarbij is dat tussen corporaties en gemeente Rotterdam een bestuurlijke overeenkomst “Wijken in balans” is getekend. Van belang daarbij is dat alle partijen het belang van diversiteit in de wijken steunen, maar de weg daar naartoe kent hobbels. De in de visitatieperiode

geldende gemeentelijke woonvisie heeft zeker niet geholpen, maar daar is begin 2022 een kentering zichtbaar met de vorming van een nieuw college en een vernieuwde woonvisie.

De aanpak van en uitvoering binnen het Nationaal Programma Rotterdam Zuid vroeg en vraagt veel tijd en aandacht. De tot nu toe gevolgde grootschalige aanpak wordt na een grondige evaluatie gewijzigd in meer nadruk op kleinschaligheid. Tegelijk zijn er mooie stappen in Vreewijk en Lombardijen gezet en wordt gekeken naar de voortgang in Bospolder – Tussendijken, één van de vijf wijken waar men over gaat tot gasloos en vraagt Vreewijk aandacht over wat daar verder moet gebeuren. Maar ook Capelle en Barendrecht tonen tevredenheid met de gemaakte stappen en willen graag doorgaan op de met Havensteder ingeslagen weg. Zo is de gemeente Capelle tevreden over de aanpak van de grote renovatie in De Hoeken maar ook over de wijze waarop Havensteder omgaat met de huisvesting van verwarde personen.

In dat hele proces van aanpakken van vraagstukken in Rotterdam valt een aantal zaken op. Allereerst zijn de prestatieafspraken nauwelijks ondersteunend: te traag, te gedetailleerd en soms te vage teksten. Het proces om ertoe te komen, lijkt op een keurslijf dat niemand echt bevalt. Nadenken over wat je opneemt en waarom, lijkt de commissie een goed advies. Vervolgens valt ook op dat de samenwerking tussen corporaties groeiende is. Deels zal dit te maken met het gegeven dat bijna elke wijk “haar” eigen corporatie heeft, maar er is ook veel gezamenlijk belang. Daar ligt ook een kans door een goede samenwerking met collega corporaties. Laatste punt en dat is meer gebonden aan de huidige tijd, valt het grote aantal mutaties in het personele bestand op: ruim 100 mutaties in een jaar is veel en zegt iets over de tijd waarin organisaties mensen moeten weten te blijven binden. Gelukkig is Havensteder daar volop en bewust mee bezig.

Accentverlegging vanaf 2021

In het Havensteder Plan 2022 – 2025 wordt de huurder centraal gesteld en streeft Havensteder naar maximaal volkshuisvestelijk presteren met in acht nemen van de financiële kaders. Met het afronden van de conditiemetingen wordt de opgave in het bestaand bezit inzichtelijk en door vertaald in de meerjarenbegroting. Maar ook met het afschaffen van de Verhuurderheffing blijven de opgaven op de langere termijn groter dan de beschikbare middelen. Daarnaast zullen de komende jaren de afspraken uit de nationale prestatieafspraken van 2022 lokaal vertaald moeten worden. Bestuur en raad van commissarissen zijn zich bewust van de strategische keuzes waar Havensteder voor staat en zij voeren intern het gesprek op alle niveaus en extern met de stakeholders. Gedurende de visitatieperiode is er gefuseerd met het veel kleinere De Eendracht met 217 vhe en is bezit van Vestia in Barendrecht overgenomen. De visitatiecommissie vond het mooi om te zien en te ervaren dat de draai die het bestuur in de Position paper aangeeft van ‘werken vanuit schaarste’ naar ‘denken vanuit mogelijkheden’, door alle medewerkers die de commissie op verschillende niveaus binnen de werkorganisatie heeft gesproken, ook beleefd en uitgestraald wordt. Een punt van aandacht lijkt wel de beleving van meerdere externe belanghebbenden dat er verschil in beleving van de gewenste cultuur zit tussen de bovenlaag van Havensteder en de uitvoering van zaken. Daarbij spelen zonder meer de vele wisselingen in het personele bestand, zo denkt de commissie. Dit beeld lijkt goed aan te sluiten van wat intern uit de organisatie naar voren kwam over het afmaken van zaken. De commissie denkt dat het goed is dat het bestuur en directie dit thema consequent aandacht gaan geven.

Ambities nog beter communiceren

Met de verbeterde financiële uitgangspositie zijn keuzes gemaakt voor verdubbeling van het investeringsprogramma in nieuwbouw, verbetering en verduurzaming. Op de inzet van het vermogen op het huurbeleid (de betaalbaarheid) had Havensteder ook in het eerste deel van de visitatieperiode mooie stappen gezet. Heel mooi daarbij was in de ogen van de commissie dat Havensteder vooral denkt in mogelijkheden van wat bindt en daar de samenwerking ook bewust op stoelt om daarmee goede resultaten te bereiken met de gewenste inzet van haar volkshuisvestelijk vermogen. Dat wordt herkend en erkend door alle externe belanghebbenden die de commissie gesproken heeft. Maar er zijn ook kanttekeningen die

wellicht meer en betere communicatie vergen. Verkoop in het kader van een gerichte gebiedsontwikkeling kan wenselijk zijn vanuit de professional, maar lijkt door huurdersorganisaties niet altijd begrepen te worden. Sloop van woningcomplexen kan volkshuisvestelijk wenselijk lijken, maar in een tijd dat de druk op de woningmarkt toeneemt en nieuwbouw nog beperkt is, leidt dit tot veel discussie en onbegrip. De vraag van wat maatschappelijk de beste oplossing is, kent geen eenduidig antwoord zo denkt de commissie. Waar het huurbeleid veel meer eenduidigheid lijkt te kennen in de buitenwereld, is dat voor sloop, verkoop en nieuwbouw nog niet het geval. Dat vraagt aandacht, heel veel aandacht zelfs maar ook het scherper formuleren van de maatschappelijke doelen.

Samenwerking met bewonersorganisaties

De Brug is de formele huurdersorganisatie die met Havensteder samen met de gemeente Rotterdam de prestatieafspraken sluit. Daarnaast is er een vijftal gebiedsgerichte huurdersorganisaties actief. De onderlinge verhoudingen zijn niet optimaal en dat kost veel, tijd, energie en vooral verkeerde emotie. De gebiedsgerichte organisaties voelen zich niet gehoord en voelen zich door het samenspel tussen De Brug en Havensteder in hun hemd gezet. Mogelijk dat het karakter van een havenstad ook het wat rauwere karakter bepaalt waar alle partijen mee te maken hebben. Maar een grotere verbinding en daardoor binding lijkt wenselijk. Ook op dit onderdeel van het werk van Havensteder lijkt sprake van een transitiefase. Maar alle betrokkenen erkennen en beseffen dat de huidige situatie verre van ideaal is. Effect is dat prestatieafspraken niet getekend worden, allerlei discussies plaatsvinden over posities en belangen, gebiedsgerichte bewonersorganisaties voelen zich in hun hemd gezet en dat daarmee het adagium “Samen geven we thuis” niet optimaal beleefd wordt of kan worden. Dat is ook terug te vinden in de cijfermatige waardering van een aantal zaken. Havensteder heeft zwaar ingezet op de samenwerking met de gebiedsgerichte organisaties. Die zien dat en erkennen dat dit goed is. Maar in de uitvoering loopt het nog niet zoals gewenst. Coördinatie en communicatie moeten in hun ogen beter evenals de werkoverdracht in geval van vertrek van medewerkers. Het beeld van een krachtdadige corporatie met bevoegdheden laag in de organisatie wordt niet zo beleefd.

Dat is jammer want als gekeken wordt naar ambitie en naar wat gerealiseerd wordt op gebied van betaalbaarheid, aanpak van wijken en wat daar gerealiseerd is en nog moet worden de komende jaren, dan heeft de commissie grote waardering voor waar Havensteder zich voor inzet en de wijze waarop zij haar beleid en visie vorm en inhoud geeft en daarbij bewust samenwerking – juist met de huurders – zoekt. In dat alles heeft de organisatie de afgelopen jaren een enorme slag gemaakt en wordt zij ook als voorloper gezien in diverse processen. Het zou goed zijn als de basis op het gebied van samenwerking met diverse vormen van bewonersparticipatie en invloed ook op orde is naast het creëren van buurtbudgetten. Maar ook dat daarmee de invulling van de samenwerking nog meer gewicht kan krijgen en de faciliterende rol van Havensteder nog meer aan belang kan winnen. De commissie hoopt dat op korte termijn hier stappen gezet kunnen worden die zowel Havensteder als de bewonersorganisaties meerwaarde kunnen bieden en invulling geven aan het credo “Samen geven we thuis”. Beide verdienen dat.

Aandachtspunten:

- a. Verbetering van de relatie met de gebiedsgerichte bewonersorganisaties en plaatsen van een helder model van huurdersparticipatie en gewenste uitwerking: wat is hun achterban en hoe organiseer je dat en waar en wanneer betrek je ze bij beleid en uitvoering;
- b. Inhoud en monitoring van meetbare prestatieafspraken;
- c. Verdere invulling geven aan het in verbinding met vertegenwoordigers uit de wijken aanpakken van diezelfde wijken en passend in de gedachte van een echte netwerkorganisatie willen zijn;
- d. Plannings moeten gehaald worden door verbetering van het realiteitsgehalte en grotere resultaatgerichtheid;
- e. Coördinatie door en communicatie vanuit wijkteams kan beter waardoor ze ook meer als team kunnen overkomen;
- f. Het beeld van Havensteder als krachtdadige organisatie door het laag in de organisatie neerleggen van bevoegdheden, werkt nog niet optimaal in de verschillende contacten op wijkniveau;

- g. Zoeken van een balans in uitvoeren van de kerntaken en de wijkgerichte aanpak die een bredere aanpak veronderstelt;

1.4 Integrale scorekaart

Presteren naar opgaven en ambities											
	Thema								Gemiddelde	Weging	Eindcijfer
	1	2	3	4	5	6	7	8			
Prestaties in het licht van de opgaven	8	8	7	8	8	7	7	7	7,5	75%	7,6
Ambities in relatie tot de opgaven									8,0	25%	
Presteren volgens belanghebbenden											
	Thema								Gemiddelde	Weging	Eindcijfer
	1	2	3	4	5	6	7	8			
Maatschappelijke prestaties	6,1	6,7	6,2	7,2	7,2	7,9	7,2	7,3	6,9	50%	7,1
Relatie en communicatie									7,7	25%	
Invloed op beleid									6,9	25%	
Presteren naar vermogen											
											Eindcijfer
Vermogensinzet											8,0
Governance											
								Gemiddelde	Weging	Eindcijfer	
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming						8		8,0	33%	8,3
	Prestatiesturing						8				
Maatschappelijke oriëntatie RvC								9	33%		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						8		8,0	33%	
	Openbare verantwoording						8				

De nummers bij de thema's in de tabel verwijzen naar de thema's die zijn onderscheiden in paragraaf 3.2:

1. Wijken in balans
2. Energietransitie
3. Klimaat, groen & circulariteit
4. Kwaliteit van de bestaande woningvoorraad
5. Beschikbaarheid
6. Betaalbaarheid
7. Huisvesting specifieke doelgroepen
8. Leefbaarheid

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 6.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen. Het ijkpunt (norm) voor Presteren in het licht van de Opgaven, de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance is een 6.

1.5 Samenvatting

De visitatie van Havensteder over de periode 2018-2021 heeft plaats gevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 6.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats in oktober en november 2022.

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst.

Presteren naar Opgaven en Ambities: 7,5

Havensteder heeft in de visitatieperiode de gemaakte prestatieafspraken steeds conform afspraak gerealiseerd. Het overleg en de samenwerking rond de prestatieafspraken is in de visitatieperiode in de gemeente Rotterdam moeizaam geweest door het standpunt van het college dat er relatief te veel sociale huur in de gemeente Rotterdam is, terwijl de vraag naar sociale huurwoningen juist hoog te noemen is. Gelukkig is deze situatie nu veranderd en wordt er goed samengewerkt rond het thema Wijken in Balans, waar naast Havensteder ook andere corporaties intensief bij betrokken zijn.

De ambities van Havensteder worden met een 8 gewaardeerd. Havensteder heeft een mooi proces van actueel houden van de ambities en speelt in haar ambities heel goed in de diverse opgaven die in het werkgebied spelen.

Presteren volgens Belanghebbenden: 7,1

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,9 voor de maatschappelijke prestaties van Havensteder op de acht behandelde thema's. Het meest tevreden zijn zij over het thema betaalbaarheid, dit thema krijgt gemiddeld een 7,9. Ook geven zij mooie voldoendes voor de thema's leefbaarheid (7,3), huisvesting van specifieke doelgroepen (7,2), beschikbaarheid (7,2), en de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad (7,2). Anders is dit bij de thema's energietransitie (6,7), klimaat, groen en circulariteit (6,2) en het thema wijken in balans (6,1). Op deze laatste drie thema's liggen nog voldoende mogelijkheden voor Havensteder om te verbeteren. Opvallend is ook dat de scores van de huurders (5,9) gemiddeld een stuk lager liggen dan die van de gemeenten (6,7) en 'e overige belanghebbenden (8,2). Vooral de gebiedscommissies zijn ontevreden te noemen, zij verwachten en willen meer van Havensteder, op bijna alle gebieden. Dit klinkt ook door in de beoordeling van de tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met Havensteder. De belanghebbenden geven voor dit onderdeel gemiddeld een 7,7. De huurders zijn hier met een 5,9 echter niet tevreden, waarbij vooral de 4,3 die de huurderscommissies gemiddeld geven, erg laag is. De huurdersalliantie De Brug geeft gemiddeld een 7,3. De gebiedscommissies voelen zich niet gehoord door Havensteder: de contacten op gebiedsniveau lijken goed maar in de operationele sfeer kan het beter en ze voelen zich niet vertegenwoordigd door De Brug. Dit verklaart hun onvrede. De overige belanghebbenden (9,0) en de gemeenten (8,2) zijn op hun beurt een stuk meer tevreden over de relatie en wijze van communicatie met Havensteder. Wanneer we tot slot nog kijken naar de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van Havensteder, zien we een vergelijkbaar beeld. De overige belanghebbenden geven gemiddeld een 8,0, de gemeenten een 7,0 en de huurders wijken ook hier af met een 5,7. Deze 5,7 bestaat uit een 7,0 die De Brug gemiddeld geeft en een 4,3 die de gebiedscommissies gemiddeld geven. Ook hier geven de gebiedscommissies aan dat zij niet of veel te laat worden meegenomen in het (voorgenomen) centrale beleid van Havensteder. En daar zit vooral ruis op de lijn, in welke mate zij zich vertegenwoordigd voelen door De Brug. Ondanks mediation is de verhouding nog niet optimaal.

Presteren naar Vermogen: 8

Havensteder werd in het eerste deel van de visitatieperiode nog belemmerd door gebrek aan financiële ruimte vanwege het verscherpte toezicht, maar kreeg in het tweede deel van de periode meer armslag en dat was zichtbaar. De visitatiecommissie vond het mooi om te zien hoe de draai die het bestuur in de Position paper aangeeft van 'werken vanuit schaarste' naar 'denken vanuit mogelijkheden', gerealiseerd is. Met de verbeterde financiële uitgangspositie zijn keuzes gemaakt voor verdubbeling van het investeringsprogramma in nieuwbouw, verbetering en verduurzaming. Op de inzet van het vermogen op het huurbeleid (de betaalbaarheid) had Havensteder ook in het eerste deel van de visitatieperiode mooie stappen gezet. Verkoop van woningen was daartoe nodig evenals voor het uit te voeren onderhoud. Havensteder denkt in mogelijkheden van wat bindt en stoelt daar de samenwerking ook bewust. Dat wordt herkend en erkend door alle externe belanghebbenden. De visitatiecommissie geeft twee pluspunten op grond van de actieve wijze waarop de visie op de volkshuisvestelijke inzet halverwege de visitatieperiode is herijkt en tegelijk de mate van het verhogen van het beschikbare vermogen door de doorontwikkeling van de interne organisatie. Door de verkoop van woningen in eerste deel visitatieperiode was het beleid ten aanzien van onderhoud en huur mogelijk. De keuzes voor investeren in de no-regret maatregelen voor de duurzaamheid met aansluiten op een warmtenet op de kortere en het verlagen van de CO2 op de langere termijn zijn helder. Er was sprake van een doorontwikkeling van het risicomangement. De ontwikkelde heldere analyse op de regionale woningmarkt en daarop gebaseerde portefeuillestrategie en de scherpe monitoring van resultaten in de realisatie van prestatieafspraken waren ook punten die van belang zijn voor een goede afweging van waar het vermogen in te zetten. Mooi vond de commissie bij dit thema de gedeelde visie van raad van commissarissen en bestuur in de "plicht tot het vervullen van de maatschappelijke opdracht tegen de klippen op" en het besef dat krachtige wijken meer is dan alleen aanpakken van stenen via nieuwbouw, renovatie en verduurzaming, maar dat even belangrijk is het sociaal duurzaam maken van buurten en wijken.

Governance: 8,2

De governance van Havensteder is goed op orde. De strategievorming doet Havensteder in een intensieve interactie met de belanghebbenden, ondanks de belemmeringen door corona. De belanghebbenden tonen zich daar ook in gesprek met de commissie zeer tevreden over. De visitatiecommissie waardeert de strategievorming met een 8. De prestatiebesturing is ook op orde. Havensteder bewaakt de prestaties en vorderingen scherp aan de hand van een gedegen monitorings- en rapportagesysteem. Ook hier geeft de visitatiecommissie een 8.

De raad van commissarissen geeft op een bijzonder gedegen manier invulling aan zijn maatschappelijke rol. Dit levert een waardering met een 9 op. Er wordt veel geïnvesteerd in het op de hoogte zijn van de opvattingen van de belanghebbenden, op formele en informele momenten. De raad weet daarbij het intensieve contact zodanig in te kleden dat zijn niet op de stoel van het bestuur plaatsneemt.

Deze aandacht voor de belanghebbenden is door de hele organisatie zichtbaar, het benaderen van belanghebbenden vanuit gedeelde waarden is een enorme positieve impuls geweest.

De externe legitimatie en de openbare verantwoording waardeert de commissie met een 8,0. Havensteder is uitgebreid in de informatie op haar website. Deze is goed toegankelijk en begrijpelijk. Daarnaast is Havensteder ook buiten deze documenten open en transparant naar haar belanghebbenden

1.6 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

Verbeterpunten	Sterkte punten
<ul style="list-style-type: none">• Relatie met verschillende gebiedscommissies• Aantallen nieuwbouw jaarlijks op te leveren• Aansluiting strategie en uitvoering op alle niveaus van de organisatie• Monitoring en inhoud prestatieafspraken• Scherper formuleren van maatschappelijke doelen	<ul style="list-style-type: none">• Helder besturingsmodel• Denken vanuit waarden over de inclusieve stad• Aanpak gericht op samenwerking zoeken• Wijkgerichte aanpak: Havensteder is er voor de wijk• Denken vanuit mogelijkheden• Besef van vervullen van de maatschappelijke opdracht• Aandacht voor leefbaarheid• Benadering van de belanghebbenden op basis van gedeelde waarden
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking met collega corporaties• Door ontwikkelen tot echte netwerkorganisatie• Leveren wat de stad maatschappelijk vraagt• De doorontwikkeling van de interne organisatie door o.a. opheffen eilandjescultuur• Ontwikkelen van juiste competenties in de organisatie• Creëren van buurtbudgetten om samenwerking te bevorderen in de wijken	<ul style="list-style-type: none">• Complexiteit van de opgave in een grote stad in relatie tot mogelijkheden organisatie en financiën• Ontwikkeling arbeidsmarkt en hoe mensen te binden aan Havensteder

Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

2.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het (tripartite) overleg met de gemeente(n) en huurdersorganisaties in het werkgebied. Aanvullend daarom kunnen, wanneer deze relevant zijn, afspraken met de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert, worden meegenomen in de beoordeling.

De beoordeling vindt plaats aan de hand van de visitatiemethodiek 6.0, in de bijlage treft u de bij deze methodiek behorende meetschaal aan.

De opgaven en de geleverde prestatie(s) zijn weergegeven in de prestatie-monitor, die eveneens als bijlage is bijgevoegd. Deze prestatie-monitor bevat gedetailleerde informatie in aanvulling op de in onderstaande paragrafen beschreven beoordeling van de visitatiecommissie.

2.2 Beschrijving van de prestatieafspraken

Havensteder heeft prestatieafspraken met de gemeenten Rotterdam, Capelle aan den IJssel, Albrandswaard, Barendrecht, Lansingerland en Krimpen aan den IJssel.

Havensteder heeft verreweg het meeste bezit in de gemeente Rotterdam en de gemeente Capelle aan den IJssel (96% van het totale bezit). Daarom is gekozen om te kijken naar de prestaties in deze twee gemeenten.

Met deze gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt op de volgende thema's:

1. Wijken in balans
2. Energietransitie
3. Klimaat, groen & circulariteit
4. Kwaliteit van de bestaande woningvoorraad
5. Beschikbaarheid
6. Betaalbaarheid
7. Huisvesting specifieke doelgroepen
8. Leefbaarheid

Voor corporaties zijn rijksprioriteiten benoemd die corporaties in hun bod op de woonvisie en dus in de prestatieafspraken verplicht in overweging moeten nemen. Corporaties kunnen, mits goed onderbouwd en in overleg met gemeente en huurdersorganisatie, besluiten dat er voor één of meer rijksprioriteiten lokaal geen prestaties worden geleverd.

De vier rijksprioriteiten voor de periode t/m 2020 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting.

Voor de periode 2021 tot 2025 zijn onderstaande prioriteiten door de minister bij brief aan de Tweede Kamer d.d. 30 november 2020 vastgesteld:

- Bijdragen aan de bouwopgave (door versnellen nieuwbouw sociale huurwoningen);
- Zorgen voor betaalbaarheid (door inzet lokaal maatwerk);
- Investeren in een duurzame sociale huurwoningvoorraad (door aandacht voor kwaliteitsaspecten en inzet op isolatie en de energietransitie);
- Realisatie van wonen met zorg (door passende woonvormen en samenwerking);
- Huisvesten van spoedzoekers (door tijdelijke oplossingen en minder conventionele wijzen van huisvesting);
- Investeren in leefbaarheid (door differentiatie van wijken, ontmoeting tussen bewoners en sociaal beheer).

Deze prioriteiten overlappen deels de eerder vastgestelde prioriteiten. De rijksprioriteiten zijn in de gemaakte prestatieafspraken opgenomen.

Ook functioneert Havensteder nadrukkelijk binnen de kaders vanuit wetten, regelgeving en sectorafspraken. Te denken valt aan de begrensde huurverhoging, duurzaamheidsdoelstellingen waaronder CO2 neutraal in 2050 en het Klimaatakkoord, begrensde inzet op leefbaarheid, taakstelling vestiging statushouders en passend toewijzen. Soms meer expliciet, soms meer impliciet, betrekken de partijen deze kaders bij de prestatieafspraken. Bij de beoordeling van de feitelijke prestaties op de thema's is, waar aan de orde, verduidelijkende tekst over het functioneren door Havensteder binnen kaders toe gevoegd.

