



**Visitatierapport**  
**Woonstad Rotterdam**  
**2010 - 2013**



*Utrecht, 23 december 2014*

**Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

**Visitatiecommissie**

De heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter)  
De heer drs. H. van Santen  
Mevrouw E.J. Dijkema MSc (secretaris)  
Mevrouw drs. M. Snippe (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 260 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de Governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbeter suggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op voor Woonstad Rotterdam. Wij feliciteren Woonstad Rotterdam met het behaalde resultaat; de scores geven aan dat Woonstad Rotterdam in de sterk veranderende tijd haar prestaties heel goed op orde heeft. Verbeteringen zijn altijd mogelijk; daarom bevat het rapport verbeterpunten van de commissie en van de belanghebbenden. Wat dat laatste betreft, hopen wij dat ook de belanghebbenden van Woonstad Rotterdam zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water  
directeur



## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>9</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>13</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>15</b>
<b>D Reactie Woonstad</b>	<b>21</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>25</b>
<b>1 Visitatie bij Woonstad</b>	<b>25</b>
1.1 Schets Woonstad	26
1.2 Werkgebied Woonstad	26
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>27</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	27
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	33
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	33
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	38
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	38
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	38
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	39
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>41</b>
3.1 De belanghebbenden van Woonstad	41
3.2 Beoordeling belanghebbenden	44
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	45
3.4 Conclusies en motivatie	46
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>51</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	51
4.2 Conclusies en motivatie	51
<b>5 Governance</b>	<b>57</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	57
5.2 Conclusies en motivatie	57
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>83</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>87</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>97</b>
<b>Bijlage 7 Checklist Governancecode</b>	<b>99</b>
<b>Bijlage 8 Position paper</b>	<b>109</b>





## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort







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

### A Recensie

#### Terugblik op visitatie 2010

##### **Consistent door de jaren heen: positieve lijn doorgetrokken én uitgebouwd**

In de vorige visitatie kon de commissie terugblikken op de periode 2007-2010, waarin Woonstad Rotterdam is ontstaan door een fusie tussen het Woningbedrijf Rotterdam en De Nieuwe Unie. Drie oordelen van de visitatiecommissie in 2010 waren:

- “Woonstad Rotterdam is een ondernemende stadscorporatie, die voor haar klanten en wijken in Rotterdam kiest.”
- “Concluderend kan vastgesteld worden, dat Woonstad Rotterdam in ruim voldoende mate en evenwichtig binnen alle referentiekaders presteert. Hierbij is er sprake van een verantwoorde passie voor Rotterdam.”
- “De aanscherping van de koers van Woonstad noodzaakt de corporatie tot financiële ingrepen, hetgeen vanaf eind 2010 zijn invulling moet krijgen.”

Uit de visitatie over de periode 2010 tot en met 2013 blijkt dat Woonstad Rotterdam de positieve lijn goed heeft weten door te trekken én heeft weten uit te bouwen. Woonstad krijgt dan ook van alle belanghebbenden, en over het geheel, een positieve beoordeling. De commissie acht Woonstad consistent door de jaren heen.

##### **Passie en daadkracht als leidraad**

Woonstad Rotterdam is nog altijd dé ondernemende stadscorporatie en heeft de passie voor Rotterdam verder handen en voeten weten te geven. ‘Passie voor Rotterdam’ en ‘Kracht in de Buurt’ zijn de titels van de ondernemingsplannen die leidend waren in de afgelopen vier jaar. Volgens alle belanghebbenden is Woonstad Rotterdam erin geslaagd deze intenties ook in daden om te zetten; ook in het meest in het oog springende majeure Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ), waarin Woonstad een leidend rol heeft. In de afgelopen vier jaar waren de economische omstandigheden niet altijd gemakkelijk. Toch heeft Woonstad op alle velden, ook met betrekking tot investeren, veel gerealiseerd.

#### Resultaten visitatie 2014

##### **Professioneel, zakelijk én maatschappelijk sterk**

Woonstad Rotterdam wordt breed gezien als een professionele, zakelijke en degelijke woningcorporatie. Alle belanghebbenden spreken dit uit als een compliment. Woonstad laat op alle fronten zien dat zij doordrongen is van de noodzaak om maximaal efficiënt om te gaan met de maatschappelijke middelen, om daarmee zo veel mogelijk ruimte te creëren voor investeringen en activiteiten. De corporatie rekent vanuit vastgoed, maar beslist als een maatschappelijk ondernemer, wat past binnen de huidige tijd. De interne organisatie is in de afgelopen periode continu verder ontwikkeld en geprofessionaliseerd. Daarbij stond de eigen efficiencyverbetering centraal. De financiële positie is mede daardoor voor de komende jaren geborgd.

### **Samen sterk vanuit heldere kaders**

De corporatie is naar de buitenwacht helder over de eigen beleidskaders. Externen weten waarvoor je wel en niet bij Woonstad kunt aankloppen en accepteren over het algemeen de keuzes die Woonstad maakt op het gebied van taakveld en activiteiten. Vanuit deze kaders zet Woonstad sterk in op het maken van lokaal beleid en zoekt de corporatie de samenwerking. Op het niveau van wijken intensiveert zij het samen denken en doen, en dat doet zij in een heel vroeg stadium: vanaf de start. Woonstad vindt het belangrijk dat partijen hun (eigen) verantwoordelijkheid nemen. Coproductie betekent in de optiek van de corporatie wederkerigheid in verantwoordelijkheid. Dat geldt zowel voor instellingen als voor bewoners. Over het algemeen leidt dit tot een gezonde en professionele werkverhouding met derden, waarin Woonstad staat voor de eigen afspraken.

### **Bevlogen in betrokkenheid**

Woonstad zoekt nadrukkelijk actief naar draagvlak voor haar beleid. De corporatie toont sterk haar betrokkenheid bij Rotterdam en de visie van waaruit zij aan de ontwikkeling van de stad wil bijdragen. Zij betreft belanghebbenden actief bij de totstandkoming van de ondernemingsplannen. Wijkvisies zijn hét instrument om op wijkniveau partijen, vanuit ieders passie en verantwoordelijkheid, samen te binden. Om bewoners meer te betrekken werkt Woonstad op basis van een SEV-experiment aan nieuwe, interactieve vormen op het niveau van buurten, complexen en bedrijven. De eerste resultaten daarvan zijn zichtbaar en zullen de komende jaren verder worden uitgebouwd.