Er is een regioakkoord ondertekend en dus van toepassing op de prestaties van Havensteder.

2.3 Relevante ontwikkelingen

In de visitatieperiode is de financiële positie van Havensteder zodanig verbeterd dat de status van het bijzondere beheer bij het WSW in maart 2020 is opgeheven. Dit bood en biedt Havensteder meer ruimte voor investering in de volkshuisvestelijke opgaven. Ook heeft Havensteder haar ondernemingsplan herzien en is het Havenstederplan "Samen geven we Thuis (2022-2025) opgesteld.

2.4 Beschouwing visitatiecommissie over kwaliteit van prestatieafspraken en proces

Havensteder maakte prestatieafspraken in beide gemeenten die nader onder de loep worden genomen. De visitatiecommissie beschouwt onder andere de wederkerigheid van de gemaakte afspraken. Hebben alle betrokken partijen afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de afspraken? Ook heeft de visitatiecommissie vastgesteld of alle relevante en essentiële onderwerpen zijn opgenomen in de prestatieafspraken en of deze vervolgens concreet en onderbouwd zijn. In andere woorden: zijn de prestatieafspraken SMART? Daarnaast is gekeken of de prestatieafspraken actueel zijn en of ze tijdig worden geëvalueerd en zo nodig tussentijds geactualiseerd. De visitatiecommissie kijkt ook naar de betrokkenheid van de partijen: waren er nog andere partijen dan de gemeente(n), corporatie(s) en huurdersvertegenwoordiging vertegenwoordigd? Ook keek de visitatiecommissie naar de inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen. Bijvoorbeeld welke initiatieven de corporatie heeft genomen bij de totstandkoming van een woonvisie.

De woonvisie van de gemeente Rotterdam is gericht op het hebben van een aantrekkelijke woonstad in 2030. Zo wil de gemeente bereiken dat in 2030 er meer variatie is in woningen, passend bij de verscheidenheid van de bewoners en wil de gemeente dat het aantal middeldure en dure woningen is toegenomen. In de visitatieperiode is dit geïnterpreteerd als het realiseren van een daling van het aantal sociale huurwoningen. Dit heeft een wissel getrokken op het proces van de prestatieafspraken, omdat de vraag naar sociale huurwoningen groter is dan het aantal beschikbare sociale huurwoningen. Was Havensteder tot 2020 door het bijzondere beheer niet in staat haar woningvoorraad uit te breiden, in de periode daarna bleek er geen ruimte in de prestatieafspraken om tot een uitbreiding te komen.

Belangrijk is de samenwerking in het kader van de Wijken in Balans, waarbij de gemeente Rotterdam en de Rotterdamse woningcorporaties Havensteder, Vestia, Woonbron en Woonstad Rotterdam een samenwerkingsovereenkomst hebben getekend om het woningaanbod te verbeteren. Hierbij komt in de wijken met veel sociale huurwoningen ruimte voor woningen voor mensen met een midden en hoger inkomen en in de wijken met geen of weinig sociale huur, juist een uitbreiding komt van het sociale huurwoningen.

Het standpunt van de huurdervertegenwoordiging De Brug heeft zich in deze periode ook verhard. Gegeven de vraag naar sociale huurwoningen heeft De Brug zich op het standpunt gesteld dat zij geen vermindering van het aantal sociale huurwoningen wil accepteren en om die reden heeft De Brug de prestatieafspraken meerdere malen niet ondertekend.

Onder het nieuwe college is er een betere samenwerking ontstaan en ervaren partijen minder spanning op het overleg over de prestatieafspraken. De huidige vorm van samenwerking past beter bij de balans die ook al in de samenwerkingsovereenkomst rond Wijken in Balans is opgenomen.

Heel anders verloopt het proces over de prestatieafspraken met de gemeente Capelle aan den IJssel. Daar is in goed overleg gestaag gewerkt aan vooral het verbeteren van de voorraad, omdat binnen de gemeente Capelle aan den IJssel geen ruimte is voor uitbreiding. De samenwerking wordt door alle partijen erg goed bevonden. Dit wordt ook goed geïllustreerd doordat er geen prestatieafspraken worden gemaakt, maar juist *samenwerkingsafspraken*. Belangrijk is daarbij ook dat de partijen samen zoeken naar oplossingen voor de feitelijke afwezigheid van locaties binnen de gemeente Capelle aan den IJssel.

2.5 Kwaliteit en proces van de prestatieafspraken volgens belanghebbenden

Na de beschouwing van de visitatiecommissie over de kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken wordt in deze paragraaf ingegaan op de eigen beoordeling van de bij prestatieafspraken betrokken partijen: de gemeente(n), huurdersorganisatie(s) en eventueel collega corporaties. De visitatiecommissie heeft in de gesprekken met de betrokken partijen gevraagd naar hoe zij aankijken tegen enerzijds de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds het proces rondom de totstandkoming van de prestatieafspraken. In aanvulling hierop is in een digitale enquête (die voorafgaand aan de gesprekken met de visitatiecommissie is verzonden) aan partijen gevraagd hun waardering te geven over deze samenwerking. Deze laatste, cijfermatige, beoordeling maakt geen onderdeel uit van de visitatiemethodiek, maar is toegevoegd om extra inzicht te krijgen en verstrekken in de opvattingen van de betrokken partijen. In de opzet van de enquête is onder meer gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar 'Sterke Netwerken'¹. Van Delden onderscheidt vier zogenaamde resultaatcondities voor het functioneren van sterke netwerken, de uitleg van deze condities is opgenomen in de bijlagen.

Allereerst heeft de visitatiecommissie aan de partners in het overleg gevraagd de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken te typeren. Dit leverde de volgende woordwolk op:



Vervolgens is de betrokken partijen gevraagd hoe zij de kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken vinden.

	Oordeel
Gemeente	7,7
Huurders	2,0
Overige belanghebbenden	7,0
Havensteder	7,2
Eindtotaal	6,4

De gemeente(n)

De gemeenten typeren het overleg en de samenwerking als uitstekend, efficiënt, collegiaal en goed contact, maar ook als behoudend en moeizaam. De gemeenten geven aan dat ze een meer positieve bijdrage van De Brug op prijs zouden stellen. In de gemeenten buiten Rotterdam en Capelle laat De Brug zich nauwelijks zien, tot teleurstelling van deze gemeenten. Daarnaast zouden ze de afspraken graag meer SMART willen maken, hier spelen zij echter zelf ook een belangrijke rol in. Deze rol wordt steeds meer opgepakt.

De huurders

De huurdersvertegenwoordigers typeren het overleg en de samenwerking met Havensteder als goed en oprecht. Er wordt goed geluisterd en er vinden diverse sessies plaats om tot het uiteindelijke bod te komen. Dit bod blijft echter wel het bod van Havensteder, zij behoudt de regie. Tegelijkertijd typeren ze het proces ook als heel veel vergaderingen en magere uitkomsten. Dit heeft vooral te maken met de ontevredenheid van De Brug over de gemeenten en dan met name de gemeente Rotterdam en de Rotterdamse woonvisie. Dit is ook de verklaring van de fikse onvoldoende die De Brug geeft in bovenstaande tabel. Deze woonvisie vraagt om minder sociale huurwoningen en meer middenhuur voor een betere balans in de wijken. De Brug ziet echter de grote vraag naar sociale huurwoningen in de laagste prijs categorie. Deze woonvisie is dan ook de voornaamste reden dat de prestatieafspraken in de visitatieperiode eenmaal niet getekend zijn door De Brug.

Daarnaast geven de huurdersvertegenwoordigers aan dat ze graag zouden zien dat de er ruimte komt voor meer inbreng door de huurdersvertegenwoordiging. Graag zou men ook een betere terugkoppeling en een goede en regelmatige informatievoorziening willen.

De corporatie(s)

Havensteder typeert de samenwerking en het overleg rond de prestatieafspraken als gedetailleerd, grondig, goede afstemming tussen de partners, complex en intensief, maar ook als onduidelijk en traag. Als verbeteringen ziet Havenstede graag dat er minder afspraken in totaal worden gemaakt, maar meer per corporatie. Ook zou zij graag zien dat er langjarige afspraken komen. Het betrekken van partijen op het gebied van zorg en sociaal domein bij de prestatieafspraken is ook een wens van Havensteder. Ook zou Havensteder graag zien dat er duidelijker procesafspraken komen en dat er mee gezamenlijk wordt gestuurd op de voortgang.

De cijfermatige beoordeling van de drie partijen samen

Alle deelnemers aan het driepartijenoverleg over de prestatieafspraken hebben een cijfermatig oordeel gegeven over diverse kenmerken van de samenwerking. Dit oordeel is zoals al aangegeven geen onderdeel volgens de visitatiemethodiek, maar geeft wel een helder beeld over het oordeel van de betrokken partijen op de diverse fasen en condities. In de onderstaande tabel zijn de scores per partij en per zogenaamde resultaatconditie weergegeven.

- Hierbij staan de initiële condities voor de aanwezigheid van een ‘gezamenlijk willen’ en de niveaubepalende condities voor een ‘gezamenlijk handelen’.
- De effectuerende condities gaan over de loyaliteit en de verbinding tussen de betrokken partijen.
- De faciliterende condities tenslotte gaan over het beschikbaar stellen van voldoende middelen.

Een meer uitgebreide uitleg van deze condities is opgenomen in de bijlagen.

	Gemeenten	Huurdersvertegenwoordiging	Corporaties	Gemiddelde
Initiële condities	7,5	6,1	6,9	6,8
Niveaubepalende condities	7,4	6,0	7,3	6,9
Effectuerende condities	7,8	6,6	7,1	7,2
Faciliterende condities	7,7	7,5	7,1	7,4
Gemiddelde	7,6	6,5	7,1	7,1

Het gemiddelde oordeel van de drie partijen is een 7,1. Dat is een redelijke score.

De huurdersvertegenwoordiging geeft gemiddeld een lagere score dan de gemeenten en de corporaties. Dit is terug te herleiden naar de onvrede bij de huurdersvertegenwoordiging over de opstelling van de gemeente Rotterdam ten aanzien van de voorraad sociale huurwoningen. De gedetailleerde scores per kenmerk en per partij staan in de bijlage.

2.6 Beoordeling feitelijke prestaties

De feitelijke prestaties worden per thema beoordeeld. Het ijkpunt is een 6 als de feitelijke prestaties de prestatieafspraken in belangrijke mate evenaren. Daar waar de feitelijke prestaties de prestatieafspraken kwantitatief evenaren en overtreffen, heeft de commissie een 7 gegeven. Daar waar de prestatieafspraken net niet gehaald zijn, maar door corporatie veel extra inzet is gepleegd of wel vindingrijk is geweest in het zoeken naar oplossingen, is ook een 7 gegeven. Wanneer er sprake is van bovengemiddeld presteren is het mogelijk om pluspunten boven het ijkpunt van een 6 te geven, dit is dan bij het betreffende thema toegelicht. Om het rapport leesbaar en toegankelijk te houden is bij de bespreking en beoordeling per thema volstaan met een samenvattend overzicht van de gemaakte afspraken. In bijgevoegde prestatie-monitor zijn de afspraken gedetailleerd en per gemeente weergegeven.

Thema 1: Wijken in Balans

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Het thema Wijken in Balans is een uniek thema in Rotterdam. Het is gebaseerd op een gelijknamige samenwerkingsovereenkomst tussen Rotterdamse woningcorporaties, met als doel een evenwichtige

woningvoorraadontwikkeling met verschillende huurprijsklassen. Als onderdeel hiervan wordt er veel tussen corporaties en de gemeente geschakeld over planvorming van nieuwe projecten binnen bepaalde wijken. Binnen dit thema vallen vooral afspraken betreffende nieuwbouw en liberalisatie. Havensteder voert de meeste nieuwbouwprojecten uit en labelt extra woningen in verschillende buurten voor liberalisatie bij mutatie, zoals afgesproken. De wens van de gemeente Rotterdam betekent echter ook dat in sommige wijken en buurten de hoeveelheid sociale huurwoningen zal afnemen. Dit terwijl er juist een ontzettend grote vraag is naar sociale huurwoningen in de lage(re) huurklasse. Havensteder komt als het ware in een spagaat terecht waarbij zij enerzijds wil voldoen aan het meer in balans brengen van de wijken door de huurprijsklassen te mixen, terwijl er anderzijds een grote vraag is naar sociale huurwoningen in de lagere prijsklasse. De visitatiecommissie benijdt Havensteder niet wat betreft deze uitdaging, maar heeft tegelijkertijd bewondering voor de wijze waarop Havensteder tracht de wijken meer in balans te brengen en dit in samenspraak doet met de bewoners in de betreffende wijken en buurten. De boodschap die Havensteder moet brengen, is niet altijd voor iedereen fijn, maar Havensteder doet wel haar uiterste best om dit zo overwogen mogelijk te doen.

In de prestatieafspraken is over dit thema in de verschillende jaren opgenomen dat Havensteder woningen zal labelen om bij mutatie te liberaliseren (60 woningen in de stad, 150 extra woningen in Vreewijk, 100 woningen in de Agniesebuurt, 120 woningen in Bospolder, 100 woningen in Tussendijken en 100 woningen in Oud-Crooswijk). Havensteder heeft deze afspraak ook daadwerkelijk gerealiseerd. Ook zijn er afspraken gemaakt over verbetering van woningen (inclusief sloop – nieuwbouw) (tussen 2016 en 2020 circa 1.752 woningen en versnelling van de verbetering van 1.300 woningen in Vreewijk). Havensteder heeft dit gerealiseerd. Ook realiseerde Havensteder conform afspraak de nieuwbouw van eengezinswoningen en er zijn in Terbregge zoals afgesproken, vrijesectorwoningen afgetopt en deze worden bij mutatie sociaal verhuurd.

De visitatiecommissie is van mening dat Havensteder zich optimaal inzet op dit thema en daarnaast wordt voldaan aan de gestelde prestatieafspraken. Havensteder zet zich, naast de afspraken op allerlei manieren sterk in op dit thema. De visitatiecommissie beoordeelt dit thema daarom met een 8.

Thema 2: Energietransitie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De energietransitie is één van de nieuwe rijksprioriteiten en hangt samen met de landelijke en internationale duurzaamheidsafspraken. Zo is afgesproken dat in een periode van meerdere jaren 15.000 woningen verduurzaamd zullen worden en 10.000 woningen aardgasvrij zullen worden gemaakt. Havensteder heeft hier in de visitatieperiode grote stappen in gezet: 6.600 woningen zijn verduurzaamd waarvan 360 woningen aardgasvrij. Ten tijde van de visitatie is 16,7% van het woningbezit van Havensteder gasloos, ca. 7.150 woningen. Ook zijn ongeveer 1.000 woningen geïsoleerd conform afspraak. Dit is een knappe prestatie waar de visitatiecommissie veel waardering voor heeft. Voor de collegeperiode is afgesproken dat Havensteder circa 2.500 woningen zal isoleren, waarvan 1.059 in de gebiedsaanpak gebieden (636 in Het Lage Land en 423 in Bospolder Tussendijken). Havensteder is goed op weg om deze afspraak te realiseren. Een deel van deze afspraken is al in de visitatieperiode gerealiseerd en voor de resterende woningen zijn de werkzaamheden begonnen of is de aannemingsovereenkomst getekend. In de Aedes benchmark heeft Havensteder na drie keer een C voor de jaren 2018 – 2020, voor 2021 een A gescoord. Daarnaast heeft zij energiecoaches aangesteld om bewoners bewust te maken van het energieverbruik en mogelijkheden tot besparingen te duiden. Havensteder rekent bij uitvoering van het isolatieprogramma de kosten door in de huur. Deze huurverhoging is maximaal 75% van de verwachte energiebesparing. In het kader van de energietransitie worden achthonderd woningen per jaar geïsoleerd, maar niet elke woning kan gelijk mee in de transitie. Om te voorkomen dat bepaalde woningen tussen wal en schip vallen, is in kaart gebracht welke aandachtcomplexen er zijn. Dit zijn woongebouwen waar tot 2030 nog geen isolatie of aardgasvrij-aanpak gepland is en waar het verbruik opvallend hoog is. Dit overzicht wordt gebruikt bij gesprekken in de wijk en gesprekken met partners om samen naar een oplossing te zoeken. De lijst is gedeeld met de gemeenten Rotterdam en Capelle aan den IJssel.

De visitatiecommissie heeft veel waardering voor de grote stappen die Havensteder heeft gezet op het gebied van de energietransitie. Wat niet wegneemt dat er ook nog een grote opgave ligt. Havensteder is zich hiervan terdege bewust. De kwantitatieve afspraken die Havensteder heeft gemaakt zijn geëvenaard en daarnaast onderneemt Havensteder ook activiteiten buiten de prestatieafspraken om, zoals het inzetten van energiecoaches. De visitatiecommissie geeft op basis hiervan twee pluspunten, wat neerkomt op een 8.

Thema 3: Klimaat, groen en circulariteit

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Het voorgaande thema ging over de energietransitie. Dat hangt samen met het derde thema, klimaat, groen en circulariteit. Havensteder heeft in 2020, conform de afspraak, onderzoek gedaan naar circulaire nieuwbouw, met als streven om minimaal 50% duurzame en ecologische materialen te gebruiken. Op basis hiervan is circulaire nieuwbouw opgenomen in het nieuwbouwprogramma. Het voornemen is om een circulair nieuwbouwproject te starten voor 2025. Hoewel er nog geen concrete projecten zijn gerealiseerd op basis van dit thema, is er wel veel aandacht besteed aan onderzoek en het maken van beleid. De visitatiecommissie beoordeelt dit thema daarom met een 7.

Thema 4: Kwaliteit van de bestaande woningvoorraad

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8

Havensteder presteert ruim voldoende op het vierde thema. Kwaliteit van de bestaande woningvoorraad betreft voornamelijk het onderhoud en de woningverbetering. Onderhoud wordt uitgevoerd zoals gepland, de staat van de daken is in kaart gebracht middels satellietmetingen en er worden brandscans uitgevoerd als onderdeel van het jaarlijkse brandscanprogramma. Ook wordt er samengewerkt met de gemeenten aan een aanpak van funderingsproblemen en andere onderhoudsplanningen om eventueel efficiënter te werk te gaan, ook met inachtneming van de gemeentelijke aanpak van de particuliere woningvoorraad. Mooi voorbeeld van de Havensteder-aanpak is de pilot met de 5-minuten klusbus voor kleine klusjes die snel verholpen kunnen worden. In de Aedes benchmark werd in het laatste visitatiejaar een A gescoord tegen een C in de drie daarvoor liggende jaren. Havensteder heeft dan ook ruim voldaan aan de gemaakte prestatieafspraken. Dit neemt echter niet weg dat er nog voldoende werk te verzetten is wil de kwaliteit van het gehele bezit verbeteren. De visitatiecommissie heeft enorm veel waardering voor het werk dat Havensteder al heeft verzet en de wijze waarop dit in samenwerking met de gemeenten en andere partijen is volbracht. De visitatiecommissie beoordeelt dit thema daarom met een 8.

Thema 5: Beschikbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De afspraken binnen het thema beschikbaarheid worden in Rotterdam sterk gekleurd door de afspraken over Wijken in Balans en gaan voornamelijk over huurprijzen om ervoor te zorgen dat er een gewenste verdeling ontstaat tussen de woningen in verschillende huurprijsklassen. Ook zijn afspraken gemaakt dat vier leegstaande bedrijfspanden getransformeerd worden naar woonbestemmingen om bij te dragen aan oplossingen op de krappe woningmarkt. Deze afspraak heeft Havensteder volledig gerealiseerd. Voor de komende jaren wordt een verdere toename van het aantal woningzoekenden verwacht ondanks het voornemen tot 2030 extra woningen te bouwen. Voor groepen die een specifiek soort woning nodig hebben, is gekeken naar hun huidige kansen op een sociale huurwoning. Maar ook naar de grootte van de groep die een betaalbare woning nodig heeft en of Havensteder relatief gezien voldoende aan deze groep verhuurt. Met die informatie is een plan opgesteld. Zo worden extra woningen aangewezen voor jongeren onder 23 jaar en worden woningen gemarkeerd voor grote gezinnen. Daarnaast worden verbeteringen doorgevoerd in het verhuurproces om aangewezen woningen bij de juiste doelgroep terecht te laten komen. In 2020 is een visie op middenhuur vastgesteld met als doel de slaagkans voor deze doelgroep te

verbeteren. In 2021 is met deze visie aan de slag gegaan om zo tot 2030 500 extra middenhuur woningen te realiseren.

In Capelle aan den IJssel is de wensvoorraad geraamd op 9.034 sociale huurwoningen in 2030. Bij de huidige plannen zal de sociale voorraad uitkomen op 8,470 woningen. Daarom is afgesproken dat Havensteder 100 woningen minder zal verkopen, 100 woningen minder zal liberaliseren en 100 extra woningen zal nieuwbouwen. Gemeente en Havensteder onderzoeken thans naar mogelijkheden om het resterende verschil met de wensvoorraad te dichten. Dit is een lastig vraagstuk omdat er binnen de grenzen van de gemeente feitelijk geen mogelijkheden zijn voor extra nieuwbouw.

Havensteder overtreft de gemaakte prestatieafspraken en ontwikkelt meerdere activiteiten boven op de prestatieafspraken en laat daarmee zien een zeer actieve houding te hebben op dit thema. De visitatiecommissie waardeert dit dan ook met twee pluspunten wat neerkomt op een 8.

Thema 6: Betaalbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Het borgen van betaalbaarheid, het zesde thema, is één van de grootste kerntaken van een corporatie. Havensteder overwoog een huurverhoging boven inflatie, maar heeft uiteindelijk een huurbevrozing en in sommige gevallen huurverlaging doorgevoerd in 2021. Ook wordt er gestuurd op verhuur aan verschillende doelgroepen door verschillende woningen te labelen om te verhuren onder de verschillende huurprijsklassen. Het geambieerde aantal verhuringen is niet gehaald door de lagere mutatiegraad, maar de inzet past bij de kerntaak en ambities van de corporatie. In geval van betaalbaarheidsproblemen wordt al dan niet via de gemeente gekeken op welke wijze advisering en/of ondersteuning mogelijk is. Havensteder helpt de huurder om weer grip te krijgen op zijn of haar situatie. Dit heeft in de afgelopen vijf jaar tot een flinke daling van het aantal huisuitzettingen geleid van 263 in 2016 naar 27 in 2021. Dat is een mooie prestatie.

Havensteder heeft de gemaakte prestatieafspraken gerealiseerd. De visitatiecommissie beoordeelt dit thema daarom met een 7.

Thema 7: Huisvesting specifieke doelgroepen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Havensteder heeft alle afspraken gehaald binnen het thema huisvesting specifieke doelgroepen. Er zijn in samenwerking met de andere corporaties 650 woningen beschikbaar gesteld voor de doelgroep HBD (Rotterdamers met een meervoudige psychosociale beperking die met nazorg uitstromen van beschermd wonen naar zelfstandig wonen) en er zijn meer dan 450 woningen toegankelijker gemaakt voor senioren.