### **Governance uitstekend op orde**

Woonstad heeft de besturing van de organisatie kwalitatief op een hoog niveau georganiseerd. De corporatie hanteert haar visie en beleid- en budgetcyclus zeer actief. Het is niet alleen verankerd bij het bestuur, maar ook bij het management in de organisatie en bij de RvC. Bovendien evalueert Woonstad haar visie regelmatig en stelt deze waar nodig bij. De inrichting en het functioneren van het monitoring- en rapportagesysteem is zeer goed op orde. Woonstad is daarmee in staat om haar brede (volkshuisvestelijke, financiële en bedrijfsmatige) prestaties op de voet te volgen in het kader van de doelstellingen die zij zichzelf heeft gesteld. Ook ten aanzien van het onderdeel 'act' oordeelt de commissie dat Woonstad aanzienlijk meer doet dan geëist wordt. Een duidelijk pluspunt is dat Woonstad potentiële afwijkingen vaak vroegtijdig signaleert en hierop zeer proactief acteert. Dit maakt, dat zij veelal alleen hoeft bij te sturen in haar aanpak, zonder doelstellingen te moeten bijstellen.

De commissie beoordeelt de governance als professioneel en dichtbij de Rotterdamse context en Woonstad in de praktijk. De kwaliteit van de besturingssystemen is van hoog niveau en past bij de ambitie om maatschappelijk scherp aan de wind te zeilen. In de bedrijfsvoering zoekt Woonstad naar mogelijkheden om de dienstverlening te moderniseren, waarbij de corporatie openstaat om haar ervaringen ook met andere corporaties te delen.

Het intern toezicht is van goed niveau. De toezichthouders laten in hun werk zien actief bezig te zijn met de governance en te werken vanuit een duidelijk toezichtkader. De kwaliteit van de toezichthouders en hun betrokkenheid geven het beeld dat de 'checks en balances' in de top van Woonstad in balans zijn.

### **Sterke punten van de corporatie**

Uit de oordelen van de commissie is op te maken dat Woonstad een sterk acterende corporatie is. Samenvattend benoemt de commissie een aantal sterke punten:

- + Ondernemende corporatie, die met passie en daadkracht optreedt in wijken en buurten
- + Professionele en zakelijke corporatie, die beslist als een maatschappelijk ondernemer
- + Goed zicht op de eigen (on)mogelijkheden
- + Helder over eigen beleidskaders en duidelijk over eigen verantwoordelijkheid, om in samenwerking met andere partijen op basis van wederkerigheid het maximale te kunnen realiseren
- + Duidelijk beeld van de politieke en maatschappelijke veranderingen en in staat om daar adequaat op te anticiperen
- + Governance zeer professioneel georganiseerd op alle vlakken

### **Toekomstverwachtingen van de belanghebbenden**

De verwachtingen van de belanghebbenden voor de toekomst betreffen kortweg: doorgaan en de bereikte positie verder uitbouwen.

In het 'doorgaan' ligt de wens van de belanghebbenden besloten dat Woonstad de gekozen lijn met focus op de wijk/buurt continueert en zichtbaar blijft als investerende corporatie die 'doet wat zij zegt'. Woonstad kan nog winst behalen door daarbij de mogelijkheden en de kracht in buurten te benutten, met name de mogelijkheden van bewoners op alle niveaus (in complexen, in wijken en buurten en op bedrijfsniveau). Een ander winstpunt is om het ondernemerschap op elk niveau aan te spreken, waarmee Woonstad kan bijdragen aan de noodzakelijke fundamentele omslagen die gemaakt moeten worden.

Met 'verder uitbouwen' doelen belanghebbenden op de belangrijke positie die Woonstad inmiddels heeft in Rotterdam. Als grootste corporatie in Rotterdam geldt 'noblesse oblige'. Woonstad heeft niet eerder in die positie verkeerd, waarin van haar wordt verwacht dat ze anderen meeneemt en uitdaagt. Daar kan zij zich nog meer van bewust zijn. In de ogen van belanghebbenden mag de corporatie de externe oriëntatie, na een periode van sterke interne professionalisering, daartoe versterken. Woonstad is een grote corporatie met een heldere visie op en actieve bijdrage aan de stad Rotterdam. De corporatie mag zich meer als zodanig profileren.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

Op basis van de resultaten van de visitatie ziet de commissie dat Woonstad goed presteert, waardoor er weinig ruimte voor verbetering bestaat. Als aandachtspunten ziet de commissie:

- Het uitbouwen van de huidige agenda en het vasthouden van het huidige (hoge) kwaliteitsniveau van de organisatie, door met eenzelfde kritische blik naar de professionaliteit, efficiëntie en effectiviteit van de gehele organisatie te blijven kijken.
- Het verder ontwikkelen en uitdragen van de visie van Woonstad op haar eigen positie. Daar waar de corporatie zich gedurende de visitatieperiode in haar visie nog vooral richtte op haar eigen functioneren, is de tijd aangebroken dat zij haar blik nog meer naar buiten richt. Woonstad is inmiddels dé Rotterdamse corporatie en mag vooroplopen in haar visievorming op haar eigen positie in het werkgebied.

De corporatie kan daarbij optimaal gebruikmaken van de (managementinformatie-) systemen die al aanwezig zijn: niet alleen om terug te kijken op het eigen presteren, maar vooral om vooruit te kijken op de ontwikkelingen en dit met de buitenwereld te delen.

- Het participatiemodel (de drie niveaus van participatie bij Woonstad) wordt uitgewerkt als experiment in samenwerking met de SEV<sup>1</sup>. Gelet op de opmerkingen en oordelen kan een gerichte dialoog met de Klantenraad over de ontwikkeling van deze Klantenraad tot rolverheldering leiden. Hierdoor kan meer duidelijkheid worden gecreëerd over de verhoudingen en relaties tussen de verschillende niveaus van participatie. Ook lijkt het zinvol om de doelen van het experiment (hernieuwd) te concretiseren en een formeel evaluatiemoment met elkaar af te spreken.