Havensteder is de gemaakte prestatieafspraken nagekomen en heeft in sommige gevallen zelfs beter dan afgesproken gepresteerd. De visitatiecommissie beoordeelt dit thema daarom met een 7.

Thema 8: Leefbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

Het laatste thema is leefbaarheid. Hierbij is bij de prestatieafspraken, zowel in Rotterdam als in Capelle aan den IJssel, afgesproken dat Havensteder maximaal een bepaald bedrag per VHE zal uitgeven aan het vergroten van de leefbaarheid van de huurders, zoals ook wettelijk vastgelegd. Er zijn verder in de prestatieafspraken geen concrete activiteiten vastgelegd die Havensteder daarbij zal ondernemen. Havensteder heeft hier tijdens de visitatieperiode aan voldaan. Twee mooie voorbeelden van de inzet van Havensteder vindt de commissie de verlichte tuinpaden en de muurschilderingen en wandafbeeldingen in diverse wijken. Dat komt de beleving van de leefbaarheid zeker ten goede. Ook de organisatie van thema-Visitatierapport Havensteder 2018-2021

avonden in de wijken om bewoners mee te laten praten over de wijk, zijn een goed voorbeeld van waar Havensteder voor staat. Met gemeente, collega corporaties en partijen uit het welzijn en de zorg wordt geïnvesteerd in samenwerking. In de jaarverslagen worden mooie voorbeelden van de aanpak van leefbaarheid per wijk gegeven. Onder het motto Havensteder Doet! werken medewerkers van Havensteder samen met bewoners in de wijk om de leefomgeving te verbeteren. Vaak gaat het om projecten die niet in het standaard beheer van Havensteder vallen, maar voor bewoners heel belangrijk zijn. Dat varieert van het tegen gaan van eenzaamheid tot het bestrijden van een rattenplaag. De visitatiecommissie is van mening Havensteder conform afspraak heeft gepresteerd en beoordeelt dit thema daarom met een 7.

2.7 Beoordeling van de ambities

Beschrijving van de ambities

De ambities van Havensteder gedurende de visitatieperiode zijn weergegeven in het Havenstederplan 2017-2021. Deze ambities zijn verder uitgewerkt in de Portefeuillestrategie 2020 – 2030, het Bedrijfsplan 2021, het Jaarplan 2020 en het Bedrijfsjaarplan 2019.

In het Havenstederplan is aangegeven dat "De kern van ons handelen is dat iedereen van waarde is en recht heeft op een betaalbaar thuis. Samen met huurders en andere belanghouders werken we aan buurten waar we trots zijn op bewoners die elkaar verder helpen".

Het Havenstederplan is opgedeeld in 4 pijlers: maatschappij, portefeuille, financiën en organisatie.

Maatschappij:

Woningen en woonomgeving sluiten aan bij onze doelgroep en belanghouders.

- Onze doelgroep: onze doelgroep bestaat uit mensen met een laag inkomen en/of kwetsbare positie
- Samenwerken: we werken samen met huurders, belanghouders en co-makers.

Portefeuille:

Voldoende betaalbare woningen en toekomstbestendig vastgoed.

- Transformatie we transformeren onze vastgoedportefeuille continu door middel van renovatie, verkoop, nieuwbouw en aankoop
- Vastgoedportefeuille: We hebben een goed renderende en evenwichtig samengestelde vastgoedportefeuille
- Rotterdam en Capelle: We bedienen onze doelgroep in Rotterdam en Capelle recht en evenredig, in andere gemeentes handhaven we ons bezit
- Duurzame oplossingen: We isoleren al onze woningen
- Specifieke doelgroepen: We hebben oog voor ouderen, zorgbehoevenden, grote gezinnen en jongeren/starters.

Financiën:

Duurzaam verdienmodel waarmee ons vastgoed in stand gehouden wordt en bedrijfsvoering bekostigd.

- Eerst verdienen, dan uitgeven
- Verdienen waar het kan om uit te geven waar het moet
- DAEB/niet-DAEB: We voeren de administratieve scheiding DAEB/niet-DAEB uit
- Financiële indicatoren: Onze financiële indicatoren zijn in balans en voldoen aan de beheernormen
- Rendement: We realiseren maatschappelijk en financieel rendement.

Organisatie:

Professionele medewerkers die werken vanuit vertrouwen samen met belanghouders.

- We zijn transparant in onze keuzes
- Belanghouders: We zijn een netwerkorganisatie

- Continu verbeteren
- Havensteden: Havensteden zijn wendbaar, communicatief en klantgericht
- Dienstverlening: We leveren dienstverlening die past bij een maatschappelijke organisatie
- Balans: We hebben een goede balans tussen kosten en (maatschappelijke) baten.

In 2021 heeft Havensteder een nieuw Havenstederplan ontwikkeld voor de periode 2022-2025.

Beoordeling van de ambities

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Havensteder met een 8.

Havensteder heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de opgaven in het werkgebied.

Evenwicht is een belangrijk thema binnen de opgaven en ambities van Stichting Havensteder. Wijken in Balans kwam al aan bod bij de opgaven, maar het hebben van een evenwichtige vastgoedportefeuille komt ook terug in de ambities. Hier komt terug dat gemeente Rotterdam en gemeente Capelle aan den IJssel de meeste aandacht behoeven. Ook andere thema's komen terug in de ambities én de opgaven: isolatie, specifieke doelgroepen en transformatie zijn belangrijke speerpunten.

Het werkgebied van Havensteder is een gebied waar de vraag naar woningen stijgt en waar er veel verschillende doelgroepen (willen) wonen. Havensteder zet zich in om een zo gevarieerd mogelijk woningaanbod te bieden en ook om de voorraad uit te breiden om aan de toenemende vraag te voldoen. Tegelijkertijd heeft Havensteder in de visitatieperiode ook de financiën zodanig op orde gekregen dat vanaf 2020 ook weer ruimte is ontstaan voor investeringen omdat het bijzondere beheer toen is opgeheven.

De visitatiecommissie stelt vast dat de ambities van Havensteder zeer goed aansluiten bij de vraagstukken die spelen in Rotterdam en Capelle aan den IJssel: een toenemende vraag naar uiteenlopende woningen in verschillende prijsklassen. Daarnaast werken aan Wijken in Balans en verduurzaming van de woningen. Het Havenstederplan is door de uitwerking in portefeuillestrategie en bedrijfs- en jaarplannen vrijwel continu geactualiseerd. Ook de portefeuillestrategie is met grote regelmaat aangepast aan veranderende omstandigheden. Gegeven de financiële onmogelijkheden in de eerste helft van de visitatieperiode zijn de ambities hoog te noemen, waarbij Havensteder creatief heeft gezocht naar mogelijkheden om toch in te spelen op de opgaven in het werkgebied. De diversiteit in vraag en opgaven is goed vertaald in de ambities.

Om deze redenen waardeert de visitatiecommissie de ambities met een 8.

2.8 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Ondanks de beperkte financiële mogelijkheden gedurende een deel van de visitatieperiode is Havensteder erin geslaagd de prestatieafspraken goed na te komen.

Verwonderpunten

- De samenwerking en het overleg over de prestatieafspraken in Rotterdam is negatief beïnvloed door de opstelling van de gemeente rond de sociale huur. Dit heeft ook geleid tot een minder constructieve houding van De Brug. Nu de situatie veranderd is, zou ook een verandering houding passend zijn.

2.9 Totale beoordeling opgaven en prestaties

De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 7,6 op presteren naar opgaven en ambities.

In onderstaande tabel ziet u hoe deze score tot stand is gekomen. Deze score bestaat voor 75% uit de score op de maatschappelijke prestaties en voor 25% uit de score op de ambities.

Presteren naar opgaven en ambities	Oordeel visitatiecommissie	
	Beoordeling prestaties	Beoordeling ambities
Thema 1: Wijken in Balans	8	8
Thema 2: Energietransitie	8	
Thema 3: Klimaat, groen & circulariteit	7	
Thema 4: Kwaliteit van de bestaande woningvoorraad	8	
Thema 5: Beschikbaarheid	8	
Thema 6: Betaalbaarheid	7	
Thema 7: Huisvesting specifieke doelgroepen	7	
Thema 8: Leefbaarheid	7	
Oordeel	7,5	8
Gewogen oordeel	7,6	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

3.1 Beoordelingskader

Bij presteren volgens belanghebbenden stelt de visitatiecommissie zich op de hoogte van de mening van belanghebbenden. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers over:

- De mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Hierbij wordt de indeling in thema's gevolgd van de prestatieafspraken met de gemeente waarin de corporatie het grootste gedeelte van het bezit heeft.
- De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie
- De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan hun verwachtingen te voldoen, of die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst met aantal verbeterpunten per categorie belanghebbenden.

Onderdeel van de visitatiemethodiek 6.0 is ook dat de huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) hun opvattingen delen over de kwaliteit van de prestatieafspraken en de kwaliteit van het proces dat leidt tot het maken van de prestatieafspraken. Voor de leesbaarheid van het rapport is er echter voor gekozen dit onderdeel al te benoemen in hoofdstuk 2, paragraaf 2.4, waar ook de beoordeling van de visitatiecommissie over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces is opgenomen.

3.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt 3 categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen, collega corporaties en ketenpartners). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg tussen de corporatie en de visitatiecommissie is vervolgens afgesproken met welke partijen een gesprek zal plaatsvinden. Ook is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevraagd worden. De belanghebbenden die een gesprek voeren met de visitatiecommissie, ontvangen ook een digitale enquête. In de bijlage is een exact overzicht opgenomen waarin is weergegeven met welke personen de visitatiecommissie heeft gesproken en welke personen alleen een digitale enquête hebben ingevuld.

Alle belanghebbenden die de digitale enquête hebben ontvangen, hebben hierbij een factsheet ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze factsheet is toegevoegd aan de bijlagen.

3.3 Belanghebbenden in het werkgebied

Havensteder is voornamelijk werkzaam in de gemeenten Rotterdam en Capelle aan den IJssel. Daarnaast heeft zij nog een beetje bezit in de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard, Lansingerland en Krimpen aan den IJssel. Buiten deze gemeenten werkt Havensteder samen met andere belanghebbenden in het werkgebied. Ook met een selectie van deze belanghebbenden heeft de visitatiecommissie gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevraagd. Hieronder wordt kort een beeld van de gesprekpartners geschetst.

De gemeenten

In de gemeente Rotterdam heeft Havensteder anno 2021 ruim 31.000 woningen. De gemeente Rotterdam telt zelf anno 2021 ruim 650.000 inwoners. Met de gemeente Rotterdam maakt Havensteder samen met huurdersalliantie De Brug tot en met 2019 jaarlijks prestatieafspraken en vanaf 2020 tweejaarlijkse prestatieafspraken.

In de gemeente Capelle aan den IJssel heeft Havensteder anno 2021 bijna 10.000 woningen in haar bezit. In deze gemeente is Havensteder verreweg de grootste corporatie en daarmee een belangrijke samenwerkingspartner voor de gemeente. Deze nadruk op samenwerking blijkt o.a. uit het herbenoemen van de prestatieafspraken als samenwerkingsafspraken. Deze maken zij iedere twee jaar samen met Havensteder en huurdersalliantie De Brug. Naast deze twee gemeente heeft Havensteder nog bezit in de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard, Lansingerland en Krimpen aan dan IJssel.

De huurders(vertegenwoordiging)

De huurders van Havensteder worden vertegenwoordigd door huurdersalliantie De Brug. Zij behartigen de belangen van de huurders op alle belangrijke thema's, zoals beschikbaarheid, betaalbaarheid en verduurzaming. Daarnaast zitten zij aan tafel bij het maken van de prestatieafspraken. De Brug is een belangrijke gesprekspartner voor Havensteder om de inbreng van de huurders mee te kunnen nemen in hun toekomstige plannen, doelen en uitdagingen.

Daarnaast heeft de visitatiecommissie gesproken c.q. een digitale enquête ontvangen van leden van diverse gebiedscommissies: huurdersplatform Lombardijen, Huurdersraad Oost en Huurdersraad West.

Overige belanghebbenden

Naast de gemeente en huurdersvertegenwoordiging werkt Havensteder in haar werkgebied ook samen met andere belanghebbenden. Denk hierbij aan **zorg- en welzijnspartijen** zoals NAS Rotterdam. NAS Rotterdam is een Rotterdamse zorginstelling die zich o.a. richt op de maatschappelijke opvang met specialistische kennis over dak- en thuislozen. Ook werkt Havensteder samen met verschillende **ketenpartners** in de renovatie-, verduurzamings- en sloop-nieuwbouwprojecten. Twee van deze partners heeft de visitatiecommissie gesproken, namelijk BPD en Synchron.

In haar werkgebied werkt Havensteder ook samen met diverse **collega corporaties**. De visitatiecommissie heeft in het kader van de visitatie gesproken met een vertegenwoordiging vanuit Vestia, Woonstad en Patrimonium Barendrecht.

3.4 Belanghebbenden over Havensteder

Typering van Havensteder

Aan de belanghebbenden is gevraagd Havensteder in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. Havensteder wordt door haar belanghebbenden getypeerd als betrouwbaar, betrokken en welwillend.



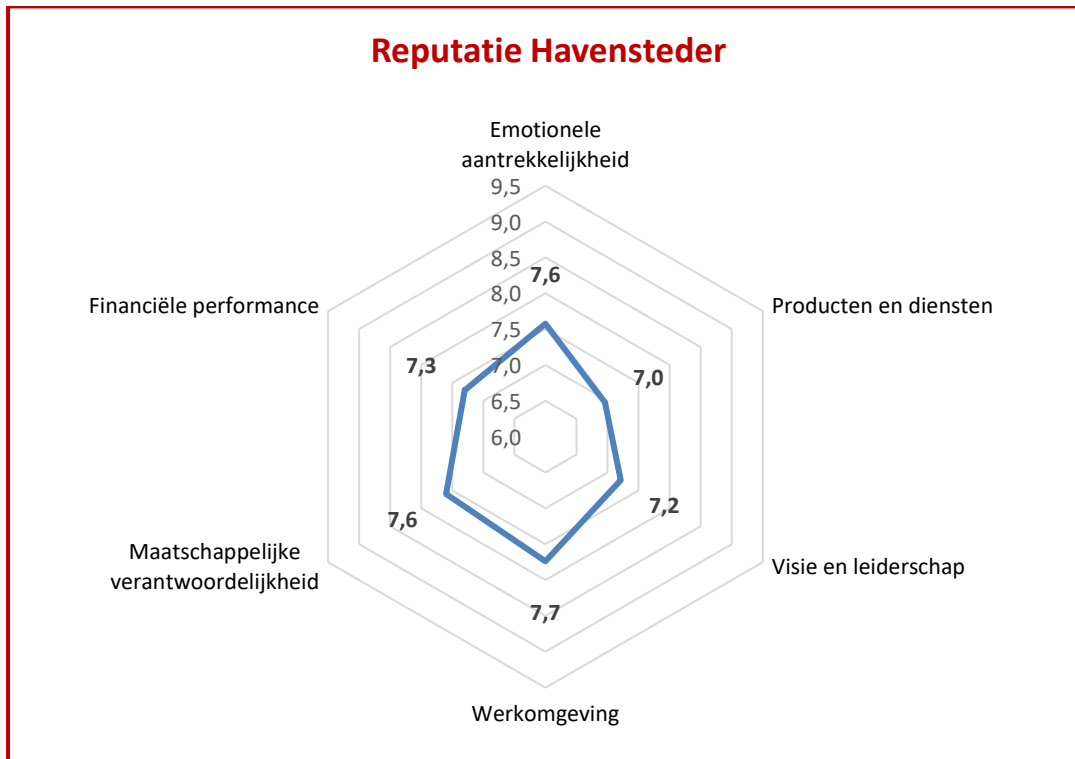
3.5 De reputatie van Havensteder

In de digitale enquête zijn extra vragen opgenomen die de mogelijkheid bieden de corporatie te scoren in het zogenaamde Reputation Quotiënt Model. Alhoewel dit geen onderdeel uitmaakt van de standaard visitatiemethodiek, geeft het de corporatie een mooi algemeen inzicht in hoe de belanghebbenden in het werkgebied naar de corporatie kijken.

In de volgende paragraaf staan drie thema's centraal, namelijk de prestaties, de mate van invloed van de belanghebbenden op de corporatie en relatie en wijze van communicatie. Er zijn natuurlijk meer elementen die het algemene oordeel van de belanghebbenden over de corporatie bepalen. Daarom heeft de visitatiecommissie, naast het gesprek met diverse belanghebbenden en de cijfermatige oordelen die de visitatiemethodiek vereist, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Havensteder. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Deze aanvullende informatie heeft geen invloed op de scores die volgens de visitatiemethodiek zijn toegekend.

Havensteder scoort gemiddeld een 7,4 voor haar reputatie. Hoger van gemiddeld scoren de dimensies werkomgeving (7,7), maatschappelijke verantwoordelijkheid (7,6) en emotionele aantrekkelijkheid (7,6). Lager dan gemiddeld scoren de dimensies producten en diensten (7,0), visie en leiderschap (7,2) en financiële performance (7,3).

In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd.

3.6 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Havensteder

Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 6,9

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,9 voor de maatschappelijke prestaties van Havensteder op alle acht de benoemde thema's. Er zijn echter wel flinke verschillen tussen zowel de beoordeling van de verschillende thema's als de beoordeling door de verschillende groepen belanghebbenden. Zo is te zien dat het thema Wijken in balans gemiddeld een 6,1 krijgt en het thema klimaat, groen en circulariteit een 6,2. Hier tegenover staan vervolgens weer de prachtige 7,9 die Havensteder gemiddeld krijgt op haar maatschappelijke prestaties op het gebied van betaalbaarheid. Opvallend zijn ook de grote verschillen zowel tussen als binnen de verschillende categorieën belanghebbenden. Zo is te zien dat de overige belanghebbenden gemiddeld een 8,2 scoren. Enkel op het thema wijken in balans is de 6,3 een wat magere score. Op alle andere thema's worden vanuit deze categorie prachtige scores gegeven met als uitschieter een 9,0 voor het thema energietransitie. De gemeenten geven gemiddeld een 6,7 voor de maatschappelijke prestaties van Havensteder. Ze zijn vooral tevreden over de prestaties op het thema betaalbaarheid, hiervoor geven zij een 8,0. De inzet op het thema klimaat, groen en circulariteit geven zij met een 5,0 een onvoldoende. De categorie huurders bestaat uit de beoordeling vanuit huurdersalliantie De Brug en de beoordeling van de verschillende gebiedsorganisaties. Tussen De Brug en deze gebiedscommissies bestaat de nodige onenigheid. Dit heeft voornamelijk te maken met de wijze waarop het bestuur van De Brug wordt samengesteld en daarbij komt dat de gebiedscommissies zich niet (voldoende) vertegenwoordigd voelen door De Brug. Tegelijkertijd staan de gebiedscommissies wel erg dicht bij de huurders in de gebieden die zij vertegenwoordigen. Om in de visitatie zowel De Brug als officiële huurdersvertegenwoordiging in de zin van de Overlegwet als de geluiden uit de gebiedscommissies goed in beeld te krijgen, heeft de visitatiecommissie ervoor gekozen om in het cijfermatige totaaloverzicht van de beoordeling van de thema's inzichtelijk te maken wat de beoordeling is vanuit De Brug en vanuit de gebiedscommissies. Er zijn

hiertussen ook best behoorlijke verschillen te zien: De Brug geeft gemiddeld een 6,6 en de gebiedscommissies geven gemiddeld een 5,2. Dit maakt dat de categorie huurders gemiddeld een 5,9 geeft.

Thema 1: Wijken in Balans (6,1)

Het thema wijken in balans wordt als thema het laagst beoordeeld, namelijk met een 6,1. De gemeenten geven gemiddeld een 6,5. Vanuit de gemeente Capelle aan den IJssel wordt aangegeven dat de opgave die er ligt, erg groot is, maar de beweegruiimte juist beperkt is. Ze waarderen de actieve rol die Havensteder inneemt op dit thema enorm. De gemeente Rotterdam geeft aan dat er veel focus is op de nieuwbouwlocaties, maar dat er onvoldoende vooruitgang wordt geboekt in de wijken met bestaande voorraad. Dit vinden zij jammer. De overige belanghebbenden geven gemiddeld een 6,3. Zij zouden vooral in de gemeente Rotterdam graag zien dat Havensteder nadenkt over een niet-Daeb strategie om zo de wijken meer in balans te krijgen. Bijvoorbeeld door het ontwikkelen van middenhuur of gemengde complexen. De categorie huurders geeft gezamenlijk een 5,6 gemiddeld. Hierbij geeft De Brug gemiddeld een 6,5. Ze geeft aan dat er meer gedaan mag worden aan een gezonde mix van sociale huurwoningen in zowel het lage als hogere segment in combinatie met middenhuur en koop. De gebiedscommissies geven gemiddeld een 4,7. Zij vinden dat Havensteder vooral bij zichzelf intern te rade moet gaan wat de juiste manier is om de wijken in balans te krijgen. Ze zouden hier in hun ogen veel meer de huurders bij mogen betrekken, zij weten immers wat er speelt in hun woonomgeving en waar behoefte aan is.

Thema 2: Energietransitie (6,7)

De belanghebbenden beoordelen het thema energietransitie met een 6,7 gemiddeld. Te zien is hier een opvallend hoge score bij de overige belanghebbenden, namelijk een 9. Voornamelijk vanuit de collega corporaties wordt het programma Aardgasvrij BoTu toegejuicht. Het aardgas loos maken van deze wijk is een groot project waar Havensteder echt heeft laten zien meters te willen maken. Daarnaast stak ze bij dit project ook haar nek uit. Havensteder was namelijk één van de eerste corporaties die een stap zette in dit project. Dit is terug te zien in de hoge beoordeling.

De gemeenten geven gemiddeld een aanmerkelijk minder hoge score, namelijk een 6,3. Vanuit de gemeente Capelle aan den IJssel volgt de toelichting dat er vooral veel prioriteit is gegeven aan renovatie en isolatie, maar dat in hun gemeente minder aandacht is gegeven aan het voorbereiden op een gasloos tijdperk. Vanuit de gemeente Rotterdam wordt het programma Aardgasvrij BoTu aangehaald als mooi voorbeeld van de inspanningen van Havensteder. Tegelijkertijd kan en moet er meer gedaan worden op het gebied van isolatie. De gemeente Rotterdam geeft aan dat er de komende jaren wel een schepje bovenop kan.

De huurders zijn ontevreden over de inspanningen van Havensteder op het thema energietransitie. Ze geven gemiddeld een 4,8. Hierbij geeft De Brug gemiddeld een 5,5. Ze zien nog veel laaghangende fruit, bijvoorbeeld op het gebied van isolatie. De gebiedscommissies geven gemiddeld een veel minder hoge score, namelijk een 4. Ze willen meer betrokken worden zowel in de uitvoering als in de toekomstplannen. Daarnaast vinden zij dat Havensteder al veel eerder de huizen had moeten en kunnen verduurzamen, maar tot nu toe steeds voor oplappen koos. Gevolg is dat in hun woorden de huurder nu letterlijk in de kou zit.