---

<sup>1</sup> SEV: Stichting Experimenten Volkshuisvesting

## B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b> <span style="float: right;"><b>7,4</b></span>									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	7,0	7,0	7,0	8,0		7,2	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b> <span style="float: right;"><b>7,2</b></span>									
Prestaties	7,3	7,1	6,8	7,6	7,4		7,2	50%	
Relatie en communicatie							7,3	25%	
Invloed op beleid							7,0	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b> <span style="float: right;"><b>8,0</b></span>									
Financiële continuïteit							8,0	30%	
Doelmatigheid							8,0	30%	
Vermogensinzet							8,0	40%	
<b>Governance</b> <span style="float: right;"><b>7,9</b></span>									
Besturing	Plan					8,0	8,7	33%	
	Check					9,0			
	Act					9,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					8,0	8,0	33%	
	Toetsingskader					8,0			
	Toepassing Governancecode					8,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			
<b>1</b> Huisvesting van de primaire doelgroep						<b>4</b> (Des)investeringen in vastgoed			
<b>2</b> Huisvesting van bijzondere doelgroepen						<b>5</b> Kwaliteit van wijken en buurten			
<b>3</b> Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						<b>6</b> Overige/andere prestaties			

\*) Alleen in hele getallen



## C Samenvatting

### Korte schets Woonstad Rotterdam

In april 2014 heeft Woonstad Rotterdam te Rotterdam opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2014. De visitatiegesprekken waren op 18 en 19 september 2014.

De visitatiecommissie bestond uit de heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter), de heer drs. H. van Santen, mevrouw E.J. Dijkema MSc (secretaris) en mevrouw drs. M. Snippe (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, was voor woningcorporatie Woonstad Rotterdam de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om te leren van de verbeteruggesties die uit de visitatie naar voren komen. De visitatie betreft de periode 2010-2013.

Woonstad is in 2007 ontstaan uit een fusie tussen De Nieuwe Unie en Woningbedrijf Rotterdam. Woningcorporatie Woonstad Rotterdam beheert 54.216 woningen (peildatum 31 december 2013) en is werkzaam in de regio Rijnmond, specifiek de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam telt circa 620.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, (deel)gemeenten en de zorg- en welzijnsinstellingen. In Rotterdam zijn negentien corporaties actief, waarvan Woonstad Rotterdam het grootste aandeel huurwoningen in de stad bezit. Andere grote corporaties zijn Havensteder (circa 50.000 verhuureenheden<sup>2</sup>), Vestia (circa 89.000 verhuureenheden<sup>3</sup>) en Woonbron (circa 40.000 verhuureenheden<sup>4</sup>).

Bij Woonstad Rotterdam werken 549 medewerkers (ultimo 2013); in totaal 479 fte. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdige raad van bestuur. Het interne toezicht bestaat uit zeven leden, van wie twee leden op voordracht van de Klantenraad in de raad van commissarissen zitting heeft.

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 3 in, dat wil zeggen: grote herstructureringscorporaties. De referentiegroep waarmee Woonstad Rotterdam wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn twaalf corporaties in deze categorie.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

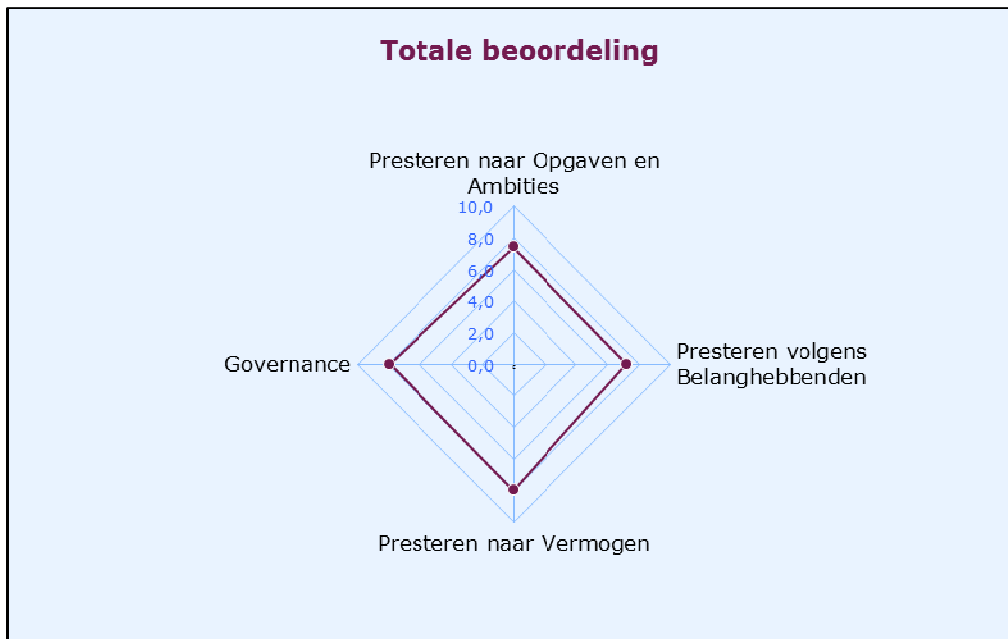
---

<sup>2</sup> Bron: Jaarverslag 2013 Havensteder

<sup>3</sup> Bron: website Vestia, 2014, betreft aantal verhuureenheden landelijk

<sup>4</sup> Bron: Corporatie in Perspectief, 2013

## Beoordelingen Woonstad Rotterdam



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,4
Presteren volgens Belanghebbenden	7,2
Presteren naar Vermogen	8,0
Governance	7,9

De commissie komt tot de conclusie dat Woonstad Rotterdam (hierna: Woonstad) ruim voldoende tot goed presteert. Op de onderdelen Presteren naar Vermogen en Governance presteert Woonstad goed.

### Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,4.

**7,4**

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,2. De opgaven op het gebied van de huisvesting van de primaire doelgroep zijn aanzienlijk. Woonstad doet op dat vlak wat de corporatie geacht wordt te doen. Zij beschouwt dat niet als een vanzelfsprekendheid, maar doet dat met betrokkenheid.

Woonstad geeft passend invulling aan de opgaven op het gebied van bijzondere doelgroepen en doet geregeld meer dan dat. Voor het prestatieveld 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' geeft de commissie een samengesteld oordeel. Dit gezien de diversiteit in de kwaliteit van het woningbezit van Woonstad. Woonstad is hard bezig om de kwaliteit van het bezit te upgraden. De commissie constateert dat dankzij deze inspanningen een opwaardering van het bezit plaatsvindt.



De opgaven op het gebied van (des)investeren in vastgoed zijn aanzienlijk in de stad Rotterdam, waarbij het Nationaal Programma Rotterdam Zuid een belangrijke rol speelt. Woonstad heeft gedurende de visitatieperiode met een degelijke en behoudende stijl geïnvesteerd, binnen de eigen financiële mogelijkheden. Zij heeft daarbij de uitvoering van (des)investeringen gefaseerd. Met dit beleid heeft zij de afgesproken prestaties ondanks fasering toch bereikt, wat een majeure prestatie is gezien de ontwikkelingen op (macro)economisch gebied, in de corporatiesector en binnen de dynamiek van de stad Rotterdam.

Woonstad benadert de opgave op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten sterk vanuit de vastgoedpositie. Woonstad maakt onder (financiële) druk passende beleidskeuzes. Maatregelen zijn altijd ingebed in decentrale plannen (bijvoorbeeld wijkvisies), die met alle betrokken lokale partijen gezamenlijk worden opgesteld. De corporatie heeft bewust gekozen voor een behoudende aanpak: zij investeert niet in activiteiten als niet aangetoond is dat deze structureel bijdragen aan verbetering van de wijk.

De commissie beoordeelt de ambities in het licht van de opgaven als goed (8,0). De corporatie heeft door expliciete beleidskeuzes in het verleden 60 procent van haar bezit in de voormalige krachtwijken; dat brengt een enorme opgave met zich mee. De ambities van Woonstad matchen een-op-een met deze opgave. De belangrijkste ambitie is gericht op de continuïteit van de onderneming. Daarbinnen wil Woonstad het maximale doen voor haar bewoners.

De commissie is onder de indruk van de wijze waarop Woonstad haar strategie en beleid, evenals haar opgaven, heeft vertaald in jaarlijkse programma's. De wijze waarop de wijkvisies tot stand zijn gekomen, binnen de gestelde beleidskaders en in samenspraak met belanghebbenden, is tekenend voor degelijk volkshuisvestelijk handelen als Rotterdamse stadscorporatie. Woonstad hanteert haar beleid op actieve wijze en sluit aan bij relevante ontwikkelingen in de stad en de wijken, anticipeert op (veranderend) overheidsbeleid en doet dat maximaal binnen haar eigen mogelijkheden.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

7,2

De belanghebbenden beoordelen Woonstad met een 7,2.

Individuele belanghebbenden geven variërende oordelen. Hierbij moet worden aangetekend dat Woonstad als grote corporatie te maken heeft met een veelheid en diversiteit aan belanghebbenden. De selectie van belanghebbenden met wie de commissie heeft gesproken, vormt slechts een beperkte afspiegeling daarvan.

Woonstad beschikt niet over een huurdersorganisatie, maar kent in plaats daarvan een Klantenraad met een experimentele status. De Klantenraad treedt op bedrijfsniveau namens huurders op waar het de participatie conform de Overlegwet betreft. De Klantenraad heeft daarnaast een advies- en klankbordrol voor het bestuur van Woonstad. Met de Klantenraad hebben twee gesprekken plaatsgevonden. De leden die de visitatiecommissie heeft gesproken, beoordelen Woonstad met een score van voldoende tot ruim voldoende.

De commissie heeft gesproken met een tweetal vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam voor de periode 2010-2013. De vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam zijn positief over de prestaties van Woonstad en de wederzijdse verstandhouding. De oordelen variëren van voldoende tot zeer goed. Het gemiddelde oordeel is (ruim voldoende tot) goed. Woonstad wordt gezien als een professionele, zakelijke woningcorporatie.

De commissie heeft eveneens gesproken met de directeur van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid. Woonstad heeft de grootste opgave en het grootste aandeel in het bezit op Zuid en vervult die opgave goed. Dat is, gezien de ontwikkelingen in de sector en gezien de uitdagingen op Zuid, niet vanzelfsprekend. Daarom wordt Woonstad met gemiddeld een ruim voldoende beoordeeld.

Bijzonder is het gesprek met een van de Rotterdamse stadsmariniers, een functionaris die is aangewezen om de veiligheid in Rotterdam (Centrum) te verbeteren. De stadsmarinier ziet de corporatie als een prettige partij om mee samen te werken. Woonstad redeneert niet vanuit 'de stenen', maar vanuit 'de mensen'. De corporatie is duidelijk in wat ze wil, staat voor haar ambities en opgaven, is consistent en waar nodig inventief. Deze relatie en de geleverde prestaties leiden tot (zeer) goede beoordelingen.

Tot slot is gesproken met de bestuurder van een van de zorginstellingen waar Woonstad mee samenwerkt. Deze ervaart dat er de laatste tijd meer afstand tussen de organisaties ontstaat. Dit uit zich in een gemiddelde beoordeling van een 'voldoende'.

## Presteren naar Vermogen

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 8,0.

8,0

Woonstad wil een transparant evenwicht tussen financieel en maatschappelijk rendement van haar investeringen, door te rekenen als een vastgoedbeheerder en te beslissen als een maatschappelijke onderneming. Dit komt terug in de wijze waarop Woonstad haar financiële continuïteit borgt, en het vormt integraal de basis van haar besturingsfilosofie. Woonstad gaat zeer actief om met haar vermogensbeleid, houdt dit continu actueel en is zeer transparant en volledig in de verantwoording van dit beleid. Woonstad wil een financieel sterke corporatie zijn. Per januari 2012 waardeert en stuurt de corporatie haar activa op marktwaarde.

Sinds 2014 is naast het financieel rendement ook het maatschappelijk rendement onderdeel van (investerings)beslissingen. Woonstad stuurt scherp en transparant op inzet van haar vermogen en de maatschappelijke effecten die zij hiermee nastreeft. De corporatie werkt met een instrument om maatschappelijke kosten en baten vooraf inzichtelijk te maken. Zij toetst en evalueert continu welke consequenties haar activiteiten hebben voor de omvang en de ontwikkeling van haar vermogen. Woonstad heeft gedurende de visitatieperiode haar financiële sturingsprocessen en informatiesystemen geprofessionaliseerd, om daarmee strak te kunnen sturen op de doelmatigheid van haar bedrijfsvoering. Een 'gezonde organisatie' zijn is een rode draad in al haar plannen en verantwoordingsstukken. Dit wordt doorleefd door (het management van) de organisatie.