Thema 3: Klimaat, groen en circulariteit (6,2)

Het thema klimaat, groen en circulariteit krijgt gemiddeld een 6,2 van de belanghebbenden. Ook hier geven de overige belanghebbenden weer een aanzienlijk hogere beoordeling dan de gemeenten en huurders, namelijk een 8,0 gemiddeld. Ze geven aan tevreden te zijn. De gemeenten zijn op dit thema het minst tevreden, zij geven gemiddeld een 5,0. De gemeente Rotterdam geeft aan dat deze thema's meer prioriteit moeten krijgen, niet alleen bij Havensteder, maar bij alle partijen, ook bij de gemeente zelf. Daarnaast heeft de gemeente het gevoel dat Havensteder niet heel veel geïnvesteerd heeft op deze thema's. Er valt in hun ogen veel meer uit te halen. Dit beeld wordt gedeeld door de huurders, zij geven gemiddeld een 5,6. Ze geven aan dat hen geen beleid bekend is waaruit blijkt dat Havensteder zich bezighoudt met de genoemde thema's. Er zijn dan ook nauwelijks prestatie te benoemen. Meer aandacht voor bijvoorbeeld het groen in de wijk zou zeer gewenst zijn.

Thema 4: Kwaliteit van de bestaande woningvoorraad (7,2)

De belanghebbenden beoordelen het thema kwaliteit van de bestaande woningvoorraad met een 7,2 gemiddeld. Ook hier zijn de overige belanghebbenden het meest tevreden. Ze geven gemiddeld een 8,7 en zien dat Havensteder volop aan het werk is met woningverbetering. De gemeenten geven gemiddeld een 6,8. Ze zijn niet heel erg tevreden, ze geven o.a. aan dat een aantal complexen slecht geïsoleerd is en schreeuwen om onderhoud. De samenwerking is inmiddels wel wat verbeterd naar aanleiding van diverse klachten. De samenwerking op funderingsproblematiek wordt ook benoemd als positieve verbetering. De huurders zijn gemiddeld genomen het minst tevreden, zij geven een 6,1. Hierbij geeft De Brug gemiddeld een 7 en de gebiedscommissies een 5,3. De Brug geeft aan dat de nieuwere woningen goed onderhouden zijn, de oudere woningen hebben echter veel aandacht nodig. Er is zelfs een deel van de woningen dat zo slecht is wat betreft bouw en leefkwaliteit dat de woningen wat betreft De Brug zo spoedig mogelijk vervangen zouden moeten worden. Helaas duurt het veel te lang voor Havensteder het benodigde (groot en klein) onderhoud uitvoert. Dit beeld wordt onderschreven door de gebiedscommissies. Ze geven aan dat het beleid van Havensteder neerkomt op het oplappen van alles wat kapot is aan de oude woningen, maar dat grote verbeteringen uitblijven of veel te lang op zich laten wachten. Tegelijkertijd erkennen zij wel dat de opgave waar Havensteder voor staat, flink is. Maar toch zouden zij graag zien dat de kwaliteit van het bezit op een hoger niveau komt.

Thema 5: Beschikbaarheid (7,2)

Het thema beschikbaarheid wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,2 gemiddeld. De categorie overige belanghebbenden geeft gemiddeld een 8,7. Collega corporaties geven aan dat er actief discussie is over dit onderwerp. In de gemeente Barendrecht werkt Havensteder nauw samen met haar collega corporaties en neemt deel aan de bouwstroomontwikkeling in deze gemeente. Dit wordt gewaardeerd. De gemeenten geven gemiddeld een 6,8. In de gemeente Rotterdam is de afgelopen jaren sprake van een dalende beschikbaarheid, mede door toenemende druk op de woningmarkt. Er worden wel afspraken gemaakt rondom doorstroming, maar hier is nog niet alles uitgehaald wat erin zit. Ook in het middensegment zou Havensteder een stap meer mogen zetten volgens de gemeente Rotterdam. In de gemeente Capelle aan den IJssel is de gemeente erg blij met de inspanningen van Havensteder bij Rivium waar zij kantoorpanden ombouwt tot woningen.

De huurders geven gezamenlijk gemiddeld een 5,6. De beschikbaarheid van sociale huurwoningen is in de hele regio Rijnmond in hun ogen ontzettend slecht. Niet alleen bij Havensteder, maar bij alle woningcorporaties. Nieuwbouw wordt naar hun mening ook veel te traag gerealiseerd, mede omdat de gemeente geen grondposities beschikbaar stelt.

Thema 6: Betaalbaarheid (7,9)

Het thema betaalbaarheid is het thema dat gemiddeld het hoogst wordt beoordeeld door de belanghebbenden, namelijk met een 7,9 gemiddeld. De overige belanghebbenden zijn wederom het meest gul in hun cijfermatige beoordeling, zij geven gemiddeld een 8,7. De gemeenten zijn op dit thema ook tevreden, ze geven een 8,0. Ze zien een actieve houding en toepassing van het beleid op het gebied van betaalbaarheid, zoals schuldhelpverlening en armoedebeleid. Ook was er goede aandacht voor betaalbaarheid in coronatijd. De huurders zijn ook het meest tevreden over het thema betaalbaarheid. Ze geven gemiddeld een 6,9. Hierbij moet vermeld worden dat De Brug met een gemiddelde beoordeling van een 8,0 wel veel hoger scoort dan de gebiedscommissies die gemiddeld een 5,8 geven. De Brug geeft aan blij te zijn met de informatie over tijdelijke huurkorting en coulant incasseren. Dit neemt niet weg dat zij vindt dat de huren te veel stijgen. Dit laatste wordt onderschreven door de gebiedscommissies: Havensteder trekt steeds de huren op en voert bijna altijd maximale huurverhoging door. Tegelijkertijd zijn zij wel blij dat Havensteder een redelijke voorraad sociale huurwoningen aanbiedt, ook in de laagste klasse. Toch zou er meer maatwerk wat betreft betaalbaarheid geleverd mogen worden.

Thema 7: Huisvesting specifieke doelgroepen (7,2)

De belanghebbenden beoordelen het thema huisvesting van specifieke doelgroepen met een 7,2 gemiddeld. De categorie overige belanghebbenden geeft ook voor dit thema een 8,7. Ze zijn tevreden. De gemeenten geven met een 7,0 gemiddeld ook een mooie voldoende. Ze geven aan relatief tevreden te zijn. Er was in 2019 een achterstand, maar dit is in 2020 en 2021 ingehaald. Er is echter wel blijvend aandacht nodig voor deze doelgroep, ook is er aandacht en actief voor de huisvesting van jongeren nodig. De huurders geven op hun beurt gemiddeld een 5,9. Opvallend is dat de beoordeling van De Brug (5,5) in dit geval lager is dan de beoordeling van de gebiedscommissies (6,3). Dit is enkel bij het thema huisvesting van specifieke doelgroepen het geval. Vanuit De Brug wordt aangegeven dat zij vindt dat er te veel huizen worden verhuurd aan specifieke doelgroepen. Wanneer dit percentage in een wijk meer dan 30% wordt, geeft dat problemen. De spreiding zou in hun ogen beter mogen: plaats de specifieke doelgroepen niet enkel in de armste of meest zwakke buurten.

Thema 8: Leefbaarheid (7,3)

Het thema leefbaarheid krijgt gemiddeld een 7,3 van de belanghebbenden. De categorie overige belanghebbenden geeft gemiddeld een 7,7. Ze benoemen de leuke en zinvolle projecten met huurders op het gebied van leefbaarheid als positief punt. De gemeenten geven gemiddeld een 7,5. Ze zien een actieve bijdrage van Havensteder aan pilots en onderzoeken in het kader van leefbaarheid. Er mag nog wel gewerkt worden aan Wijken in balans door middel van toewijzing aan middeninkomen en inzet middensegment. De huurders beoordelen het thema leefbaarheid met een 6,6 gemiddeld. De Brug geeft aan het idee te hebben dat problemen omtrent veiligheid en woonoverlast moeilijk te beëindigen zijn door Havensteder. Ze ziet buurten en wijken verslechteren, dit vindt zij erg jammer. Vanuit de gebiedscommissies klinkt het geluid dat Havensteder zich steeds meer terugtrekt bij leefbaarheid in de wijk.

Tevredenheid over de relatie en communicatie: 7,7

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,7 voor de relatie en communicatie met Havensteder. Er zijn hier echter grote verschillen tussen de verschillende belanghebbenden. Zo zijn de overige belanghebbenden zeer tevreden over de relatie en communicatie met Havensteder, zij geven een 9. Ze voelen zich gehoord en vinden in Havensteder een fijne samenwerkingspartner. Dit geldt voor alle lagen in de organisatie, waarbij het bestuur wel wordt genoemd als drijvende kracht in het zoeken van samenwerking. Dit beeld krijgt de commissie ook terug uit de gemeenten. De gemeenten geven gemiddeld dan ook een 8,2 voor de relatie en communicatie met Havensteder. Bij de huurders (5,8) zien we echter een negatieve dissonant. Waar De Brug met een 7,3 aangeeft redelijk tevreden te zijn, hoewel er nog genoeg te verbeteren valt vooral op het gebied van communicatie, geven de gebiedscommissies een fikse onvoldoende, namelijk een 4,3. Uit de diverse gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met een aantal gebiedscommissies, blijkt dat dit vooral komt omdat Havensteder voornamelijk contacten onderhoudt met De Brug. De gebiedscommissies voelen zich echter al langer niet allemaal vertegenwoordigd door De Brug. Het gevolg is dat zij vaak pas veel te laat worden meegenomen in de communicatie. Daarnaast is de relatie van Havensteder met de huurders, in ieder geval voor het gevoel van de gebiedscommissies, voornamelijk gericht op De Brug en veel minder op de gebiedscommissies.

Tevredenheid over de invloed op beleid: 6,9

De belanghebbenden geven een 6,9 voor hun mate van tevredenheid over de invloed die zij hebben op het beleid van Havensteder. De categorie overige belanghebbenden is met een 8,0 tevreden over hun mate van invloed op het beleid van Havensteder. De samenwerking is goed en er is ook geen hele grote behoefte aan veel invloed op het beleid van Havensteder, zolang de samenwerking op de thema's waar dit nodig is, maar goed verloopt. De gemeenten geven gemiddeld een mooie voldoende voor hun tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van Havensteder, namelijk een 7,0. Dit neemt echter niet weg dat zeker vanuit de gemeente Rotterdam het geluid klinkt dat zij behalve de input die zij mag leveren voor nieuwe ondernemingsplannen, er weinig ruimte is om echt invloed uit te oefenen op het beleid van Havensteder. Dit schuurt des te meer omdat vanuit Havensteder vervolgens wel kritiek klinkt op het gemeentelijk beleid in Rotterdam en de wens om hier meer invloed op uit te oefenen. De huurders wijken ook in dit geval

aanzienlijk af in hun beoordeling, ze geven gemiddeld een 5,7. Hierbij zien we dat De Brug gemiddeld een 7,0 geeft, net als de gemeenten. Zij is relatief tevreden, maar vindt wel dat ze erg afhankelijk is van de informatie die ze via en van Havensteder krijgt. Afwijkend is de lage score van de gebiedscommissies, zij geven een 4,3. Ze geven aan niet of nauwelijks invloed te hebben op het beleid van Havensteder. Ze worden niet of veel te laat betrokken en voelen zich ook hier niet vertegenwoordigd door De Brug. Ze zouden ontzettend graag eerder meegenomen willen worden in de plannen van Havensteder en ook de tijd krijgen om hierop te reageren.

Totaaloverzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden

Havensteder scoort gemiddeld een 7,1 op het onderdeel presteren volgens belanghebbenden. Deze score bestaat voor 50% uit de score op de maatschappelijke prestaties (6,9), voor 25% uit de score op de tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie (7,7) en voor 25% uit de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (6,9).

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zoals al aangegeven, ontleend aan zowel de gesprekken als aan de digitale enquête.

Thema's		Huurders			Gemeenten	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
		De Brug	Gebiedscommissies	Totaal Huurders			
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Thema 1: Wijken in balans	6,5	4,7	5,6	6,5	6,3	6,1
	Thema 2: Energietransitie	5,5	4,0	4,8	6,3	9,0	6,7
	Thema 3: Klimaat, groen en circulariteit	6,5	4,7	5,6	5,0	8,0	6,2
	Thema 4: Kwaliteit van de bestaande woningvoorraad	7,0	5,3	6,1	6,8	8,7	7,2
	Thema 5: Beschikbaarheid	6,5	4,8	5,6	6,8	8,7	7,2
	Thema 6: Betaalbaarheid	8,0	5,8	6,9	8,0	8,7	7,9
	Thema 7: Huisvesting specifieke doelgroepen	5,5	6,3	5,9	7,0	8,7	7,2
	Thema 8: Leefbaarheid	7,0	6,3	6,6	7,5	7,7	7,3
	Gemiddelde	6,6	5,2	5,9	6,7	8,2	6,9
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		7,3	4,3	5,8	8,2	9,0	7,7
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		7,0	4,3	5,7	7,0	8,0	6,9

N.B. De drie categorieën belanghebbenden scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel.

Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

Zowel in de gesprekken als in de schriftelijke enquêtes hebben belanghebbenden (individueel) waar mogelijk verbeterpunten aangegeven voor Havensteder. Een deel van deze verbeterpunten is op het gebied van invloed op beleid en de relatie en wijze van communicatie met Havensteder al weergegeven in het vorenstaande. Naast deze verbeterpunten worden hieronder nog aanvullende verbeterpunten benoemd. Deze punten zijn samengebundeld en worden per categorie belanghebbende hieronder weergegeven:

Gemeenten

- Iets innovatiever zou mogen
- Soms te veel focus op kwantiteit i.p.v. kwaliteit
- Durf meer je nek uit te steken en toon meer lef.

Huurders

- Haal meer de informatie van buiten (de huurders) naar binnen.
- Maak wijkbeheerders beter zichtbaar
- Verbeter de communicatie met de huurders, het mag in begrijpelijke taal en minder stug.
- Luister ook naar de gebiedscommissies, zij staan dicht bij de huurders.

Overige belanghebbenden

- Een meer proactieve houding tonen

3.7 **Bewonderpunten en verwonderpunten**

Bewonderpunten

- De goede samenwerking met de gemeente Capelle aan den IJssel valt de visitatiecommissie bijzonder op. Het gegeven dat er niet wordt gesproken van prestatieafspraken, maar van samenwerkingsafspraken geeft de intentie van de samenwerking extra weer.
- Havensteder wordt door bijna alle belanghebbenden getypeerd als een welwillende organisatie.
- Ondanks de roerige periode waar Havensteder uitkomt, is de reputatie die zij heeft bij de belanghebbenden ruim voldoende.
- De wil om samen te werken op bestuurlijk niveau bij Havensteder wordt zeer regelmatig genoemd door belanghebbenden in de gesprekken met de visitatiecommissie.

Verwonderpunten

- Waar er bestuurlijk een grote drive is om samen te werken, gaat dit nog weleens verloren in de organisatie. Dit is zonde, omdat zo de welwillendheid bij de belanghebbenden afneemt.
- De moeizame relatie tussen De Brug en de gebiedscommissies. De gebiedscommissies hebben in ieder geval voor hun gevoel te weinig invloed op het beleid van Havensteder, omdat zij niet worden gehoord of zich niet gehoord voelen door De Brug. Hoewel dit niet direct in handen van Havensteder ligt, is dit wel een probleem waar Havensteder aandacht aan moet geven en actief naar een oplossing zou mogen zoeken.
- Het viel de commissie op dat de beoordelingen in de enquêtes vanuit De Brug erg uiteenlopen. Op hetzelfde thema kan het ene lid aangeven zeer tevreden te zijn, terwijl het andere lid aangeeft ontevreden te zijn.

4 Presteren naar vermogen

4.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of Havensteder voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Havensteder verantwoordt en motiveert in voldoende mate de inzet van haar beschikbare vermogen voor de maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie. Hiermee voldoet Havensteder aan het ijkpunt voor een 6.

4.1 Relevante ontwikkelingen en oordeel externe toezichthouders

De visitatieperiode kende een toename van de regeldruk en werd daarnaast ook gekenmerkt door een aanslag op de liquiditeiten door de Verhuurderheffing en het aangepaste belastingregime. Zo is gedurende de visitatieperiode Havensteder aangeslagen voor ruim € 137,2 miljoen aan Verhuurderheffing. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) concludeerde in 2018 na een integrale beoordeling dat er geen aanleiding was tot verdere interventies. In de Governance-inspectie in datzelfde jaar in de vorm van een thema onderzoek risicomanagement kwam naar voren dat het risicomanagement en de daarbij passende cultuur en werkwijze in voldoende mate aanwezig zijn. Maar Havensteder had een uitdaging in het zoeken van de balans tussen de strakke aansturing en de zelfstandigheid op de werkvloer. In 2019 zag de Aw geen verhoogd risico meer, maar blijft Havensteder monitoren op diverse aandachtsgebieden vanwege onder meer het relatief oude bezit. Duurzaamheid was nog een sluitpost op de begroting met een beperkte “no-regret-benadering”. De Aw vroeg verder inhoud te geven aan de vastgoedsturing op operationeel niveau. De visitatiecommissie heeft kunnen constateren dat de resultaten van het verdiepend onderzoek naar het risicomanagement door Havensteder in de visitatieperiode zijn opgepakt met o.a. het verhogen van het risicobewustzijn in de gehele organisatie.

In 2020 en 2021 zag de Aw geen aanleiding voor een verdiepend onderzoek: er was goede voortgang geboekt met een inmiddels laag risico. Maar de spanning tussen de volkshuisvestelijke opgaven (kwaliteit en duurzaamheid) en de financiële mogelijkheden blijft. Havensteder had lange tijd al voor de visitatieperiode onder verscherpt toezicht gestaan. In het tweede deel van de visitatieperiode is Havensteder in een nieuwe fase gekomen: er volgde een Havensteder plan en de top- en organisatiestructuur werden aangepakt. In 2021 zag de Aw een structureel financieel herstel met daardoor een grotere investeringsruimte. De Aw concludeerde dat het financiële beeld robuust genoeg is voor de haalbaarheid van de vernieuwde portefeuillestrategie. Uit de Toezichtbrief 2022 komt naar voren dat de risico inschatting op alle onderdelen laag is. Met het opvolgen van de aanbevelingen van de accountant werd de interne beheersing verder verbeterd.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) concludeerde begin 2019 dat het risicoprofiel hoog blijft, maar dat het financieel herstel zich verder heeft doorgezet. De lening- en derivatenportefeuilles zijn geherstructureerd. Belangrijkste aandachtspunt was het zicht krijgen op het benodigde onderhouds- en investeringsprogramma en daarmee de haalbaarheid van een duurzaam bedrijfsmodel. In 2018/2019 had Havensteder een zorgvuldig besluitvormingsproces doorlopen met scenario's en gevoeligheidsanalyses. De herijkte portefeuillestrategie werd medio 2019 vastgesteld. In het managementmodel constateerde het WSW continue aandacht voor de kwaliteitsverbetering en de beheersing van risico's: de interne beheersing en het risicomanagement waren op orde en van voldoende niveau. In 2020 concludeerde het WSW dat het financieel herstel was gerealiseerd en de status van 'Bijzonder Beheer' werd beëindigd. Vanwege de blijvende spanning tussen de volkshuisvestelijke opgaven en de financiële mogelijkheden houdt Havensteder een verhoogd risicoprofiel. In 2021 had Havensteder een solide financiële uitgangspositie met de ICR Daeb

dicht bij de norm. Het WSW concludeerde in 2021 dat Havensteder een laag tot gemiddeld risicoprofiel heeft bij een gewijzigde portefeuillestrategie.

De jaarlijkse Aedes benchmark levert onder meer inzicht in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. Havensteder is ingedeeld in grootteklasse XL (Extra Large): > 25.001 verhuur-eenheden. Bij de bedrijfslasten werd overall een score B ontvangen binnen het gemiddelde van de referentiegroep. Voor zowel onderhoud/ verbetering als de duurzaamheid wisselt het beeld met in het verslagjaar 2020 voor beide een verbeterde score van C naar respectievelijk B en A.

4.2 De ontwikkeling en inzet van het beschikbare vermogen

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van enkele financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. De normen zijn in 2020 geactualiseerd: enkele continuïteitsratio's zijn toegevoegd en de normen voor de solvabiliteit en Loan to Value (LtV) zijn verruimd.

Prestatievelden	2018	2019	2020	2021
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	46,0	46,5	48,4	48,8
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	1,70	1,84	2,03	1,63
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	47,2	45,8	48,4	45,0

Bron: de jaarverslagen 2019 en 2021, geconsolideerd! Ratio's op beleidswaarde. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen en het vreemd vermogen, de ICR geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen en de LtV het totale leenbedrag gedeeld door de achterliggende waarde.

Uit de tabel komt een wisselend beeld met kleine toe- en afnames naar voren. Het ambitieuze investeringsprogramma leidt in de Meerjarenbegroting 2022 - 2031 vanaf 2026 tot een overschrijding van de eigen signaleringsnorm op de LtV, in het bijzonder in de Daeb-tak. Havensteder accepteert deze en verwacht tijdig bij te kunnen sturen. Gegeven de opgave waar Havensteder voor staat, lijkt dat een begrijpelijke en goede keuze. Hierbij is overigens nog geen rekening gehouden met de afschaffing van de Verhuurderheffing en de sterke stijging in de inflatie en rente.

Doel van de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties, de IBW, is de investeringscapaciteit van een corporatie transparant te maken voor het overleg met gemeenten en huurderorganisaties. De IBW bestaat uit drie componenten die indicatief de extra bestedingsruimte aangeven ten opzichte van de beleidsvoornemens uit de Prognose informatie (dPi). Uit de dPi's komt het beeld naar voren van een grote, sterk toenemende inzet op zowel de nieuwbouw als de verbetering/duurzaamheid. Uit de onderstaande IBW-tabel komt een sterk wisselend beeld naar voren, dat aansluit op de inzichten van Aw en WSW: de eerste jaren geen extra bestedingsruimte in de tijd van het 'Bijzonder Beheer' en na 2020 een sterke toename, samenhangend met het verruimen van de normen en het opheffen van de status van 'Bijzonder Beheer'. Met in 2021 een sterke afname van de bestedingsruimte door de verhoogde inzet en ambities in de nieuwe Portefeuillestrategie.

IBW Havensteder in miljoenen €€			
Periode	Nieuwbouw	Verbetering	Huurmatiging
2018-2022	0	0	0
2019-2023	0	0	0
2020-2024	1.200	512	8,07
2021-2025	521	416	7,6

4.3 De motivering en verantwoording van de inzet van het vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Havensteder heeft haar ambities op hoofdlijnen samengevat in de Havensteder plannen 2017 - 2021 en 2022 - 2025. In 2019 is de Portefeuillestrategie geactualiseerd voor de looptijd 2020 - 2030 met een accent op betaalbaarheid, kwaliteit en de energietransitie. Dit was mogelijk omdat de financiële positie in de voorgaande jaren voor 2019 is verbeterd. De in- en externe stakeholders hebben een belangrijke plaats in het traject van het vaststellen van de investeringsruimte (de Brug, andere regionale huurdersorganisaties, gemeenten Capelle en Rotterdam). De randvoorwaarden van het investeringsbeleid zijn vastgelegd en zichtbaar wordt gemaakt hoe vastgoed- en financiële sturing binnen het maatschappelijk opereren samenvallen. De basis is de meerjaren investeringsbegroting voor de komende vijf jaar die gevoed wordt door de portefeuillestrategie, gebieds- en wijkvisies en financiële kaders, inclusief rendementen. Daarmee is een goede basis voor de inzet van het vermogen aanwezig.

Havensteder heeft in het tweede deel van de visitatieperiode een ambitieus investeringsprogramma opgezet voor de renovatie en verjonging van haar bezit met weinig groei. Ook heeft zij de ambitie haar keuzes voor vermogensinzet zorgvuldig te onderbouwen. In de ogen van de visitatiecommissie lukt dat goed. De woningvoorraad is typisch stedelijk, veel gestapeld en met een lage restant levensduur.

Anno 2021 bestaat het beeld van een financieel gezonde corporatie met op de lange termijn mogelijk een probleem in de omvang van de lening portefeuille. Dit is terug te zien in de eerder geschetste ontwikkeling van de financiële ratio's en de bestedingsruimte, die vanaf de IBW 2021 terugvalt. De financiële positie op de langere termijn vraagt een zorgvuldige onderbouwing van de keuzes in de vermogensinzet. De aanpassing van de portefeuillestrategie komt neer op inflatievolgend huurbeleid, meer nieuwbouw en verbetering en verduurzaming en minder verkoop. De onderhoudsbegroting vormt de grootste onzekerheid in de meerjarenraming: de conditiemetingen worden in 2022 afgerond.

In het Havensteder Plan 2017 - 2021 wordt het thema van de inclusieve stad centraal gesteld en streeft Havensteder naar maximaal volkshuisvestelijk presteren met in acht nemen van de financiële kaders. Met het afronden van de conditiemetingen wordt de opgave in het bestaand bezit inzichtelijk en door vertaald in de meerjarenbegroting. De portefeuillestrategie heeft zich in de visitatiejaren geuit in aantallen nieuwbouw, verkoop, aankoop en sloop. Gedurende de visitatieperiode is er gefuseerd met het veel kleinere De Eendracht met 217 vhe.. Duidelijk is dat de gemeentelijke woonvisie van Rotterdam niet in het voordeel van toevoeging van sociale huurwoningen heeft gewerkt. Wat betreft het thema betaalbaarheid is de eenmalige huurverlaging in 2021 van belang. Dat raakte 4.619 huishoudens van Havensteder.

De visitatiecommissie vond het mooi om te zien en te ervaren dat de draai die het bestuur in de Position paper aangeeft van ‘werken vanuit schaarste’ naar ‘denken vanuit mogelijkheden’, door alle medewerkers die de commissie op verschillende niveaus binnen de werkorganisatie heeft gesproken, ook beleefd en uitgestraald wordt en vervolgens vertaald wordt in beleid om te investeren. Met de verbeterde financiële uitgangspositie zijn keuzes gemaakt voor verdubbeling van het investeringsprogramma in nieuwbouw, verbetering en verduurzaming. Op de inzet van het vermogen op het huurbeleid (de betaalbaarheid) had Havensteder ook in het eerste deel van de visitatieperiode mooie stappen gezet. Heel mooi daarbij was in de ogen van de commissie dat Havensteder vooral denkt in mogelijkheden van wat bindt en daar de samenwerking ook bewust op stoelt om daarmee goede resultaten te bereiken met de gewenste inzet van haar volkshuisvestelijk vermogen. Dat wordt herkend en erkend door alle externe belanghebbenden die de commissie gesproken heeft.

De visitatiecommissie geeft op basis van het voorgaande twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- De actieve wijze waarop de visie op de volkshuisvestelijke inzet halverwege de visitatieperiode is herijkt;
- De mate van verhogen van het beschikbare vermogen door de doorontwikkeling van de interne organisatie;
- De verkoop van woningen in eerste deel visitatieperiode voor onder meer onderhoud en huurbeleid;
- De keuze voor investeren in de no-regret maatregelen voor de duurzaamheid met aansluiten op een warmtenet op de kortere en het verlagen van de CO2 op de langere termijn;
- De bewuste keuzes die gemaakt zijn om samenwerking op te zoeken op basis van gedeelde waarden;
- De ontwikkelde heldere analyse op de regionale woningmarkt en daarop gebaseerde portefeuillestrategie;
- De scherpe monitoring van resultaten en waar gewenst, bijstelling in de realisatie van de prestatieafspraken.

4.4 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De gedeelde visie van raad van commissarissen en bestuur in de “plicht tot het vervullen van de maatschappelijke opdracht tegen de klippen op”;
- Het besef dat krachtige wijken meer is dan alleen aanpakken van stenen via nieuwbouw, renovatie en verduurzaming maar dat even belangrijk is het sociaal duurzaam maken van buurten en wijken;
- Besef dat als je veerkracht in wijken wilt, je maatschappelijk vastgoed moet vasthouden en inzetten

Verwonderpunten

- Communicatie en samenwerking tussen Rotterdamse corporaties is laat op gang gekomen maar lijkt anno 2022 te verbeteren;
- Proces van prestatieafspraken lijkt een keurslijf wat eigenlijk niemand wil.

5 Governance

5.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- Strategievorming en sturing op prestaties
- Maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen
- Externe legitimatie en verantwoording.

In de bijlagen is het referentiekader voor plus- en minpunten uit de Methodiek maatschappelijke visitatie woningcorporaties 6.0 opgenomen.

5.2 Korte beschrijving governance-structuur

Havensteder werd geleid door een eenhoofdige raad van bestuur. In 2021 is de topstructuur herzien: met een duaal bestuursmodel, een deels vernieuwd directieteam en mutaties in de raad van commissarissen. Doel was tegelijkertijd meer aandacht te besteden aan de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering en een leidende rol te nemen in het publieke debat over volkshuisvesting en wonen. De eerste ervaringen zijn positief.

Er wordt toezicht gehouden door een raad van commissarissen met 6 leden. De raad werkt met drie commissies: de Auditcommissie, de Renumeratiecommissie en de Commissie Wonen.

De huurders zijn formeel vertegenwoordigd in de Huurdersorganisatie De Brug.

Als lid van Aedes en de VTW is en voelt Havensteder zich verbonden aan de Governance Code.

5.3 Relevante ontwikkelingen

Het Bijzonder Beheer van het WSW waar Havensteder onder viel, is op 12 maart 2020 opgeheven. Hoewel er risico's worden gesignaleerd, zijn Aw en WSW ervan overtuigd dat daar in de Governance voldoende waarborgen zijn ingebouwd om deze tijdig te onderkennen en daarop te reageren. In de visitatieperiode heeft Havensteder ook een nieuw ondernemingsplan ontwikkeld: Havenstederplan 2022-2025 "Samen geven we thuis".

5.4 Strategievorming en sturing op prestaties

Strategievorming

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8

Havensteder heeft een actuele lange termijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. Havensteder heeft de lange termijnvisie doorvertaald naar te monitoren doelen en activiteiten.

De ontwikkeling van het Havenstederplan 2022-2025 is in een zeer intensieve interactie met de belanghouders gegaan. Ondanks de coronapandemie is Havensteder erin geslaagd de belanghouders te betrekken bij de voorbereiding van het Havenstederplan. De belanghouders geven in de gesprekken dan ook aan dat ze zeer tevreden zijn met de manier waarop ze in staat zijn geweest inbreng te hebben in het nieuwe ondernemingsplan.

Havensteder werkt met de Beleidsachtbaan om de PDCA-cyclus te doorlopen op de vier niveaus van de organisatie. Het geeft de route weer bij het vertalen van de strategische koers naar de operationele uitvoering en omgekeerd. Elke directie binnen Havensteder heeft vervolgens een jaarplan gemaakt die tezamen het Havensteder Jaarplan vormen. Alle directieplannen worden uitgewerkt in team-

/afdelingsplannen en weer verder in doelstellingen voor de individuele medewerkers. Daarnaast zijn voor elk thema voortgangs- en prestatie-indicatoren uitgewerkt.

Voor de begroting is gekozen voor een nieuwe meerjarige opzet met een looptijd van 10 jaar. De eerste 5 jaar is gevuld met concrete langjarige plannen. De laatste 5 jaar betreft een grove inschatting met minder concrete plannen. De nieuwe meerjarige (des-)investerings- en onderhoudsbegroting (MIDOB) is een uitwerking van de Portefeuillestrategie.

De Portefeuillestrategie is in 2020 bijgewerkt naar 2020/2030, inclusief de interne signaleringsnormen. Uit een risicoanalyse met een Monte Carlo benadering en what-if-scenario's komt naar voren dat er stabiliteit is in de ICR en de LtV in 2030 op de signaleringsnorm komt. Maar daarmee wordt de financiële positie robuust genoeg genoemd om het nieuwe programma uit te voeren.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- Het herijken en actualiseren van de ondernemings- en portefeuilleplannen aan de hand van woningmarktonderzoek en de (financiële) uitwerking in de meerjarenbegrotingen en de doorvertaling naar operationele activiteiten in het Jaarplan;
- De intensieve manier waarop Havensteder haar belanghouders heeft betrokken bij de ontwikkeling van het Havenstederplan.
- De onderlinge aansluiting van strategie en doorvertaling naar plannen en opgaven.
- Scenario-analyses zijn gehanteerd om het effect van onzekerheden in beeld te brengen;

Prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Havensteder volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij als zij afwijkingen heeft geconstateerd. In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing) en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing).

Havensteder beschikt over een rapportagesysteem en gebruikt dat ook voor het meten van volkshuisvestelijke, bedrijfsvoering en financiële doelen. Het rapportagesysteem bestaat uit de 4-maandelijkse tertiaalrapportages met onderliggende maandrapportages. De tertiaalrapportages worden ook besproken met de raad van commissarissen. In het Bestuursverslag worden de belangrijkste successen en knelpunten met beheersmaatregelen helder samengevat. Uit het Bestuursverslag blijkt dat de corporatie adequaat bijstuurt door andere of extra activiteiten te ondernemen om de gestelde doelen te bereiken.

Voor het volgen van voortgang van de prestatieafspraken houden de respectievelijke gemeenten en Havensteder een zogenaamde "voortgangsexcel" bij, die functioneert als een stoplichtrapportage, waarbij met een kleur de voortgang wordt aangegeven. Het bijhouden van dit Excel bestand ligt echter in handen van de gemeente. Binnen Havensteder zit veel informatie in hoofden, maar wordt dit nog niet altijd consequent en voor eenieder vindbaar vastgelegd. Bij wisselingen in het personeel volgt het risico van het verloren gaan van kennis. De voortgang van de prestatieafspraken wordt vervolgens periodiek besproken, ook met de huurdersvertegenwoordiging.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestatiesturing met een 8. Havensteder volgt systematisch en periodiek de voortgang van de maatschappelijke prestaties en de daarbij geformuleerde doelen, uitgewerkt in directie en team-/afdelingsplannen. Gebaseerd op deze plannen is er sprake van een compleet monitorings- en rapportagesysteem. Ten aanzien van de financiële risico's heeft Havensteder interne financiële normen opgesteld passend bij de risico's die Havensteder signaleert. De Aw is hierover positief in

haar beoordelingsbrief. De voortgangsrapportages zijn periodiek beschikbaar en worden per tertiaal besproken met de raad van commissarissen. Havensteder stuurt actief bij in geval van afwijkingen.

Totaal oordeel Strategievorming en sturing op prestaties

De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel Strategievorming en sturing op prestaties met een 8,0.

Strategievorming en sturing op prestaties	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming	8
Sturing op prestaties	8
Totaaloordeel Strategievorming en sturing op prestaties	8,0

5.5 Maatschappelijk oriëntatie raad van commissarissen

Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen vormgeeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Met andere woorden hoe geeft de raad inhoud aan zijn maatschappelijke oriëntatie? Heeft de raad een visie op zijn maatschappelijke oriëntatie en hoe betreft hij het maatschappelijk perspectief bij zijn toezicht op de strategievorming, positionering, besluitvorming, monitoring en verantwoording van de maatschappelijke prestaties door de corporatie in het lokale netwerk?

De aspecten van Governance die door de Aw worden getoetst, worden hierbij buiten beschouwing gelaten. Het oordeel van de Aw betreft de visitatiecommissie wel in haar oordeelvorming.

Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 9.

In de visie op toezicht en bestuur van Havensteder is ten aanzien van de maatschappelijke rol het volgende opgenomen:

"Het toezicht blijft niet beperkt tot het jaarlijks voldoen aan wet- en regelgeving, maar strekt zich verder uit zodat ook in de toekomst kan worden gerekend op een ethisch handelende corporatie met oog voor haar maatschappelijk doel en haar belanghebbenden. De Raad van Commissarissen functioneert vanuit een maatschappelijk perspectief en ziet erop toe dat de maatschappelijk gewenste doelen van de corporatie worden behaald. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde. De Raad van Commissarissen wil naast haar toezichthoudende taak ook waarde toevoegen aan het functioneren van de organisatie door relevante vraagstukken uit de samenleving te agenderen.

De Raad van Commissarissen acteert niet alleen volgend maar ook proactief als zij daar reden toe ziet en met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het Bestuur. Met het oog op een goede samenwerking tussen het Bestuur en Raad van Commissarissen, hanteert de Raad van Commissarissen een positief kritische houding. De Raad van Commissarissen kan daarmee de luis in de pels zijn, maar doet dit op een toon die constructief is richting het Bestuur. Een goed samenspel tussen het Bestuur en Raad van Commissarissen betekent ook goed tegenspel."

Onder de rol van "Ambassadeur" is opgenomen:

"De Raad van Commissarissen houdt actief oog op de visie en ervaringen van belanghebbenden van Havensteder, zoals de huurdersorganisatie De Brug, de gemeentes waarin Havensteder aanwezig is, werknemers, collega-corporaties etc. over de realisatie van de doelen van de corporatie. Daarbij treedt de Raad van Commissarissen niet in de vertegenwoordigende bevoegdheid van het Bestuur."

Ten aanzien van de toegevoegde waarde is onder andere opgenomen:

- *Dekking en borging bestuur en beleid*
Er voor waken dat de bijdrage aan doelstellingen ten behoeve van huurders voldoende zijn geborgd bij het bestuur en in het beleid.
- *Bijdrage legitimatie van huurders en stakeholders;*
De Raad van Commissarissen staat in verbinding met huurders en stakeholders, zoekt hen actief op en brengt de input en vraagstukken van hen in. Bij besluitvorming worden de verschillende belangen ook afgewogen.
- *Bijdrage leveren aan de maatschappelijke doelstelling;*
De Raad van Commissarissen houdt een scherp oog op de kerntaak van Havensteder en draagt actief bij aan het realiseren van deze doelstelling
- *Buiten naar binnen brengen;*
Als relatieve buitenstaander brengt de Raad van Commissarissen externe ontwikkelingen, maar ook kennis en 'lessen' uit andere sectoren in.

Uit deze visie blijkt het grote bewustzijn van de raad van commissarissen van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk. In de gesprekken maar ook in de verslagen, is deze gedrevenheid nadrukkelijk bevestigd. De raad van commissarissen is zeer actief in het in gesprek zijn met de belanghouders. Daartoe organiseert Havensteder meerdere malen per jaar bijeenkomsten over diverse thema's. Naast de raad van commissarissen zijn ook bestuur, maar ook de medewerkers zich zeer bewust van het belang van de opvattingen van de belanghouders en hebben ook de wil om daar iets mee te doen. In het gesprek met de raad heeft de commissie kunnen ervaren dat de raad heel bewust inzet op het thema van samenwerking en de wijze waarop dit vorm en inhoud krijgt. Ook de vraag rond het al dan niet halen van planningen was de afgelopen jaren een thema. Monitoring is van belang en er wordt niet uitgegaan van "geen bericht is goed bericht". In de ogen van de raad zijn stappen gezet in het snel weten te schakelen op veranderingen in de buitenwereld. Mooi vond de commissie hoe de raad aandacht heeft voor "de stille huurder" en hoe dit op werkbezoeken van de raad benut wordt. Ook vraagt de raad nadrukkelijk aandacht voor samenwerking met en tussen corporaties en van elkaar kunnen leren. Daar zijn in zijn ogen nog stappen te zetten.

De visitatiecommissie waardeert de invulling van de maatschappelijk rol met een 9 op grond van de volgende overwegingen:

- De wijze waarop de maatschappelijke rol is uitgewerkt in de visie op toezicht en bestuur
- De wijze waarop de raad van commissarissen structureel invulling geeft aan de maatschappelijk oriëntatie en netwerkrol. Opvallend is de diversiteit in partijen waarmee gesproken wordt (zowel binnen als buiten de organisatie), de frequentie waarmee met de organisatie en samenwerkingspartners worden gesproken en de diversiteit aan vormen van die gesprekken. Hierbij weet de raad van commissarissen een vorm te vinden waardoor hij niet op de stoel van het bestuur gaat zitten, maar wel meerwaarde toont door die opstelling.
- De wijze waarop de raad van commissarissen invulling geeft aan het bewaken van de kracht en tegenkracht in het directieteam.

5.6 Externe legitimering en verantwoording

Bij dit onderdeel beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie belanghebbenden bij beleidsvorming betreft en met hen een dialoog voert over de uitvoering van het beleid. Ook wordt beoordeeld of de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Havensteder zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.

Havensteder is zeer actief in het betrekken van belanghouders en het ophalen van opvattingen van de belanghebbenden. Dit geldt op alle niveaus in de organisatie. Bewondering heeft de commissie voor de wijze waarop Havensteder, in coronatijd, erin geslaagd is de belanghouders zeer intensief te betrekken bij de ontwikkeling van het Havenstederplan voor 2022-2025 "Samen geven we Thuis". Havensteder doet dit niet alleen rond de ontwikkeling van het ondernemingsplan, maar ook op andere fronten worden de opvattingen van de belanghouders ingewonnen en geeft Havensteder ook uitleg waarom ze bepaalde keuzes heeft gemaakt. Havensteder is erg open en transparant. De commissie heeft geconstateerd dat daar ook veel waardering voor is vanuit de belanghebbenden.

Met de huurders onderhoudt Havensteder contact via de formele huurdersvertegenwoordiging De Brug, maar daarnaast zijn er vijf gebiedsorganisaties en zijn er ook andere bewonersorganisaties waarmee Havensteder in contact is. De huurdersvertegenwoordigers herkennen de inspanningen van Havensteder op de samenwerking met de gebiedsgerichte organisaties. Deze herkennen en waarderen dat, maar in de uitvoering loopt het nog niet zoals gewenst. Op dit onderdeel is eerder in dit rapport het nodige geschreven.

Bijzonder is de grote investering die Havensteder doet in de relatie met de belanghebbenden, waarbij het fundament gezocht wordt in gedeelde waarden en daarmee naar bindende waarden. Dit heeft een grote impuls gegeven aan de samenwerking met de belanghouders.

Ondanks de problemen die er zijn rond de uitvoering met de huurdersorganisaties, is de commissie van mening dat Havensteder bijzondere inspanningen levert op het gebied van het betrekken van belanghouders en de externe legitimatie. Indien er meer samenhang zou zijn met de uitvoering zou de waardering van de commissie wellicht hoger zijn uitgevallen.

De visitatiecommissie waardeert de externe legitimatie met een 8 op grond van de volgende overwegingen:

- Havensteder is zeer actief in het betrekken en informeren van de belanghebbenden
- Met het accent op gedeelde waarden slaagt Havensteder er in tegenstellingen te overbruggen en ook rond gevoelige onderwerpen het gesprek met de belanghebbenden aan te gaan.
- Op alle niveaus van Havensteder (medewerkers, directie, bestuur en raad van commissarissen) is men zeer bewust van het belang van het betrekken van de belanghebbenden en is daar ook zeer actief in.

Openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De gerealiseerde prestaties staan vermeld in onder meer het jaarverslag, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht.

In de jaarverslagen doet Havensteder uitgebreid verslag van de prestaties op een goede en toegankelijke wijze. Hierin geeft Havensteder ook toelichting op bereikte prestaties en afwijkingen op de doelstellingen. De huurders worden uitgebreid geïnformeerd. Tot 2021 in het huurdermagazine "Meerpaa!" dat 4 keer per jaar verscheen en op de verschillende wijk was toegespitst. Met ingang van 2021 is er overgestapt op een digitale nieuwsbrief voor alle geïnteresseerden, die in een aanmerkelijk hogere frequentie verschijnt. Daarnaast worden met grote regelmaat nieuws en blogs op de website geplaatst. Op de website zijn ook het ondernemingsplan en andere beleidsdocumenten te vinden.

De visitatiecommissie waardeert de openbare verantwoording met een 8 op grond van de volgende overwegingen:

- Voorgenomen en gerealiseerde prestaties worden goed en toegankelijk zichtbaar gemaakt en toegelicht
- Naast het jaarverslag publiceert Havensteder informatie over de organisatie en het bestuur en toezicht.
- Havensteder voorziet ruim in allerlei informatie over de organisatie, ontwikkelingen en belangrijke gebeurtenissen. Dit op een zeer toegankelijk wijze

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording met een 8,0.

Prestatieveld externe legitimatie en verantwoording	Oordeel visitatiecommissie
Externe legitimatie	8
Openbare verantwoording	8
Oordeel	8,0

5.7 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De wijze waarop Havensteder het gesprek met belanghebbenden aangaat vanuit gedeelde waarden.
- De intensieve interactie met belanghebbenden bij de ontwikkeling van het nieuwe Havenstederplan, ondanks de belemmeringen door corona.

5.8 Totale beoordeling Governance

De commissie beoordeelt het perspectief Governance in totaliteit met een 8,3:

Governance	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming en sturing op prestaties	8,0
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen	9
Externe legitimatie en verantwoording	8,0
Oordeel Governance	8,3

6 Bijlagen

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's van de visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Waardering netwerk
- Reputatie-Quotiënt
- Definiëring netwerken Pieterjan van Delden
- Prestatiemonitor

Positionpaper

Samen geven we Thuis

Onze ambitie

In 2022 lanceerden we ons Havenstederplan 'Samen geven we Thuis (2022 – 2025)'. In dit meerjarenplan staat de koers voor de komende jaren. Iedereen verdient een thuis en daar zorgen wij graag voor. Thuis geven begint bij het zorgen voor voldoende, goede en betaalbare woningen in de gemeenten waar we werken. Wij zijn er met name voor bewoners die over onvoldoende financiële middelen beschikken of om andere redenen lastig zelf aan een passende en betaalbare woning kunnen komen. Zo geeft Havensteder thuis. Onze rol gaat echter verder. We willen graag dat bewoners zich thuis voelen in hun woning en buurt en mee kunnen doen in de samenleving. Daarom stimuleren we interactie en ontmoeting. Zodat er een gevoel van saamhorigheid ontstaat en mensen elkaar leren kennen en helpen. Indien nodig geven we een steuntje in de rug. Wij - als trotse Havensteders - doen dit samen met bewoners, collega's en (andere) partners in de wijk. Samen geven we thuis.