Doelmatigheid is onderdeel van haar gehele cultuur en werkwijze geworden. Door reorganisatie en procesverbetering heeft Woonstad haar bedrijfslasten sterk gereduceerd. Met de opgaven in het bezit van Woonstad is dat een forse prestatie te noemen. Woonstad blijft de lat op het vlak van doelmatigheid hoger leggen, door opnieuw te willen bezuinigen op de algemene kosten en de personele formatie in 2014 en 2015.

## Governance

7,9

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 7,9.

Woonstad heeft een goed ingerichte beleids- en budgetcyclus, waarbij onder meer risicomangement en vastgoedsturing een nadrukkelijke plek hebben gekregen. Met de uitvoeringsprogramma's, wijkvisies en jaarplannen krijgt planvorming op alle organisatieniveaus vorm in aansluiting op de visie en strategie van Woonstad. Woonstad heeft de kwaliteit van stuurinformatie in de visitatieperiode zeer sterk geprofessionaliseerd. De corporatie heeft een zeer complete en integrale monitoring- en rapportagecyclus ingericht, dat haar in staat stelt om haar prestaties op de voet te volgen. Dit stelt Woonstad in staat potentiële afwijkingen van haar plannen vroegtijdig te signaleren en hierop zeer proactief bij te sturen. Het lukt haar daardoor zeer goed om haar visie en doelstellingen te handhaven en passend te handelen naar relevante in- en externe ontwikkelingen.

Het interne toezicht krijgt zeer professioneel invulling binnen Woonstad. De Raad gaat op alle punten ruim verder dan de minimale eisen die worden gesteld op het vlak van haar functioneren, het toetsingskader en de toepassing van de Governancecode. Hij heeft een duidelijke visie op de wijze waarop het intern toezicht invulling moet krijgen. Professionaliteit en daadkracht zijn van belang en de Raad wil dicht bij de corporatie staan. Deze visie brengt hij zichtbaar in de praktijk. De Raad houdt in het algemeen een gepaste afstand, maar zoekt nabijheid wanneer hij dit nodig acht. De Raad is goed op de hoogte van relevante externe ontwikkelingen, de Rotterdamse context en de ontwikkelingen binnen Woonstad. Sprekend voorbeeld is dat de Raad ieder jaar enkele wijken en buurten bezoekt waar Woonstad actief is en met bewoners en medewerkers de dialoog aangaat. Met deze inzichten en ervaringen vult de Raad zijn 'formele' toetsingskader aan. In de invulling van zijn toezicht gaat de Raad daarmee verder dan het formeel beschikbare instrumentarium. Het thema 'intern toezicht' is permanent onderwerp van gesprek. De Raad volgt en bespreekt de externe ontwikkelingen en verwachtingen over de rol van het intern toezicht en neemt hierop positie in, passend bij Woonstad. De Raad manifesteert zich als een orgaan waarvoor een adequate toepassing van de 'principles of good governance' vanzelfsprekend is.





## D Reactie Woonstad

### Reactie Woonstad op het visitatierapport

Woonstad Rotterdam is in september 2014 gevisiteerd.

Door de visitatoren is teruggekeken naar de periode 2010 – 2013: een periode van vernieuwing. In deze periode kwamen door toenemende politieke aandacht vragen naar legitimiteit en kerntaken nadrukkelijk aan de orde. Intern verschoof de focus van het afronden van het fusieproces naar een ingrijpende organisatieverandering: Woonstad werd slanker, efficiënter en resultaatgerichter.

De visitatie vond plaats op vier gebieden:

- Opgaven en ambities score 7,4
- Vermogen score 8,0
- Governance score 7,9
- Belanghebbenden score 7,2

Met deze beoordeling en de door de visitatiecommissie genoemde sterke punten zijn wij blij. Onze medewerkers zetten zich met passie en gedrevenheid voor ons Rotterdam in. Samen met bewoners, de gemeente en andere partners werken we aan Rotterdam als aantrekkelijke woonstad, waar huurders en kopers graag willen wonen, leven en werken. Het is fantastisch dat dit wordt gezien door de commissie en wordt erkend.

In dit verband valt het op dat de beoordeling op het vierde punt –het oordeel van belanghebbenden inclusief die van de bewoners– de laagste is. We hebben de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de relatie en communicatie met onze klanten en stakeholders: voor hen werken we. We vinden daarom dat we niet kunnen berusten in een 7,2 als beoordeling: we leggen de lat in de toekomst hoger.

De visitatiecommissie ziet dat Woonstad goed presteert, waardoor er weinig ruimte voor verbetering is. De commissie ziet drie aandachtspunten:

1. verder uitbouwen van de beleidsagenda en het vasthouden van het huidige (hoge ) kwaliteitsniveau van de organisatie; professioneel, efficiënt en effectief;
2. verder ontwikkelen en uitdragen van de visie van Woonstad; de blik meer naar buiten;
3. het participatiemodel in dialoog met de bewoners verder uitwerken en zorgen voor meer duidelijkheid over de diverse overlegvormen op de diverse niveaus (complex, buurt, concern).

De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen nemen de drie aanbevelingen over. Woonstad heeft in november 2014 een nieuwe ondernemingsstrategie "Ons Rotterdam" met negen bijbehorende uitvoeringsplannen uitgebracht met een sterke externe oriëntatie. In deze strategie komen de aanbevelingen goed aan bod. De verbeterpunten zoals aangedragen door de belanghebbenden verwerken we in de uitvoeringsprogramma's die zich vooral richten op bewoners (meedoen en invloed), respectievelijk op belanghebbenden (verantwoording, governance en transparantie).

Rotterdam, december 2014

Drs. M.B.T. Molenaar  
Voorzitter Raad van Bestuur



## Deel 2

### Toelichting op de beoordelingen, per perspectief







## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij Woonstad

In april 2014 heeft Woonstad Rotterdam te Rotterdam (hierna: Woonstad) opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2014. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 18 en 19 september 2014. Twee visitatiegesprekken hebben telefonisch plaatsgevonden op 12 en 22 september 2014.

Om te reflecteren heeft de corporatie een position paper geschreven, waarin zij ingaat op de eigen missie en doelstellingen. De position paper en de vernieuwde strategie van Woonstad heeft de commissie gebruikt ter voorbereiding op de visitatiegesprekken. Naast de position paper is reflectie georganiseerd met een startbijeenkomst waarin de doelstellingen en specifieke vragen van Woonstad voor de visitatie zijn besproken. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter), de heer drs. H. van Santen, mevrouw E.J. Dijkema MSc (secretaris) en mevrouw drs. M. Snippe (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Woonstad de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om te leren van de verbeteruggesties die uit de visitatie naar voren komen.

Op basis van alle door Woonstad verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Woonstad, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De visitatie betreft de periode 2010 tot en met 2013.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

## 1.1 Schets Woonstad

Woonstad is in 2007 ontstaan uit een fusie tussen de Nieuwe Unie en Woningbedrijf Rotterdam. Woningcorporatie Woonstad beheert 54.216 woningen (peildatum 31 december 2013) en is werkzaam in de regio Rijnmond, specifiek de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam telt circa 620.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, (deel)gemeenten, de zorg- en welzijnsinstellingen.

In Rotterdam zijn negentien corporaties actief, waarvan Woonstad het grootste aandeel huurwoningen in de stad bezit. Andere grote corporaties zijn Havensteder (circa 50.000 verhuureenheden<sup>5</sup>), Vestia (circa 89.000 verhuureenheden<sup>6</sup>) en Woonbron (circa 40.000 verhuureenheden<sup>7</sup>). Daarnaast zijn er diverse kleinere corporaties actief in Rotterdam, welke een (zeer) klein woningbezit hebben in relatie tot de vier grote corporaties.

Bij Woonstad werken 549 medewerkers (ultimo 2013); in totaal 479 fte. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdige Raad van Bestuur. Het interne toezicht bestaat uit zeven leden, van wie twee leden op voordracht van de Klantenraad in de raad van commissarissen zitting heeft.

## 1.2 Werkgebied Woonstad

Woonstad is werkzaam in de regio Rijnmond, specifiek in de gemeente (en stad) Rotterdam. Woonstad heeft geen bezit buiten de stad. Rotterdam is één van de grootste steden in Nederland met een grote diversiteit aan bewoners en kent daarbij grote uitdagingen en opgaven. Bijna driekwart van de Rotterdamse huishoudens woont in een huurwoning. In vergelijking met Nederland en de andere drie steden van de G4 heeft Rotterdam een laag inkomens- en opleidingsniveau. Dit geldt in Rotterdam-Zuid sterker dan in Rotterdam-Noord. Er is daarbij sprake van (negatieve) selectieve migratie; het is daarom een opgave om te zorgen voor voldoende (middel)dure (huur)woningen om het wonen in Rotterdam aantrekkelijker te maken voor de huishoudens die meer te besteden hebben. Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ) richt zich op het wegwerken van de achterstanden van de bewoners en op het verbeteren van het leven op Zuid. Woonstad neemt hier aan deel.

Het bezit van woningcorporaties lijkt te zijn verkaveld over de Rotterdamse wijken en buurten. Dat betekent dat Woonstad niet in alle wijken actief is. In de wijken waarin Woonstad actief is, is de corporatie vaak de enige of de grootste partij en daarmee op woongebied 'in the lead'.

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 3 in, dat wil zeggen: grote herstructureringscorporaties. De referentiegroep waarmee Woonstad wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn twaalf corporaties in deze categorie.

---

<sup>5</sup> Bron: Corporatie in Perspectief, 2013

<sup>6</sup> Bron: website Vestia, 2014, betreft aantal verhuureenheden landelijk

<sup>7</sup> Bron: Corporatie in Perspectief, 2013

## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat allereerst over de prestaties van Woonstad in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Vervolgens worden de ambities beoordeeld in het licht van de opgaven.

De gemeente Rotterdam heeft in haar collegewerkprogramma voor de periode 2010-2014 haar ambitie ten aanzien van Rotterdam als 'woonstad' uitgesproken. Het Collegewerkprogramma bouwt met dat hoofdstuk voort op de Woonvisie 2003-2017, de Stadsvisie 2007-2030 en de Geactualiseerde Woonvisie 2007-2010. Om van Rotterdam daadwerkelijk een aantrekkelijker woonstad te maken, zijn concrete en praktische inspanningen en instrumenten nodig. Die staan in het Uitvoeringsprogramma Woonvisie 2010-2014 (hierna: uitvoeringsprogramma) beschreven. De gemeente Rotterdam heeft in het uitvoeringsprogramma de centrale ambitie uitgesproken om een stad te zijn met een prettig woon- en leefklimaat, waar mensen een wooncarrière kunnen maken. De gemeente ziet als voornaamste opgaven:

- Het realiseren van aantrekkelijke woonmilieus
- Realiseren van een goed woon- en leefklimaat
- Bieden van mogelijkheden van een wooncarrière in de stad
- Versterken imago Rotterdam als woonstad

Het woonbeleid dat deze opgaven onderschrijft, richt zich daarbij vooral op de volgende onderwerpen:

- Behouden van gezinnen en hoger opgeleiden met hogere inkomens (sociale stijgers)
- Terugdringen aantal oude, kwalitatief slechte en goedkope woningen
- Renoveren van het Centrum
- Uitvoeren Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ)
- Creëren van woonservicegebieden
- Taken overhevelen naar woningcorporaties
- Afstoten van maatschappelijk vastgoed
- Opheffen van de bestuurslaag deelgemeenten

De opgaven zijn verder geconcretiseerd in gerichte gebiedsafspraken. Daarbij hebben de corporaties frequent overleg met vertegenwoordigers van de gemeente, zowel op bestuurlijk niveau als in de wijken en buurten. Opgaven worden zodoende telkens met elkaar besproken en in overleg wordt bepaald welk aandeel de corporatie hierin voor zijn rekening kan nemen.

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

#### ***Huisvesting van de primaire doelgroep***

De gemeente Rotterdam ziet toe op een evenwichtige en rechtvaardige verdeling van schaarse woonruimte. Hiertoe wenst de gemeente de huisvesting van lagere inkomens in de sociale huursector c.q. uitvoering van de staatssteunregeling te kunnen garanderen. De gemeente heeft in het uitvoeringsprogramma 2010-2014 maatregelen aangekondigd voor het verbeteren van de verdeling van de woonruimte.

Dit beslaat het bevorderen van de doorstroming in de sociale huursector, een verdere modernisering van het huurbeleid en het faciliteren van een wooncarrière gekoppeld aan een maatschappelijke carrière.