Het bouwen, onderhouden, renoveren en verhuren van woningen is onze basis. Dat doen we al jaren en dat blijven we doen. Accenten leggen we bij de verduurzaming van onze woningen en het bijbouwen van extra huurwoningen in het sociaal- en middensegment. En op gebied van samenwerken streven we naar een podiumplaats: door het sluiten van slimme coalities kunnen we immers meer voor elkaar krijgen, in het belang van de bewoners.

Context

Havensteder werkt in een grootstedelijk gebied, met spannende politieke verhoudingen. Het realiseren van meer woningen voor lage inkomens en kwetsbare doelgroepen is geen vanzelfsprekendheid; de cijfers en feiten geven een ander beeld dan in politieke programma's en coalitieakkoorden wordt vastgelegd. Havensteder neemt hier een eigenstandige positie op in, door vanuit een heldere analyse en een duidelijke (portefeuille-) strategie een 'bod' te doen op de gemeentelijke (woon-)visies. We zien onszelf dus niet als de uitvoerende organisatie voor de gemeentelijke WoonAgenda. Alleen op die wijze lukt het ons om tot afspraken met gemeenten en bewoners(organisaties) te maken en om constructieve koers te houden in een polariserend landschap. We zoeken actief de dialoog op in lastige kwesties en komen op die manier tot afspraken. Ook in het spanningsveld tussen de huurdersorganisaties, gemeenten en wij als corporatie. Waar de beelden van bewonersorganisatie en de woonvisie van de gemeente uiteenlopen, binnen de formele huurdersvertegenwoordiging sprake is van tegengestelde zienswijzen zoeken en vinden wij de waarden die ons als partijen binden en de punten waar we wel gezamenlijke overeenstemming kunnen voeren.

Wat gebeurde er in 4 jaar

De visitatie van 4 jaar geleden bevatte een aantal serieuze verbeterpunten. Wij zijn daarmee meteen aan de slag gegaan. We hebben actief nader onderzocht op welke wijze we de samenwerking met gemeenten en stakeholders konden verbeteren en hebben de organisatie daarop aangepast en ingericht. Ook de omstandigheden waarin Havensteder moest werken zijn in snel tempo veranderd: in deze visitatieperiode wikkelden we onze derivatenportefeuille af, verbeterden we ons risicoprofiel en waren we financieel weer op orde. Daarmee verloren we onze positie als 'bijzonder beheer' corporatie en kregen we meer financiële armslag. Met de aangekondigde afschaffing van de verhuurdersheffing zette dat verder door en ontstaat eindelijk meer ruimte voor noodzakelijke investeringen. De organisatie heeft een enorme draai gemaakt van werken vanuit schaarste naar denken vanuit meer mogelijkheden. Nu is het onze opgave de mooie ambities uit ons

Havenstederplan te realiseren en daarmee onze bijdrage te leveren aan de nationale prestatieafspraken en de lokale opgaven. Concreet gaat het om een verdubbeling van ons investeringsprogramma in nieuwbouw, verbetering en verduurzaming. Op betaalbaarheid maakten we eerder al stappen met een gematigder huurbeleid en huurverlagingen voor een grote groep bewoners.

In de afgelopen 4 jaar hebben we geanticipeerd op deze nieuwe realiteit door de overstap te maken naar een nieuw besturingsmodel met een tweehoofdig bestuur en een vrijwel volledige vernieuwing van het directieteam. Middels een verdere professionalisering van de bedrijfsvoering willen we de voorwaarden scheppen om de grote externe uitdagingen het hoofd te kunnen bieden en een organisatie te bouwen die consistent levert wat ze belooft. Daar hebben we – getuige de rapportages van Aw en accountant de achterliggende jaren grote slagen in gemaakt en hebben we de lijnen ingezet om dat de komende jaren naar een volgend volwassenheidsniveau te brengen. In het externe veld nemen we de posities in om ook invloed te hebben op de landelijke discussies. De cultuur van onze organisatie beweegt naar denken vanuit mogelijkheden en realiseren van ambities. Sneller en meer bouwen en verduurzamen, innovaties op het sociaal domein. Dat kan alleen als we durven van de gebaande paden af te wijken: een andere manier van (samen-)werken is essentieel in een markt waarin mensen en materialen schaars zijn. Dit bewustzijn is aanwezig en we werken er hard aan om dit ook tot uitdrukking te brengen in ons handelen. Daarmee zijn we trots op het veilig thuis dat we onze bewoners nu kunnen bieden en zien we voor onszelf ook een rol om ook een goed verhuurder te zijn voor alle woningzoekenden die er nu nog niet in slagen een passende woning te vinden.

Onze uitdaging ...

Onze uitdaging zit in het zoeken van een goede balans tussen ‘running the business’ en ‘changing the business’. Onze 500 medewerkers hebben er een kluit aan om het dagelijks werk te doen in een stedelijke omgeving waarin naast mooie uitdagingen ook grote problemen bestaan. En tegelijkertijd beweegt Havensteder zich naar een eigentijdse, digitale organisatie die haar huurders op excellente wijze bedient. Veranderen terwijl de winkel open is. Anno 2022 moeten we ons best doen om medewerkers aan ons te binden en daarmee continuïteit te kunnen bieden in onze programma’s. Dat lukt alleen als we ook een top werkgever zijn, met oog en oor voor de medewerkers.

Alles bij elkaar grote opgaven. Wij prijzen ons gelukkig met een stabiele basis binnen Havensteder en een veerkrachtig team professionals die dag in dag uit laten zien hoe belangrijk het werk van een corporatie is, zeker in stedelijke omgeving als de onze. Dan is leren hoe het nog beter kan echt een prachtige uitdaging.

Rotterdam, 5 oktober 2022,

Sander Uiterwaal & Hedy van den Berk

Factsheet maatschappelijke prestaties

Factsheet maatschappelijke prestaties 2018-2021

Wij zijn Havensteder.

Een woningcorporatie in de kern van de stadsregio Rotterdam. We werken met ongeveer 400 mensen aan het verhuren, beheren en onderhouden van ruim 45.000 woningen. We bieden bewoners een thuis.

Onze naam staat voor de verbinding tussen het symbool van onze stadsregio - de haven - en de mensen die er wonen - de stedelingen. Havensteder is een nieuw woord, dat zich onderscheidt van andere corporaties. Daarmee claimen we ons als merk. Als onderschrift gebruiken we sterk in wonen. Hiermee maken we duidelijk wat we doen.

Huurverhoging	2018	2019	2020	2021
Rijksbeleid: maximale huurverhoging	2,40%	2,60%	3,60%	0,00%
Huurverhoging Havensteder*	2,60%	2,17%	3,04%	0,00%

* Percentages 2018 en 2019 zijn inclusief harmonisatie, het percentage over 2020 is exclusief harmonisatie.

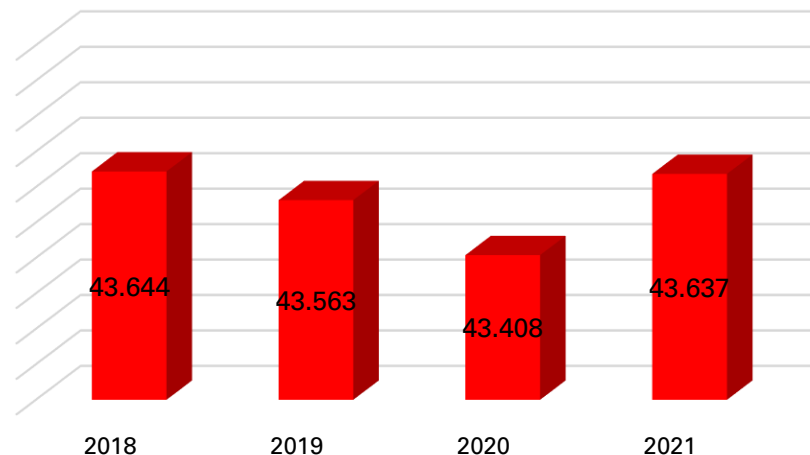
Aedes Benchmark: Duurzaamheid	2018	2019	2020	2021
	C	C	C	A

Aedes Benchmark: technische woningkwaliteit	2018	2019	2020	2021
	C	C	B	A

Havensteder wil haar huurders een goede en betaalbare woning bieden in een schone en veilige leefomgeving. Hiervoor zetten wij ons in, ook in de periode 2018-2021. Hieronder een aantal voorbeelden:

- Energiecoaches helpen bewoners bewust maken van hun energieverbruik en mogelijkheden tot besparing
- Organisatie van thema-avonden in de wijken om mee te praten over de wijk
- Hulp bij geldproblematiek, eventueel via de gemeente
- Pilot met de 5-minuten klusbus voor kleine klusjes die snel verholpen kunnen worden.
- Investeren in samenwerking met diverse samenwerkingspartijen zoals de gemeente, collega corporatie en zorg- en welzijnspartijen
 - Verlichte tuinpaden
 - (Taal)milieucoaches
- Muurschilderingen en wandafbeeldingen
 - Hulp bij verhuizing

Aantal woongelegenheden



Overzicht geraadpleegde personen

De vermelde personen hebben deelgenomen aan een gesprek met de visitatiecommissie. Daarnaast hebben zij een digitale enquête ontvangen ter voorbereiding op het gesprek.

Raad van Commissarissen Havensteder

De heer Prof. Dr. P. A.H. van Lieshout, voorzitter

Mevrouw drs. M.C.C. Bekker, benoemd op voordracht van de gezamenlijke huurdersorganisaties; plaatsvervangend voorzitter

De heer dr. A. van Vliet CPC

Directeur-bestuurder Havensteder

Mevrouw H. van den Berk, bestuurder

De heer S. Uiterwaal, bestuurder en financieel directeur

Medezeggenschapsraad Havensteder

De heer M. Blommers, voorzitter

Mevrouw C. Grashoff, ondersteuner medezeggenschapsraad, geen lid van de medezeggenschapsraad zelf

Afdeling Wonen Havensteder

Mevrouw R. Zwart, directeur Wonen

Mevrouw A. Tops, manager staf wonen

Afdeling Onderhoud en Ontwikkeling Havensteder

De heer U. Santos Bakker, directeur onderhoud en ontwikkeling

De heer B. van Hoorn, manager dagelijks onderhoud

Afdeling Strategie Havensteder

De heer B. Kesselaar, directeur strategie

Mevrouw B. Klomp, adviseur strategie

Mevrouw S. Kemp, adviseur strategie

Afdeling Financiën Havensteder

De heer S. Uiterwaal, bestuurslid, ook financieel directeur

De heer A. Scholtens, manager financieel management

Concerncontrol

De heer J. Zwetsloot, concercontroller ad interim

Mevrouw B. da Luz, compliance officer

Gemeente Rotterdam

Mevrouw M. Noeverman, beleidsadviseur Wonen

Mevrouw M. van Buul, directeur stedelijke inrichting gemeente Rotterdam

Mevrouw M. ten Vergert, programmamanager veerkrachtig BoTu, gemeente Rotterdam

Gemeente Capelle aan den IJssel

Mevrouw J. Meijer, unithoofd Wonen

Mevrouw R. Ontso, beleidsadviseur Wonen

Gemeente Barendrecht

Mevrouw M. de Jonge, beleidsadviseur Wonen BAR organisatie

Huurdersalliantie de Brug

De heer D. de Lange, bestuurslid

Huurdersplatform Lombardijen

De heer C. Boers

Huurdersbelang Havensteder Oost

Mevrouw M. Schouten, secretaris

De heer S. de Kok, voorzitter

De heer T. Baas, adviseur HBHO

Huurdersraad West

Mevrouw S. Soebdhan, voorzitter

De heer L. Richard, bestuurslid

De heer R. Gloudi, adviseur

Zorg- en Welzijnsinstellingen

Collega-corporaties

De heer R. Beumer, Woonstad, Senior Asset Manager

De heer Bin Krens, Vestia, regiomanager Rotterdam

De heer P. Manders, directeur-bestuurder patrimonium Barendrecht

Ketenpartners

Mevrouw H. Born, regiodirecteur zuidwest BPD

Onderstaande personen hebben niet deelgenomen aan een gesprek met de visitatiecommissie, maar door het invullen van de digitale enquête wel een bijdrage geleverd aan de visitatie van Havensteder.

Huurdersraad Capelle

De heer W.A. de Bruin, secretaris

Huurdersalliantie de Brug

De heer A. Wallace, bestuurslid

Korte cv's visitatoren

Jan van der Moolen (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken, voorzitter van de RvC van SSH, coördinator van de Erasmus/ESAA opleiding "Besturen met een kernopdracht" en voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 15 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), bij de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), bij het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost-Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur. Ook was en is hij betrokken bij diverse opleidingen en cursussen, zowel inhoudelijk als bij het opzetten daarvan, is een veel gevraagd inleider en dagvoorzitter en geeft hij jarenlang al gastcolleges aan diverse onderwijs- en opleidingsinstituten. Zijn hobby's zijn muziek, squash en judo.

Jan Haagsma (visitor) is organisatieadviseur met een lange ervaring in een breed scala aan organisatievraagstukken. Voor hij zich als zelfstandig organisatieadviseur vestigde, was hij partner bij Andersson Elffers Felix (AEF) te Utrecht. Hij is deskundig op het gebied van strategie- en beleidsontwikkeling, kwaliteitssystemen -onderzoek en -management, methoden en technieken van (organisatie-)onderzoek en evaluatieonderzoek, analyse van (werk)processen en vraagstukken met betrekking tot organisatie (inrichting en -ontwikkeling), werkwijze, sturing. Hij heeft ruime ervaring in het leiden van complexe (verander)projecten. Daarnaast is hij directeur-bestuurder van Cognitum en lid van de Raad van commissarissen van het Servicepunt Thuiswonen.

Evelien van Kranenburg-Haagsma (secretaris) heeft cultuursociologie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit. Gedurende haar studie is zij betrokken geweest bij de kwantitatieve meting van onderzoekprestaties. Sinds het laatste jaar van haar studie is zij werkzaam als manager van de backoffice en secretaris bij Cognitum, een van de door de Stichting VWN geaccrediteerde bureaus voor het uitvoeren van visitaties bij woningcorporaties.

Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

Cognitum B.V. verklaart hierbij dat de visitatie van **Havensteder** in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Strijen, augustus 2022 de heer I. Smits | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Havensteder** in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Bussum, augustus 2022 de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Geldermalsen, augustus 2022, de heer J. Haagsma | visitor visitatiecommissie

Strijen, augustus, mevrouw E. van Kanenburg-Haagsma | secretaris visitatiecommissie

Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10.

De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

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

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

Pluspunten

Als de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

Minpunten

Als de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.

Werkwijze visitatiecommissie

De visitatie begint op het moment dat de eerste contacten plaatsvinden. Vanaf dat moment worden indrukken en informatie verzameld die mede een rol spelen bij de beoordeling van de corporatie.

De corporatie start met het aanleveren van de benodigde informatie per perspectief (opgaven, ambities, vermogen en governance). Cognitum verwerkt deze in prestatie-monitoren voor Presteren naar Opgaven en Ambities en voor Presteren naar Vermogen. De concepten worden ter controle en aanvulling voorgelegd aan de corporatie. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een position paper.

Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden doorgesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview, deze krijgen vooraf een enquête toegezonden. Daarnaast wordt afgesproken welke belanghebbenden alleen via een enquête worden betrokken. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face tot face) of collectief (aan de hand van thema's). Cognitum hecht er belang aan de belanghebbenden in een individueel interview te spreken en daar ruim tijd voor te nemen. Dit levert voor beide partijen meerwaarde op. Waar nodig of wenselijk vinden groepsgesprekken plaats. Het beoordelen van de prestaties van de corporatie door middel van cijfers vindt gedurende het interview plaats (hetzij mondeling of schriftelijk).

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden op de een of andere manier betrokken. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Eventueel wordt dit beeld verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes.

De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn.

Voor de beoordeling van de prestaties van de corporatie maakt de visitatiecommissie gebruik van documenten (zowel van de corporatie zelf als van belangrijke belanghebbenden), de ingevulde prestatie-monitor, de formele visitatiegesprekken en de indrukken en informatie uit de contacten rondom de visitatie (zoals de intake, tussentijdse voorbereidende gesprekken en dergelijke).

De interviews vinden niet eerder plaats dan nadat de visitatiecommissie alle relevante documenten en informatie heeft ontvangen. Een overzicht van de schriftelijke bronnen van de visitatiecommissie, de prestatie-monitor en de position paper zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

Na de interviews stelt de visitatiecommissie haar rapport op. Het conceptrapport wordt met de corporatie besproken (in ieder geval met de directeur/bestuurder en de voorzitter van de raad van commissarissen (of toezicht)). Deze bespreking kan leiden tot aanpassingen in het rapport als de aangedragen argumenten daartoe aanleiding geven. Tegelijkertijd vindt er bij Cognitum een interne kwaliteitstoets plaats. Dit kan eventueel ook nog tot aanpassingen/verduidelijkingen leiden. Het aldus verkregen eindrapport wordt ter publicatie aangeboden aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

Governance

- Vorige visitatierapport + bestuurlijke reactie
- Reglementen RvC
- Visie op bestuur en toezicht, Toezichtkader
- Profielschets RvC
- Resultaten Governance inspectie AW
- Agenda's en notulen van RvC vergaderingen incl. zelfevaluaties en themabijeenkomsten 2018 t/m 2022
- Agenda's en notulen van overleggen van de RvC met externe belanghebbenden 2018 t/m 2022

Opgaven en Ambities

- Jaarverslagen 2018 t/m 2022
- Ondernemingsplan, beleidsplan en meerjarenplan
- Begrotingen en jaarplannen 2018 t/m 2021
- Documenten strategisch voorraadbeleid
- Diverse beleidsplannen, o.a. over verkoop, inkoop, duurzaamheid en huurbeleid
- Overzicht indeling bezit in energie labels en EI 2018 t/m 2021
- Documenten behorende bij prestatieafspraken met gemeente en huurders 2018 t/m 2021
- Diverse verslagen van overleggen tussen gemeente en corporatie, o.a. over uitvoeren prestatieafspraken
- Woningmarktonderzoeken
- Woonvisie
- Diverse (regionale) convenanten
- Documenten m.b.t. woonruimteverdeelsysteem
- Diverse documenten woningmarkt projecten

Belanghebbenden

- Verslagen e.d. overleg diverse gemeenten 2018 t/m 2022
- Samenwerkingsovereenkomst met huurdersvertegenwoordiging
- Agenda's en notulen van overleg tussen corporatie en Huurdersalliantie De Burg 2018 t/m 2021
- Aantal adviezen van de Huurderalliantie de Brug + bod
- Agenda's en notulen van overleg tussen bestuurder en medezeggenschapsraad 2018 t/m 2021
- Bewonersinformatiebladen
- Gegevens Aedes benchmark centrum

Vermogen

- Jaarrekening 2018 t/m 2021
- dVi 2018 t/m 2021
- Oordeelsbrieven AW 2018 t/m 2021
- Diverse documenten over risicomangement
- Meerjarenbegroting 2018 t/m 2021
- Begroting 2018 t/m 2021
- Brief AW: oordeel staatssteun passendheid
- Maand, kwartaal, trimester, halfjaar rapportages, dashboards etc. 2018 t/m 2021
- WSW jaarlijkse beoordeling en borgbaarheid

Beoordeling samenwerking tripartiteoverleg

Initiële condities	Er is voldoende visie om tot samenwerking te komen		
	Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen op te lossen		
	De gemeente neemt het initiatief en voert de regie		
	Er worden -indien nodig- extra middelen (subsidie) beschikbaar gesteld om vraagstukken op te lossen of in kaart te brengen.		
	Er is duidelijk sprake van een gezamenlijke voorbereiding en draagvlak bij alle partners.		
	De samenwerkingsdoelen zijn gezamenlijk bepaald.		
	Indien nodig wordt de aanpak en werkwijze gezamenlijk uitgewerkt.		
	Indien nodig worden voorzieningen ter ondersteuning van de praktische samenwerking (zoals huisvesting, etc.) gerealiseerd.		
	De deelnemers aan het overleg beschikken over voldoende kwaliteiten.		
	De deelnemers aan het overleg beschikken over voldoende mandaat/bevoegdheden.		
Niveaubepalende condities	Er is constant aandacht voor het verder ontwikkelen van de samenwerking tussen de partners.		
	In de uitvoering is sprake van een resultaatgericht samenspel tussen de betrokken medewerkers.		
	De voortgang van de afspraken wordt kritisch bewaakt.		
	Er is een effectieve structuur van verantwoordelijkheden en overleg		
	Bij de gemeente is er bestuurlijke bereidheid en bestuurskracht om knopen door te hakken.		
	Bij de corporatie is er bestuurlijke bereidheid en bestuurskracht om knopen door te hakken.		
	In het samenwerkingsverband wordt effectief feedback gegeven en op de feedback wordt geacteerd.		
	In de samenwerking zijn alle relevante partners betrokken		
	De deelnemers aan het overleg weten -indien nodig- elkaar ook buiten het overleg te vinden.		
	Het samenwerkingsverband is vervlochten in de organisatie en de bedrijfsprocessen van de organisaties		
Effectuerende condities	In de samenwerking zijn alle relevante partners betrokken.		
	De deelnemers aan het overleg weten -indien nodig- elkaar ook buiten het overleg te vinden.		
	Het samenwerkingsverband is vervlochten in de organisatie en de bedrijfsprocessen van de organisaties		
Gemiddeld score			

Reputatie-Quotient

Emotionele aantrekkelijkheid			7,6
Sympathie	8,1		
Waardering en respect	6,7		
Vertrouwen	7,9		
Producten en diensten			7,0
Staat garant voor haar producten en diensten	7,7		
Kwaliteit	6,7		
Innovatief	6,0		
Prijs/ waardeverhouding	7,4		
Visie en leiderschap			7,2
Sterk leiderschap	7,6		
Inspirerende visie	7,6		
Herkent en benut marktkansen	6,4		
Werkomgeving			7,7
Goed georganiseerd	6,5		
Aantrekkelijke werkgever	8,7		
Goed gekwalificeerd personeel	8,0		
Maatschappelijke verantwoordelijkheid			7,6
Milieubewust	7,3		
Hoge standaard voor omgang met personeel	7,8		
Financiële performance			7,3
Financiën op orde	8,2		
Presteert beter dan collega corporaties	6,1		
Goede vooruitzichten voor de toekomst	7,6		

Definiëring netwerken Pieterjan van Delden

Pieterjan van Delden onderscheidt vier zogenaamde resultaatcondities voor het functioneren van sterke netwerken:

- *De initiële condities:*
Samenwerkingsenergie komt voort uit een intentionele impuls, een 'gezamenlijk willen' van de partners. Het bestaat uit reflexief gedrag, een beleidsdialoog over samenwerking, maar betekent nog geen realisatie daarvan. Betreft condities als gezamenlijke doelen van de partners en financiële en logistieke voorwaarden.
- *De niveaubepalende condities*
De energie komt voort uit een activistische impuls, een 'gezamenlijk handelen' door de partners. Dit probleemoplossend optreden werkt direct door in het resultaatniveau van de samenwerking. Gaat om condities als praktisch samenspel van professionals en de daarop gerichte sturing van de keten.
- *De effectuerende condities*
Dit drukt een verbindende impuls uit, de 'ontmoetingsenergie' die voortkomt uit banden en loyaliteit tussen mensen. Samenwerkingsbelangen krijgen dan voorrang boven deelbelangen, dat geeft samenwerking een diepere doorwerking op langere termijn. Betreft condities als hechte relaties en vertrouwen en onderling aangegeane afhankelijkheden.
- *De faciliterende condities*
Om resultaten te bereiken moeten voldoende middelen (personeel en materieel) beschikbaar worden gesteld door de deelnemende partijen.