Om doorstroming naar de bovenkant van het bereikbare huursegment mogelijk te maken, wordt het huurders in dit segment aantrekkelijker gemaakt een woning te kopen. Voor Woonstad houdt dit in dat de gemeente vraagt om de stap naar eigen woningbezit te faciliteren, door de verkoop van huurwoningen. In de gebiedsafspraken heeft Woonstad bijvoorbeeld afgesproken dat zij in het Oude Noorden een veilige en gezellige wijk creëert, waarin circa 50 procent van de woningen bestemd is voor jongeren en sociale stijgers en de rest bestemd is voor doorstromers.

### ***Huisvesting van bijzondere doelgroepen***

De gemeente heeft in het uitvoeringsprogramma uitgesproken om mensen zoveel mogelijk zelfstandig te laten wonen en alleen in bijzondere gevallen te huisvesten in speciale instellingen en woonvoorzieningen. Hierbij geldt dat in samenwerking met betrokken partijen wordt onderzocht waar er behoefte is aan huisvestingsplekken en er gezorgd wordt voor een evenwichtige verdeling van de opvang. Voor mensen die zelfstandig wonen, maar toch ambulante zorg nodig hebben, wordt een vastgesteld aantal woningen gereserveerd.

De opgaven op het gebied van de doelgroep 'ouderen' en mensen met een beperking betreffen de volgende:

- Ontwikkeling van (16) woonservicegebieden. Dit zijn wijken of buurten waarin ouderen en mensen met een beperking zo zelfstandig mogelijk en met behoud van eigen regie kunnen wonen en waarin sprake is van een samenhangend aanbod op het terrein van wonen, welzijn en zorg.
- Vraaggerichte nieuwbouw. Bij nieuwbouw in de woonservicegebieden zal rekening worden gehouden met de realisatie van seniorenwoningen. Bij nieuwbouw van voor ouderen geschikte dan wel bestemde woningen (inclusief woonzorgwoningen) worden de ontwikkelende partijen gestimuleerd de woonmilieu- en leefstijlbenadering toe te passen.
- Verbeteren van de toegankelijkheid van woningen (bij opplussen). Hiertoe worden op gebiedsniveau per woonservicegebied afspraken gemaakt. Centraal uitgangspunt is dat het vooral om gelijkvloerse woningen (met name appartementen) binnen de bestaande voorraad gaat.

Aanvragen voor huisvesting lopen via het stedelijke platform Huisvesting Bijzondere Doelgroepen, kortweg HBD.

De gemeente heeft de ambitie om samen met corporaties en marktpartijen het aantal studenten dat in Rotterdam woont, te vergroten. Ook werkt de gemeente met deze partijen aan een toename van het aantal high potentials en kenniswerkers dat ná hun studie in Rotterdam blijft wonen. Hiertoe is met de corporaties afgesproken een aantal kansrijke studentenmilieus te identificeren (op basis van een gezamenlijk opgesteld toetsingskader).

Het gaat in ieder geval om de KennisAs<sup>®</sup> en de gebieden die het programma StudentCity<sup>8</sup> al had geïdentificeerd: Nieuwe Westen/Middelland, Coolhaven, Hoboken, Kralingen en de binnenstad.

Tot slot neemt de gemeente het initiatief om mensen uit Midden- en Oost-Europa te huisvesten. Corporaties hebben in dat kader de opgave om tussen 2010 en 2014 1.500 woonplekken beschikbaar te stellen.

### ***Kwaliteit van de woningen en woningbeheer***

In het uitvoeringsprogramma spreekt de gemeente Rotterdam over woningverbetering van in totaal ongeveer 8.000 bestaande woningen. Voor corporaties betekent deze opgave dat in totaal minstens 5.000 corporatiewoningen substantieel verbeterd moeten worden. Een substantiële verbetering houdt een investering van ten minste 25.000 euro per woning in. De concrete aanpak van woningverbetering is overeengekomen in stedelijke samenwerkingsafspraken en gebiedsafspraken.

In het uitvoeringsprogramma benoemt de gemeente dat zij het woningaanbod beter wil afstemmen op de behoeften in de woningmarkt. Met het vraaggericht bouwen van woningen moet het aanbod van koop- en huurwoningen worden bijgesteld. Het tekort aan middeldure en dure koopwoningen en daarmee de druk aan de bovenkant van het bereikbare huursegment moet daarmee worden verminderd.

Met duurzame nieuwbouw en het realiseren van energieverbeteringen voor bestaande corporatiewoningen en particuliere woningen, heeft de gemeente de ambitie om de meest duurzame wereldhavenstad te worden. In convenanten is met corporaties overeengekomen dat de bestaande woningen duurzamer worden gemaakt. Daarnaast zijn de gemeente, corporaties en marktpartijen in de samenwerkingsovereenkomst 'Duurzaam Ontwikkelen' overeengekomen dat duurzame nieuwbouw wordt gerealiseerd. In de samenwerkingsafspraken 2010-2014 tussen gemeente Rotterdam en de corporaties is overeengekomen dat de partijen zich blijven verbinden aan het Rotterdam Climate Initiative. Voor Woonstad is het de opgave om 20 procent energiebesparing te realiseren in de periode 2009-2019 en het aantal 'rode' energielabels in 2019 terug te brengen tot maximaal 5 procent.

### ***(Des)investeringen in vastgoed***

De gemeente Rotterdam heeft op basis van de marktvraag een opgave van 7.000 tot 9.000 nieuwbouwwoningen in de periode 2010-2014 gespecificeerd, om de kwaliteit van de woningvoorraad te verbeteren. Er wordt in dit kader vraaggericht gebouwd, waar de nadruk wordt gelegd op huisvesting voor de midden- en hogere inkomensgroepen. Ook heeft de gemeente de ambitie uitgesproken dat er minimaal 3.000 woningen voor gezinnen gerealiseerd worden. Daarbij zet zij in op een combinatie van nieuwbouw en aanpassing van bestaande woningen.

---

<sup>8</sup> Programma van gemeente, hogere onderwijsinstellingen in de stad en corporaties, gericht op het binden en behouden van meer hoogopgeleiden (studenten en starters).