Uitgebreid overzicht prestaties

Hierna wordt de prestatie-monitor weergegeven zoals deze door de visitatiecommissie in samenwerking met Havensteder is opgesteld voor het onderdeel presteren naar opgaven en ambities.

De cijfers in de tabellen zijn de cijfers zoals deze door de visitatiecommissie zijn gegeven (en in het rapport per prestatieveld zijn opgenomen en beargumenteerd).

Prestatiemonitor opgaven & ambities

Deze prestatie-monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2018-2021.



Stichting Havensteder

L0392

Woningmarktregio:

Haaglanden Midden-Holland Rotterdam

Inleiding

In de prestatie-monitor van Stichting Havensteder wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van Stichting Havensteder.

De prestatie-monitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van Stichting Havensteder de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 6.0.

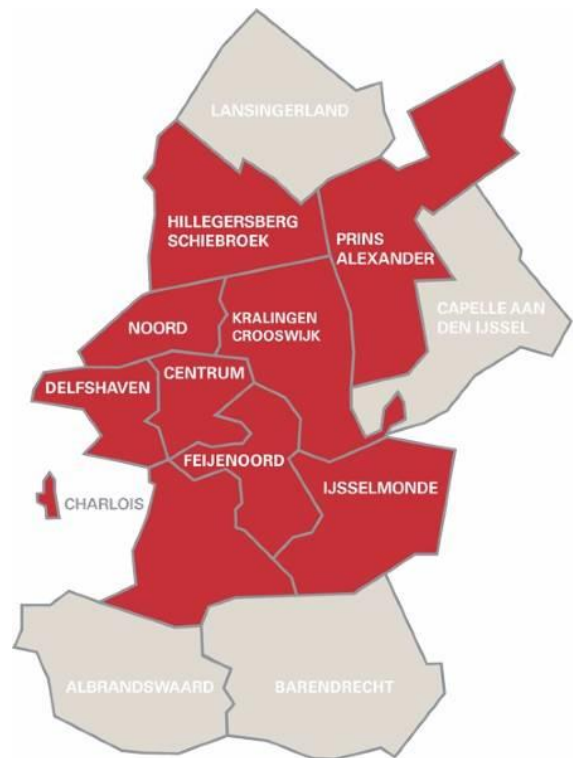
De ingevulde prestatie-monitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van Stichting Havensteder ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

De prestatie-monitor volgt de indeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 6.0:

- 1 Beschrijving van de prestatieafspraken
- 2 Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces
- 3 Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken
- 4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

Het werkgebied van Stichting Havensteder

Het bezit van Stichting Havensteder ligt in de gemeenten Rotterdam, Capelle aan den IJssel, Albrandswaard, Barendrecht, Lansingerland en Krimpen aan den IJssel.



Bron: Havensteder

	Woningen ultimo 2021
Gemeente Rotterdam	31.730
Gemeente Capelle aan den IJssel	9.735
Gemeente Albrandswaard	418
Gemeente Barendrecht	858
Gemeente Lansingerland	276
Gemeente Krimpen aan den IJssel	89
Totaal	43.206

Bron: gegevens corporatie

1 Prestatieafspraken

1.1 Landelijke afspraken

Rijksprioriteiten

De vier Rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 waren:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting

Voor de periode 2021 tot 2025 zijn onderstaande prioriteiten door de minister vastgesteld:

- Bijdragen aan de bouwpoging (door versnellen nieuwbouw sociale huurwoningen);
- Zorgen voor betaalbaarheid (door inzet lokaal maatwerk);
- Investeren in een duurzame sociale huurwoningvoorraad (door aandacht voor kwaliteitsaspecten en inzet op isolatie en de energietransitie);
- Realisatie van wonen met zorg (door passende woonvormen en samenwerking);
- Huisvesten van spoedzoekers (door tijdelijke oplossingen en minder conventionele wijzen van huisvesting);
- Investeren in leefbaarheid (door differentiatie van wijken, ontmoeting tussen bewoners en sociaal beheer).

Sectorafspraken (landelijk)

Energieakkoord

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van de woningcorporaties. Minister Spies, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambities en doelstellingen vast in het geactualiseerde Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving dat ze op 28 juni 2012 ondertekenden. Aedes tekende ook twee deelconvenanten: het Convenant Energiebesparing Corporatiesector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw. Als de convenanten zijn uitgevoerd, hebben de 2,4 miljoen corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Dat komt neer op een energiebesparing tussen 2008 en 2021 van 33%.

Besparingsdoelstellingen: Op basis van de doelstellingen zoals geformuleerd in het Koepelconvenant beogen Aedes en Woonbond met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33% in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

1.2 Regionale afspraken

Stichting Havensteder heeft wel prestatieafspraken op regionaal niveau.

Stichting Havensteder is deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op regionaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2018	2019	2020	2021
Convenant Woonoverlast				

1.3 Lokale afspraken

Het bezit van Stichting Havensteder ligt in de volgende gemeenten:

Prestatieafspraken met:	Betreft de jaren:			
	2018	2019	2020	2021
Gemeente Rotterdam	x	x	x	x
Gemeente Capelle aan den IJssel	x	x	x	x

2. Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

<p>2.1 De compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken: zijn alle lokaal relevante onderwerpen opgenomen, met inachtneming van het regionale en landelijke beleid of ontbreken er essentiële onderwerpen? Zijn de afspraken "SMART"?</p>
<p>Havensteder is een grote corporatie, actief in meerdere gemeenten. In sommige gemeenten is het bezit van Havensteder redelijk beperkt. Gemeenten erkennen dat het voor Havensteder lastig is om met alle gemeenten volwaardige prestatieafspraken te maken. Om deze reden is in veel gemeenten het bod geaccepteerd als prestatieafspraken, of zijn meerjarige prestatieafspraken gemaakt. Volgens de methodiek is het toegestaan om de twee grootste gemeenten aan te houden voor het hoofdstuk, dus in dit geval zijn dat gemeenten Rotterdam en Capelle aan den IJssel.</p> <p>Gemeente Rotterdam</p> <p>De prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam omvatten de relevante onderwerpen, en gaan zelfs zeer in op de details voor bepaalde wijken/gebieden. Deze afspraken zijn echter lang niet altijd SMART en wordt er veel gesproken over inzet, streven, en plannen maken, maar het is niet duidelijk wat er dan concreet van de partijen verwacht wordt. Wel zijn de afspraken zeer gedetailleerd, en zijn er afspraken voor elk gebied en wordt er onderscheid gemaakt tussen deelonderwerpen binnen thema's; zo is "duurzaamheid" uitgesplitst in onder andere aardgasvrij, watermanagement, groen, en isoleren.</p> <p>Gemeente Capelle aan den IJssel</p> <p>Per prestatieafpraak wordt er veel context gegeven, waardoor het lastig is de concrete afspraak te onderscheiden van wat er al gebeurd is binnen het onderwerp. In de samenwerkingsafspraken wordt aangegeven dat partijen door middel van de afspraken een resultaatsverplichting op zich nemen tenzij</p>

het uitdrukkelijk een inspanningsverplichting betreft. Er wordt echter vaak gesproken over een inspanning of inzet om het doel te bereiken; het is niet altijd duidelijk welke stappen gezet worden om tot dat doel te komen. Ook zijn er veel werkwijzen en lopende activiteiten opgenomen als afspraak, en die zijn lastig te meten omdat er geen concreet einde is.

2.2 De wederkerigheid in de prestatieafspraken: hebben alle betrokken partijen afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de afspraken?

Gemeente Rotterdam

Er zijn prestatieafspraken gemaakt en die worden toegespitst op verschillende corporaties waardoor het document alleen afspraken bevat die relevant zijn voor de corporatie zelf. Vervolgens wordt tekstueel aangegeven wie de kartrekker is en welke rol de partijen hebben.

Gemeente Capelle aan den IJssel

Per prestatieafpraak wordt tekstueel aangegeven welke partijen betrokken zijn, en in de meeste gevallen wordt ook aangegeven welke partij de kartrekker is.

2.3 De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen: Welke initiatieven heeft de corporatie genomen bij bijvoorbeeld de vorming van de woonvisie of om partijen tot elkaar te brengen?

Gemeente Rotterdam

De prestatieafspraken zijn onder andere gebaseerd op de woonvisie, maar ook de portefeuillestrategie van Havensteder was meegenomen als uitgangspunt. Stichting Havensteder heeft kritisch gereageerd op het concept van de Woonvisie 2030.

Gemeente Capelle aan den IJssel

De prestatieafspraken

2.4 De betrokkenheid van partijen: zijn andere partijen dan huurders en gemeenten ook betrokken bij het maken van afspraken, zoals zorgpartijen, welzijnswerk?

In de meeste gevallen was er sprake van samenwerking tussen de drie bekende partijen; de gemeente, de huurdersorganisatie(s), en de corporatie(s). In het geval gemeente Rotterdam werden de prestatieafspraken voor 2020 en 2021 niet ondertekend door de huurdersorganisatie. De Brug uitte zich zorgen over de inhoud, en procesmatig voelde zij zich ook niet genoeg betrokken bij het beleidsstuk "Wijken in Balans" waar een groot deel van de prestatieafspraken op gebaseerd is. De minister van BZK heeft dit geschil uiteindelijk niet-ontvankelijk verklaard.

2.5 De actualiteit van de prestatieafspraken: zijn de prestatieafspraken actueel en worden ze tijdig geëvalueerd en zo nodig tussentijds geactualiseerd? Sluiten ze (nog) aan bij de uitdagingen of realisatiemogelijkheden?

Gemeente Rotterdam

De prestatieafspraken worden gemonitord tijdens de bij de partijen bekend zijnde directie-overleggen. Voor tussentijdse evaluatie worden nadere afspraken gemaakt indien nodig.

Gemeente Capelle aan den IJssel

De voortgang van de afspraken wordt twee keer per jaar gemonitord op ambtelijk en bestuurlijk niveau. Elk jaar wordt de voortgang gerapporteerd aan de gemeente, Havensteder, en de huurdersvereniging.

2.6 De andere relevante zaken die inzicht geven in bijvoorbeeld het lokale proces van totstandkoming of de creativiteit van partijen om maatschappelijke doelen te realiseren.

-

3. Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

3.1 Indeling van de maatschappelijke prestaties

De afspraken zijn in de verschillende jaren ook verschillend ingedeeld voor de verschillende gemeenten:

Indeling / thema's Gemeente Rotterdam	
2019*	2020 – 2021
Voorraadontwikkeling	Voorraadontwikkeling
Ontwikkeling NPRZ	Wijken in Balans
Overige wijken	Kwaliteit en duurzaamheid van woningen
Duurzaamheid	Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
Kwaliteit van de woningvoorraad	Huisvesten van urgente doelgroepen (eerder thuis)
Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep	Ouderenhuisvesting
Huisvesten van urgente doelgroepen (eerder thuis)	Leefbaarheid
Ouderenhuisvesting	
Leefbaarheid	

* De prestatieafspraken van 2019 zijn een voortzetting van de prestatieafspraken van 2018, maar ze zijn op sommige punten bijgewerkt.

Indeling / thema's Gemeente Capelle aan den IJssel
2020 - 2021
Kwaliteit van de woningvoorraad
Beschikbaarheid sociale woningvoorraad
Betaalbaarheid
Duurzaamheid
Leefbaarheid
Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen
Stads promotie en communicatie

Ten behoeve van eenduidigheid in de beschrijving van de realisatie (zie 3.2) worden de afspraken over de jaren 2018 t/m 2021 als volgt weergegeven:

1. Wijken in balans
2. Energietransitie
3. Klimaat, groen & circulariteit
4. Kwaliteit van de bestaande woningvoorraad
5. Beschikbaarheid
6. Betaalbaarheid
7. Huisvesting specifieke doelgroepen
8. Leefbaarheid

Om de onderstaande tabellen overzichtelijk te houden, zijn alleen de concrete en meetbare prestatieafspraken opgenomen in het overzicht. Lopende activiteiten/werkwijzen zijn hier niet in opgenomen, maar worden wel meegenomen in het hoofdstuk.

3.2 Realisatie van de afspraken

Per afspraak wordt verwezen naar een tabel in hoofdstuk 5 of wordt in de desbetreffende cel aangegeven hoe met de prestatieafspraken is omgegaan.

Afspraken m.b.t. Wijken in Balans			
2019 Rotterdam	Prestatie		
In 2019 worden de volgende nieuwbouwprojecten uitgevoerd: <ul style="list-style-type: none"> • 9 woningen aan de Dordtsestraatweg Oud 1. • 31 woningen in de Landbouwbuurt (fase 2B). • 27 woningen aan de Snelleman + Vletstraat. 		✓	
2020 - 2021 Rotterdam	Prestatie		
In de overige wijken (die niet zijn opgenomen in de Overeenkomst Wijken in Balans) in Rotterdam verwacht Havensteder in 2020 en 2021 ca. 25 aantal woningen te liberaliseren en ca. 60 aantal woningen te verkopen			✓
Havensteder zal op grond van de laatste tussenstand tussen 2016 en 2022 circa 1.752 woningen in de eigen voorraad aanpakken (inclusief sloop). Bij 1.514 woningen is de vermindering Verhuurderheffing van toepassing, waarvan in 2020-2021 de projecten zoals weergegeven in bovenstaande tabel. Het totaalvolume t/m 2022 betreft daarmee ruim 100 woningen meer dan verwacht ten tijde van de ondertekening van het Convenant NPRZ 2016. Deze volumeafspraken t/m 2022 blijft altijd leidend.	Bij Vrijlandt en de laatste deelfasen Vreewijk zal definitief geen RVV-korting behaald worden.		✗
Havensteder zet zich in 2020-2021 in om gezamenlijk met de bewoners en de gemeente te komen tot een gezamenlijke aanpak voor fase 2 en fase 3, zodat de afspraak om 1.300 woningen te verbeterd te hebben in 2022 uitgevoerd wordt.	Bij 1.122 woningen is gestart met een verbeteraanpak. Voortgang staat onder druk.		✗
Koester en versterk aanpak Vreewijk: Havensteder versnelt in de verbetering van haar woningbezit (aanpak 1.300 woningen) en streeft ernaar daar in 2022 klaar mee te zijn	Er zijn 31 woningen opgeleverd in Vreewijk. Zie bovenstaande afspraak.		✗
Ten behoeve van wijken in balans labelt Havensteder begin 2020 circa 150 extra woningen in Vreewijk om bij mutatie te liberaliseren. Dit resulteert naar verwachting in 7 extra liberalisaties in zowel 2020 als 2021.	Extra woningen voor liberalisatie zijn gelabeld. Via monitor zullen de effecten komende jaren inzichtelijk worden.		✓
Havensteder ontwikkelt circa 20 nieuwbouw eengezinswoningen in de Wiekstraat (ter plaatse van huidige Wiekstraat 21 tot 57) voor de DAEB sector en indien juridisch mogelijk verkoopt de Wiekstraat 22-30 (even zijde) met een opknappverplichting.	De nieuwbouw is in uitvoering, oplevering medio 2022.		✓
Ten behoeve van wijken in balans labelt Havensteder begin 2020 circa 100 extra woningen in de Agniesebuurt om bij mutatie te liberaliseren. Dit resulteert naar verwachting in 5 extra liberalisaties in zowel 2020 als 2021.	Extra woningen voor liberalisatie zijn gelabeld. Via monitor zullen de effecten komende jaren inzichtelijk worden.		✓
Ten behoeve van wijken in balans labelt Havensteder begin 2020 circa 120 extra woningen in Bospolder en circa 100 woningen in Tussendijken om bij mutatie te liberaliseren. Dit resulteert respectievelijk in naar verwachting	Extra woningen voor liberalisatie zijn gelabeld. Via monitor zullen de effecten komende jaren inzichtelijk worden.		✓

6 en 5 extra liberalisaties in zowel 2020 als 2021		
Ten behoeve van wijken in balans labelt Havensteder begin 2020 circa 100 extra woningen in Oud-Crooswijk om bij mutatie te liberaliseren.	Extra woningen voor liberalisatie zijn gelabeld. Via monitor zullen de effecten komende jaren inzichtelijk worden. Daarnaast zijn voor tamboer II (deel tamboerstraat) en III verkoopbesluiten genomen.	✓
Ten behoeve van wijken in balans gaat Havensteder deel van de woningen in Terbregge die voor de vrije sector zijn gelabeld aftoppen en bij mutatie sociaal verhuren.	Extra woningen voor liberalisatie zijn gelabeld.	✓
Er worden 159 woningen opgeleverd in 2020: <ul style="list-style-type: none"> • 9 woningen aan de Dordsestraatweg • 75 eengezinswoningen in Lombardijen • 75 meergezinswoningen in Lombardijen 	75 woningen zijn opgeleverd.	✗
2021 – 2022 Capelle aan den IJssel	Prestatie	
De gemeente en Havensteder stellen gezamenlijk met de andere betrokken partijen voor de Florabuurt (waarbinnen o.a. de woningen aan de Bongerd en Wingerd zijn gelegen) een Samenwerkingsafspraken 2020 t/m 2021 gebiedsvisie op.	In de Rondelen, Wiekslag en Florabuurt zijn we reeds gestart met het maken van gezamenlijke plannen. Voor de Hoeken en Schollebaar en de Diepen zijn we onlangs gestart.	✓

Afspraken m.b.t. Energietransitie		
2019 Rotterdam	Prestatie	
Er worden 15.000 woningen verduurzaamd in totaal.		✓
Er worden 10.000 woningen aardgasvrij in totaal.		✓
Havensteder rekent bij uitvoering van het isolatieprogramma de kosten door in de huur. Deze huurverhoging is maximaal 75% van de verwachte energiebesparing.		✓
2020 - 2021 Rotterdam	Prestatie	
Havensteder doet in 2020 en 2021 de volgende ingrepen in de woningvoorraad, onder voorbehoud van mutatie: <ul style="list-style-type: none"> • Circa 120 woningen worden geliberaliseerd. • Circa 220 woningen worden vrij verkocht vanuit de verhuur met een zelfbewoningsplicht voor twee jaar. • 10 leegstaande BOG-panden zonder toekomstperspectief worden getransformeerd naar een woonbestemming. • De totale investeringen sloop, nieuwbouw, verbeteronderhoud en renovatie bedragen ruim € 216 miljoen. • De totale uitgaven aan onderhoud (inclusief onderhoudsgerelateerde duurzaamheidsmaatregelen, liften en entrees) bedragen ruim € 164 miljoen. 	<ul style="list-style-type: none"> • In de periode zijn 141 woningen geliberaliseerd. • In de periode zijn 175 woningen verkocht doordat woningen uit de verkoop zijn gehaald en het aantal vrijkomende woningen is beperkt. • In de periode zijn 11 woningen getransformeerd. • In de periode is €186 miljoen geïnvesteerd aan sloop, nieuwbouw, en verbeteronderhoud. • In de periode is €153 miljoen geïnvesteerd in onderhoud. 	✓ / X
Havensteder isoleert circa 2.500 woningen in de collegeperiode waarvan 1.059 in de gebiedsaanpak gebieden (636 in Het Lage Land en 423 in Bospolder Tussendijken).	De Gijsinglaanflats zijn begin 2022 opgeleverd, geïsoleerd en aardgasvrij (360 woningen). Wilgenplas is in 2022 gestart en voor Lage Land 1e fase is de aanneemovereenkomst getekend. In totaal circa 300 woningen die geïsoleerd worden. In Ommoord zijn 2 gebouwen opgeleverd met oa nieuwe isolatie en het derde gebouw is onderhanden. In 2023 worden deze aangesloten op het warmtenet van Eneco, in totaal 525 woningen.	✓
2021 – 2022 Capelle aan den IJssel	Prestatie	
Partijen onderzoeken de mogelijkheid om energiecoaches in te zetten bij andere woningen van Havensteder waar sprake is van duurzaamheidsinvesteringen. Havensteder en de Gemeente evalueren in de tweede helft van 2020 de inzet van energiecoaches. Op basis van een positief resultaat zetten Partijen de inzet van energiecoaches ook in 2021 voort, waarbij Havensteder en de Gemeente de kosten voor het project 50/50 delen. Partijen streven ernaar om vooral ook bewoners met een afstand tot de arbeidsmarkt op te leiden tot energiecoach.	Evaluatie van het project 2019/2020 is gereed en alle doelstellingen zijn behaald. De Gemeente heeft voor 2021 en verder RREW subsidie ontvangen voor dit project.	✓
Voor eind 2020 heeft Havensteder nieuw beleid geformuleerd, waarin randvoorwaarden voor bewoners die hun woning zelf willen verduurzamen (ZAV beleid).	Het beleid is gereed. Afgerond.	✓

Afspraken m.b.t. Klimaat, groen en circulariteit		
2020 - 2021 Rotterdam	Prestatie	
Havensteder onderzoekt de mogelijkheid om in 2020 te starten met circulaire nieuwbouw bij een van haar projecten. Het streven is daarbij dat minimaal 50% van de materialen duurzaam en ecologisch zijn.	De evaluatie heeft plaatsgevonden en heeft gediend als input voor het schrijven van een circulair programma. Hierin is ook een poot circulair nieuwbouw opgenomen. Waarbij het voornemen is om voor 2025 een circulair nieuwbouw project te hebben gestart.	✓
2021 – 2022 Capelle aan den IJssel	2021 – 2022 Capelle aan den IJssel	
Havensteder heeft voor 2020 en 2021 plannen om circa 1500 woningen (grotendeels) voor te bereiden op een transitie naar een duurzame warmteoplossing op middentemperatuur. De duurzaamheidsinvestering is ongeveer 37 miljoen euro.	De woningvoorraad van Havensteder heeft momenteel voor 63% een groen energielabel.	✓
De Gemeente gaat de komende jaren aan de slag om de circulaire economie in Capelle aan den IJssel te stimuleren. Havensteder wordt hier door de Gemeente bij betrokken. Eén van de ambities in relatie tot de circulaire economie is het landelijke streven om de hoeveelheid restafval per inwoner te verlagen naar maximaal 100 kg per jaar en het afvalscheidingspercentage te verhogen naar 75%.	Afvalactieplan is gereed. Een van de punten is in overleg te treden met woningcorporaties om afspraken te maken om betere afvalscheiding te kunnen realiseren. In de Hoeken is dat al gebeurd. Voor andere complexen wordt dit volgend jaar opgepakt.	✓

Afspraken m.b.t. Kwaliteit van de bestaande woningvoorraad														
2019 Rotterdam	Prestatie													
In 2019 worden de volgende renovatieprojecten uitgevoerd: <ul style="list-style-type: none"> • 31 woningen aan de Hugo de Groot/Goudse Rijnweg. • 7 woningen aan de Veldstraat e.o. • 412 woningen in Oude Noorden/Zevenkamp worden toegankelijker gemaakt. • 28 woningen in Vreewijk worden verbeterd (Fase 1B 2018). 	Projecten zijn (grotendeels) uitgevoerd.	✓												
In 2019 worden de volgende projecten uitgevoerd waarbij de fundering hersteld wordt: <ul style="list-style-type: none"> • 5 woningen aan de Tollensstraat 43 – 45. • 9 woningen aan de Tolensstraat 49 – 53. • 8 woningen aan de Schietbaanlaan 74. • 7 woningen aan de Bergweg 184 – 190. • 11 woningen aan de Schoonoordstraat 31- 37. 	Projecten zijn (grotendeels) uitgevoerd.	✓												
Havensteder versnelt in de verbetering van haar woningbezit (aanpak van 1.300 woningen).		✓												
Havensteder besteedt €85.000,- uit aan regulier onderhoud.		✓												
Havensteder voert ca. 20 brandscans uit binnen de gemeente Rotterdam.	Er zijn 25 brandscans uitgevoerd.	✓												
2020 – 2021 Rotterdam	Prestatie													
Havensteder voert onderhoud als volgt uit: <table border="1" data-bbox="263 1099 876 1366"> <thead> <tr> <th>Onderhoud x€1000,-</th> <th>Rotterdam 2020</th> <th>Rotterdam 2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Regulier onderhoud</td> <td>€62.934</td> <td>€64.595</td> </tr> <tr> <td>Opslag veiligheid & gezondheid en calamiteiten</td> <td>€2.223</td> <td>€2.844</td> </tr> <tr> <td>Diverse (duurzaamheidsgerelateerd, liften, entrees, etc)</td> <td>€19.703</td> <td>€15.378</td> </tr> </tbody> </table>	Onderhoud x€1000,-	Rotterdam 2020	Rotterdam 2021	Regulier onderhoud	€62.934	€64.595	Opslag veiligheid & gezondheid en calamiteiten	€2.223	€2.844	Diverse (duurzaamheidsgerelateerd, liften, entrees, etc)	€19.703	€15.378	Een aantal projecten schuiven in de uitvoering door naar 2022 agv heroverweging, optimalisaties, marktwerking, coronacrisis.	✗
Onderhoud x€1000,-	Rotterdam 2020	Rotterdam 2021												
Regulier onderhoud	€62.934	€64.595												
Opslag veiligheid & gezondheid en calamiteiten	€2.223	€2.844												
Diverse (duurzaamheidsgerelateerd, liften, entrees, etc)	€19.703	€15.378												
Havensteder brengt haar daken in kaart middels satellietmetingen.	Er is een Duurdame Daken Kanskaart ontwikkeld.	✓												

Afspraken m.b.t. Beschikbaarheid		
2019 Rotterdam	Prestatie	
<p>Havensteder doet in 2019 de volgende ingrepen onder voorbehoud van mutatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ca. 110 woningen worden geliberaliseerd. • Ca. 155 woningen worden vrij verkocht vanuit de verhuur. • 4 leegstaande BOG-panden zonder toekomstperspectief worden getransformeerd naar een woonbestemming. 	<p>De BOG-panden zijn getransformeerd. De liberalisatie- en verkoopdoelstellingen zijn niet gerealiseerd.</p>	<p>✓ / ✗</p>
<p>Havensteder labelt haar woningen conform onderstaande aantallen bij mutatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.965 woningen met een huurprijs onder de kwaliteitskortingsgrens. • 10.459 woningen met een huurprijs tussen de 1e aftoppingsgrens en de kwaliteitskortingsgrens. • 4.835 woningen met een huurprijs tussen de 2e aftoppingsgrens en de 1e aftoppingsgrens. • 9.452 woningen met een huurprijs tussen de liberalisatiegrens en de 2e aftoppingsgrens. 		<p>✓</p>
2021 – 2022 Capelle aan den IJssel	Prestatie	
<p>De wensvoorraad van Havensteder is door ABF geraamd op 9.034 sociale huurwoningen in 2030. De huidige plannen van Havensteder komen uit op een sociale voorraad 8.470 woningen. Havensteder zet de volgende handelingsperspectieven in om beter aan te sluiten op de wensvoorraad: 100 minder verkoop, 100 minder liberalisaties en 100 extra nieuwbouw (vanaf 2025). Daarmee komt de sociale voorraad van Havensteder naar verwachting uit op 8.770 woningen in 2030 Havensteder en de gemeente onderzoeken in 2020 hoe het resterende verschil tussen wensvoorraad (9.034 woningen) en de plannen van Havensteder (8.770 woningen) overbrugd kan worden.</p>	<p>De combinatie van nieuwbouw voor alle Hoven II compensatielocaties met extra aftoppingen van de huurprijs en het terughalen van woningen uit verkoop is voldoende om dit gat te dichten. HS en gemeente zullen 2x per jaar de ontwikkelingen monitoren.</p>	<p>✓ / ✗</p>
<p>Havensteder wijst tenminste 75% van de vrijgekomen sociale huurwoningen met een huurprijs onder de liberalisatiegrens toe aan de primaire doelgroep (huurtoeslaggerechtigden).</p>	<p>Zie tabel 5.</p>	<p>✓</p>
<p>Gelet op de raads-breed aangenomen motie waarin aangedrongen is op het betaalbaar houden van eengezinswoningen voor huishoudens met kinderen zal Havensteder voldoende eengezinswoningen bereikbaar (tot 2e aftoppingsgrens) houden voor deze doelgroep. Van de 1.600 DAEB eengezinswoningen met het label verhuur in de Havensteder-portefeuille is minimaal een kwart gereserveerd voor huishoudens met een inkomen tot de tweede aftoppingsgrens.</p>	<p>De betreffende woningen zijn afgetopt zodat ze bereikbaar zijn voor de doelgroep gezinnen.</p>	<p>✓</p>

Afspraken m.b.t. Betaalbaarheid		
2019 Rotterdam	Prestatie	
Havensteder past de minimaregeling toe. Huurders met een huur boven de 2e aftoppingsgrens en een inkomen tot 120% van het sociaal minimum krijgen geen huurverhoging.		✓
2020 - 2021 Rotterdam	Prestatie	
Havensteder labelt haar woningen conform afspraak om bij mutatie te verhuren onder de 1e of 2e aftoppingsgrens of liberalisatiegrens. De prognose in 2020 en in 2021 is als volgt: <ul style="list-style-type: none"> • 156 woningen onder de kwaliteitskortingsgrens • 770 woningen tussen de kwaliteitskortingsgrens en 1^e aftoppingsgrens • 258 woningen onder de 1^e aftoppingsgrens en 2^e aftoppingsgrens • 441 woningen tussen de 2^e aftoppingsgrens en de liberalisatiegrens 	Aantallen verhuringen zijn lager uitgevallen door lagere mutatiegraad.	✗
Havensteder spant zich, aansluitend op de afspraak in het Regioakkoord Nieuwe woningmarktafspraken, in om 75% van de sociale huurwoningen te verhuren aan de primaire doelgroep (huurtoeslaggerechtigden).	Zie tabel 5.	✓
Havensteder heeft in Rotterdam 640 woningen met minimaal 4 of 5 kamers specifiek gelabeld om bij mutatie te verhuren onder de bovenste aftoppingsgrens. De woningen worden met voorrang aangeboden aan grote gezinnen. Daarvan komen er naar verwachting circa 32 beschikbaar in 2020.	In 2020 was dit 51 maal. In 2021 was dit 33 maal.	✓
Havensteder heeft, om al haar voorgenomen investeringen uit te voeren, komende jaren mogelijk een huurverhoging nodig die boven inflatie ligt. Havensteder bespreekt de mogelijkheden hiertoe in het overleg over de jaarlijkse huurverhoging met haar huurderskoepel De Brug.	In 2021 was er sprake van huurbevrozing en een eenmalige huurverlaging voor mensen met een relatief hoge huur en een relatief laag inkomen (landelijk besluit). Daarnaast komen wij ook voor de komende jaren terug op onze plannen om boven inflatie de huur te verhogen. Onze bestedingsruimte is verbeterd en onze plannen zijn om de komende jaren een inflatievolgend huurbeleid te hanteren.	✓
2021 – 2022 Capelle aan den IJssel	Prestatie	
Havensteder zorgt ervoor dat de sociale huurvoorraad voor tenminste 70% bestaat uit woningen met een huurprijs tot de bovenste aftoppingsgrens.	Zie tabel 3.	✓
Havensteder beperkt voor een klein deel de streefhuur van haar woningen ten behoeve van specifieke doelgroepen en kwetsbare doelgroepen en biedt daarvoor maatwerkoplossingen. Havensteder heeft onder andere 180 grote woningen speciaal afgetopt voor grote gezinnen (4 en 5 slaapkamers). In de complexen Aida (Leger des Heils) en Librije zijn de woningen afgetopt voor jongeren. Dit gaat samen om 91 woningen.	In 2020 heeft Havensteder extra woningen gelabeld voor jongeren onder 23. (Was 70, nu 395 woningen).	✓

Havensteder heeft, om al haar voorgenomen investeringen uit te voeren, komende jaren mogelijk een huurverhoging nodig die boven inflatie ligt. Havensteder bespreekt de mogelijkheden hiertoe in het overleg over de jaarlijkse huurverhoging met haar huurderskoepel De Brug.	Voor 2020 heeft Havensteder hierover afspraken gemaakt met haar huurderskoepel De Brug. Voor 2021 waren er wettelijke regels mbt de huurverhoging en was huurverhoging boven inflatie niet toegestaan.	✓/ X
--	--	------

Afspraken m.b.t. Huisvesting specifieke doelgroepen		
2019 Rotterdam	Prestatie	
Corporaties stellen gezamenlijk 650 woningen beschikbaar voor de doelgroep HBD (Rotterdammers met een meervoudige psychosociale beperking die met nazorg uitstromen van beschermd wonen naar zelfstandig wonen).		✓
2020 - 2021 Rotterdam	Prestatie	
Voor de doelgroep HBD (Rotterdammers met een meervoudige psychosociale beperking die met nazorg uitstromen van beschermd naar zelfstandig wonen) neemt Havensteder een evenredig deel -naar rato DAEB bezit 31 december 2019- voor haar rekening (2020, totaal 650 woningen inclusief Housing First).	Voor 2022 mooi op schema, uitdaging blijft de keuze toewijzing ivm extra toestroom Statushouders en escalatieverzoeken.	✓
Havensteder maakt in 2020 en 2021 circa 450 woningen toegankelijk voor senioren inclusief -indien (brand)technisch mogelijk- het aanleggen van scootmobielruimtes in deze complexen.	Er zijn 471 woningen toegankelijker gemaakt in 2021.	✓
2021 – 2022 Capelle aan den IJssel	Prestatie	
Havensteder levert woningen voor vergunninghouders, conform de afspraken: een evenredig deel van de taakstelling.	gerealiseerd	✓

Afspraken m.b.t. Leefbaarheid		
2019 Rotterdam	Prestatie	
Havensteder besteedt maximaal €210,- per DAEB-woning aan leefbaarheid en woongenot.		✓
Havensteder continueert de stimuleringsregeling inbraakpreventie in 2019, en reserveert daar bovenop €108.000,- voor projecten inbraakpreventie.		✓
2020 - 2021 Rotterdam	Prestatie	
Havensteder pleegt extra inzet om de leefbaarheid en het woongenot van haar huurders te vergroten. Het bedrag dat Havensteder besteedt aan Leefbaarheid is maximaal € 165,- *) per DAEB Vhe.	In 2021 was dit een bedrag van € 128,10.	✓
2021 – 2022 Capelle aan den IJssel	Prestatie	
Havensteder pleegt extra inzet om de leefbaarheid en het woongenot van haar huurders te vergroten. Het bedrag dat Havensteder in 2020 besteedt aan leefbaarheid bedraagt € 150,- per DAEB-Vhe.	De diverse projecten die zijn opgezet zijn allen afgerond.	✓

4. Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

4.1 Ambities

De ambities van Stichting Havensteder zijn in de volgende documenten weergegeven:

Ambitiedocument	Betreft de jaren:			
	2018	2019	2020	2021
Havenstederplan 2017 – 2021	x	x	x	x
Portefeuillestrategie 2020 – 2030			x	x
Bedrijfsplan 2021				x
Jaarplan 2020			x	
Bedrijfsjaarplan 2019		x		

De hoofdlijnen van de ambities zijn: (Uit Havenstederplan 2017 – 2021)

In het Havenstederplan staat de koers voor de komende vijf jaar. Het geeft onze ambities weer, op basis waarvan we alle jaarplannen, besluiten en dus ook ons dagelijks handelen vorm geven. De kern van ons handelen is dat iedereen van waarde is en recht heeft op een betaalbaar thuis. Samen met huurders en andere belanghouders werken we aan buurten waar we trots zijn op bewoners die elkaar verder helpen.

Het Havenstederplan is opgedeeld in 4 pijlers de uitgangspunten de thema's: maatschappij, portefeuille, financiën en organisatie.

Maatschappij: Woningen en woonomgeving sluiten aan bij onze doelgroep en belanghouders.

- Onze doelgroep: onze doelgroep bestaat uit mensen met een laag inkomen en/of kwetsbare positie.
- Samenwerken: we werken samen met huurders, belanghouders en co-makers.

Portefeuille: Voldoende betaalbare woningen en toekomstbestendig vastgoed.

- Transformatie we transformeren onze vastgoedportefeuille continu door middel van renovatie, verkoop, nieuwbouw en aankoop.
- Vastgoedportefeuille: We hebben een goed renderende en evenwichtig samengestelde vastgoedportefeuille.
- Rotterdam en Capelle: We bedienen onze doelgroep in Rotterdam en Capelle recht en evenredig, in andere gemeentes handhaven we ons bezit.
- Duurzame oplossingen: We isoleren al onze woningen.
- Specifieke doelgroepen: We hebben oog voor ouderen, zorgbehoevenden, grote gezinnen en jongeren/starters.

Financiën: Duurzaam verdienmodel waarmee ons vastgoed in stand gehouden wordt en bedrijfsvoering bekostigd.

- Eerst verdienen, dan uitgeven.
- Verdienen waar het kan om uit te geven waar het moet.
- DAEB/niet-DAEB: We voeren de administratieve scheiding DAEB/niet-DAEB uit.
- Financiële indicatoren: Onze financiële indicatoren zijn in balans en voldoen aan de beheernormen.
- Eendement: We realiseren maatschappelijk en financieel rendement.

Organisatie: Professionele medewerkers die werken vanuit vertrouwen samen met belanghouders.

- We zijn transparant in onze keuzes.
- Belanghouders: We zijn een netwerkorganisatie.
- Continu verbeteren.
- Havensteders: Havensteders zijn wendbaar, communicatief en klantgericht.
- Dienstverlening: We leveren dienstverlening die past bij een maatschappelijke organisatie.
- Balans: We hebben een goede balans tussen kosten en (maatschappelijke) baten.

4.2 Pluspunten ambities

A. Pluspunten die de methodiek 6.0 benoemd

Hieronder worden diverse punten weergegeven die de visitatiemethodiek als pluspunten beschouwd:

- compleetheid en onderbouwing van de ambities in relatie tot o.a. de lokale volkshuisvesting, DAEB/niet-DAEB scheiding, portefeuillestrategie, convenanten.
- de hoogte van de ambities in relatie tot de gesignaleerde lokale problematiek en de eigen mogelijkheden. De corporatie zoekt, ook bij beperkte eigen mogelijkheden, bijvoorbeeld toch zeer creatief naar verantwoorde oplossingen voor lokale opgaven.
- het actualiseren
Ambities en doelstellingen zijn regelmatig geactualiseerd.

1. Prestaties van Stichting Havensteder

TABEL 1: Het bezit (DAEB + niet-DAEB)

# = aantal woningen	2018	2019	2020	2021
# Huurwoningen	43.137	43.074	42.931	43.100
# Onzelfstandige wooneenheden				
# Intramuraal (zorgvastgoed)	507	489	477	537
# Totaal woongelegenheden	43.644	43.563	43.408	43.637
Bedrijfsruimten, garages e.d.		4.983	4.870	4.791
# Verhuureenheden ongewogen	48.474	48.546	48.278	48.428

Bronnen: Jaarverslag 2018 t/m 2021

TABEL 2: Mutaties in het bezit (DAEB + niet-DAEB)

	2018	2019	2020	2021
Individueel verkocht				
Collectief verkocht	286	334	327	613
Gesloopt	66	0	54	93
Uit door renovatie/overig	85	109	271	231
Nieuwbouw/renovatie/ transformatie/aankoop	20	114*	379	31

* 53 eenheden vanwege fusie met De Eendracht

Bronnen: Jaarverslag 2018 t/m 2021

TABEL 3: Huurklassen in het bezit (DAEB + niet-DAEB; excl. onzelfstandige eenheden)

	2018	2019	2020	2021
Tot 2e aftoppingsgrens	33.949 (78,32%)	33.447 (77,05%)	32.606 (74,72%)	36.537 (84,56%)
Tussen 2 ^e aftoppingsgrens en liberalisatiegrens	5.854 (13,51%)	6.206 (14,30%)	7.196 (16,49%)	3.088 (7,15%)
Boven liberalisatiegrens	3.036 (7%)	3.266 (7,52%)	3.358 (7,70%)	3.044 (7,05%)
Onzelfstandig / Intramuraal	507 (1,17%)	489 (1,13%)	477 (1,09%)	537 (1,24%)
totaal	43.346 (100%)	43.408 (100%)	43.637 (100%)	43.206 (100%)

Bron: Jaarverslag 2018 t/m 2021

TABEL 4: Uitvoering Staatssteunregeling (DAEB)

Staatssteunnorm (EU-toewijzingsnorm)

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot xx. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot xx. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is tot en met 2018 € 710,68; 2019 € 720,42; 2020: € 737,14; 2021: € 752,33

Per 1 januari 2022 verandert de 80-10-10% regel in 92,5-7,5%; Daarvan mag in de prestatieafspraken worden afgeweken tot 85-7,5-7,5%.

	2018	2019	2020	2021
Aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur	1.766	2.066	1.807	2.025
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80%)	n.b.	98,64%	97%	95,7%
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80-90%)	n.b.	1,02%	2,6%	4,2%
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 90-100%)	n.b.	0,34%	0,4%	0,1%
Oordeel Aw	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.

Bronnen: gegevens corporatie + Oordeelsbrieven Aw staatssteun

TABEL 5: Uitvoering Passend toewijzen (DAEB)**Passend toewijzen**

Vanaf 2016 geldt het passend toewijzen aan huishoudens met recht op huurtoeslag. Deze huishoudens moeten een woning toegewezen krijgen met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. In 5% van de toewijzingen mag de corporatie hiervan afwijken.

	2018	2019	2020	2021
Aantal toewijzingen huurtoeslaggerechtigden	1.631	1.433	1.253	1.303
Passend toegewezen (absoluut # en in % van aantal toewijzingen)	1.614 (99%)	1.409 (98%)	1.247 (100%)	1.283 (98%)
Oordeel Aw	Voldoet aan de norm	Voldoet aan de norm	Voldoet aan de norm	Voldoet aan de norm

Bronnen: Jaarverslag 2018 t/m 2021

TABEL 6: Huurverhoging

	2018	2019	2020	2021
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (incl. huurharmonisatie)	2,4%	2,6%	3,6%	0%
Gemiddelde huurverhoging corporatie	2,6%	2,17%	3,04%	0%
Gemiddelde huurprijs per huurwoning	n.b.	n.b.	€561,-	€570,-

Bronnen: Jaarverslag 2018 t/m 2021

Huursomstijging = rijksbeleid; de huurgemiddelde huurverhoging en huurprijs: gegevens corporatie

TABEL 7: Huurachterstand en ontruiming (DAEB en niet-DAEB)

	2018	2019	2020	2021
Huurachterstand in % van de totale jaarhuur (DAEB)	1,76%	1,62%	1,52%	1,52%
Ontruiming n.a.v. huurachterstand	155	74	0	27

Bronnen: Jaarverslag 2018 t/m 2021

TABEL 08: Onderhoud & verbetering Aedes Benchmark

	2018	2019	2020	2021
Letter Onderhoud & Verbetering	C	C	C	B
Instandhoudingsindex	88	87	89	95
Technische woningkwaliteit	C	C	B	A
Ervaren woningkwaliteit	6,5	6,5	6,58	6,5

Bronnen: Aedes Benchmark 2018-2021

TABEL 09: Huurdersoordeel Aedes Benchmark

	2018	2019	2020	2021
Letter Huurdersoordeel	C	C	C	B
Deelscore nieuwe huurders	7,4	7,6	7,5	7,6
Deelscore huurders met een reparatie-verzoek	6,9	7,3	7,5	7,3
Deelscore vertrokken huurders	7,3	7,6	7,5	8,0

Bronnen: Aedes Benchmark 2018-2021

TABEL 10: Energie-index bezit (DAEB + niet-DAEB)

Energieprestatie (woningen)	2018	2019	2020	2021
Label A (EI= 0,6-1,2)	n.b.	4.921 (11%)	8.744 (19%)	7.343 (18%)
Label B (EI= 1,2-1,4)	n.b.	6.212 (14%)	6.945 (15%)	5.498 (14%)
Label C (EI= 1,4-1,8)	n.b.	16.298 (38%)	15.980 (34%)	13.630 (34%)
Label D (EI= 1,8-2,1)	n.b.	6.483 (15%)	6.696 (14%)	7.274 (18%)
Label E (EI= 2,1-2,4)	n.b.	4.281 (10%)	4.031 (9%)	3.219 (8%)
Label F (EI= 2,4-2,7)	n.b.	2.188 (5%)	2.305 (5%)	1.824 (5%)
Label G (EI > 2,7)	n.b.	2.931 (7%)	2.463 (5%)	1.340 (3%)
Onbekend	n.b.	-	-	-
Gemiddeld label	1,80 (C)	n.b.	1,68 (C)	1,58 (C)

Bronnen: Jaarverslag 2018 t/m 2021, gegevens corporatie

TABEL 11: Duurzaamheid Aedes Benchmark

	2018	2019	2020	2021
Letter Duurzaamheid	C	C	C	A
Deelletter energetische prestatie	C	C	C	B
Deelletter CO 2 uitstoot	B	B	B	A
Deelletter Isolatieprestatie	-	-	-	A

Bronnen: Aedes Benchmark 2018-2021 (*=deelletter sinds 2021)