In gebiedsafspraken zijn de specifieke opgaven op het vlak van onder meer verkoop uitgewerkt. Voorbeelden hiervan zijn de afspraken in de wijken Lage Land/Prinsenland en Oude Noorden. Woonstad heeft bijvoorbeeld afgesproken om 415 woningen in de wijk Prinsenland te verkopen. Woonstad en Havensteder formuleren voor het Lage Land/Prinsenland een gezamenlijk verkoopbeleid, op basis van de uitkomst van de gemaakte stedelijke visie. Ook heeft Woonstad zich gecommitteerd tot de verkoop van 100 woningen uit de bestaande voorraad in het Oude Noorden.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De gemeente wil de tevredenheid van Rotterdammers met hun woonsituatie vergroten, door gelijkgestemden bij elkaar te laten wonen. De corporaties krijgen met een woonruimtebemiddelingssysteem de mogelijkheid om huurwoningen toe te wijzen op basis van leefstijlen van bewoners. Daarnaast wil de gemeente bewonersparticipatie en bewonersinitiatieven versterken. Woonstad moet op de hoogte zijn van en waar mogelijk werken met de Rotterdams Participatieaanpak<sup>9</sup>.

Overlast wordt voorkomen en aangepakt. De gemeente intensificeert de 'Keten Handhaving Pand en Persoon', dat onderdeel is van de samenwerkingsafspraken met de corporaties. De corporaties zullen actief optreden tegen illegale kamerverhuur en bedrijfsmatige hennepcultuur door huurders in hun bezit. Ook zullen de corporaties de gemeente regelmatig informeren over de (afhandeling van) bij hen binnengekomen meldingen woonoverlast.

Om Rotterdam aantrekkelijker te maken als woonstad, zet de gemeente in op het realiseren van aantrekkelijke woonmilieus. Voor de corporaties houdt dit in dat zij met een woonmilieu- en leefstijlbenadering vraaggericht zullen inspelen op de specifieke wensen van de doelgroepen van specifieke gebieden.

De gemeente wil kindvriendelijke wijken ontwikkelen, om een aantrekkelijke woonstad voor gezinnen te zijn. Zij neemt op dat vlak een regiefunctie naar ontwikkelende partijen in. Specifiek met de corporaties is overeengekomen dat het werken met de KiWi-bouwstenen<sup>10</sup> is geborgd in de gebiedsafspraken.

Voor het versterken van de identiteit en kwaliteit van kansrijke studentenmilieus hebben gemeente en corporaties afgesproken dat studentenwoningen en woningen voor high potentials en kenniswerkers zoveel mogelijk worden gerealiseerd in de aangewezen kansrijke studentenmilieus. Zoals eerder benoemd, zijn hiervoor reeds een aantal gebieden geïdentificeerd door het programma StudentCity.

De gemeente heeft geconstateerd dat de woontevredenheid van de bewoners in de bloemkoolwijken<sup>11</sup> Oosterflank, Zevenkamp en Beverwaard sterk is afgenomen.

---

<sup>9</sup> Een aanpak bedoeld om bewonersparticipatie te bevorderen door bewoners en belanghebbenden tijdig te betrekken bij ruimtelijke ontwikkelingen.

<sup>10</sup> Elementen die minimaal aanwezig moeten zijn om te kunnen spreken van een kindvriendelijke wijk, zoals opgenomen in het rapport Bouwstenen voor een Kindvriendelijk Rotterdam.

<sup>11</sup> Woonerfwijken uit de jaren '70, begin jaren '80, die van bovenaf gezien de vorm van een bloemkool hebben.

Het is voor de deelgemeenten en corporaties de opgave om met een totaalaanpak op het vlak van woningen (onderhoud, renovatie en samenvoegingen), woonomgeving (verbetering buitenruimte) en bewoners (ondersteuning achter de voordeur) verder verval te voorkomen en de wijken toekomstbestendig te maken. Ook is een aantal gebieden (onder meer in de deelgebieden Kralingen-Crooswijk en Prins Alexander) aangewezen waarin het instrument screening van aspirant-huurders op overlast zal plaatsvinden. Om de overlast binnen wijken te beperken, is het Oude Noorden bijvoorbeeld aangemerkt als een wijk waarin nieuwe voorzieningen voor (potentieel) overlast gevende doelgroepen niet gewenst zijn.

### **Uitvoeringsovereenkomst Rotterdamse Krachtwijken en Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ)**

In de eerste twee jaar van de visitatieperiode drukte de aanpak van de 'krachtwijken' uit de WWI-regeling<sup>12</sup> een grote stempel op de opgaven voor Woonstad. Uit de 'Uitvoeringsovereenkomst Rotterdamse Krachtwijken' blijkt dat de gemeente en de Rotterdamse woningcorporaties hebben afgesproken diverse projecten en activiteiten te realiseren in de Rotterdamse wijken die zijn aangewezen als aandachtswijk (krachtwijk). Woonstad had destijds zestig procent van haar woningen in één van de krachtwijken. Als gevolg daarvan was het de opgave om te investeren in de gebieden Oud-Zuid, Overschie-Kleinpolder, Rotterdam Noord, Rotterdam West en de Zuidelijke Tuinsteden. Deze investeringen zijn gericht op renovaties, het versterken van leefbaarheid en veiligheid, bewonersparticipatie, duurzaamheid en een investering in de particuliere voorraad.

Na het afschaffen van de WWI-regeling in 2011 verschoof de focus naar het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ). Het NPRZ wordt door het Rijk ondersteund, vanwege de grootschalige problematiek en ambities op fysiek en sociaal terrein. Rotterdam-Zuid verschilt van de rest van Rotterdam en de drie andere grote steden in Nederland. Het gemiddelde opleidingsniveau is lager, minder mensen hebben een baan en de kwaliteit van de woningen is slechter. In de wijken op Zuid is meer dan de helft van de bewoners eerste of tweede generatie migrant.

De gemeente, corporaties, onderwijs, zorginstellingen en bedrijfsleven werken in het NPRZ samen aan een nieuw perspectief op Rotterdam-Zuid. Doelstelling is dat mensen op Zuid een hoger opleidingsniveau bereiken, dat meer mensen aan het werk komen en dat de woningen en hun omgeving beter en aantrekkelijker worden. Daarom richt het NPRZ zich vooral op school, werk en wonen. Het opleidingsniveau, de arbeidsparticipatie en de woonkwaliteit moeten in twintig jaar stijgen naar het gemiddelde van de vier grote steden in Nederland. In het actuele uitvoeringsprogramma 2012-2014 ligt het accent op school en werk.

Specifiek in het kader van Wonen kenmerken de woningen op Zuid zich door een lage gemiddelde WOZ-waarde, beperkte vraag, eenzijdige goedkope, kleine en kwetsbare voorraad en een overmaat aan particuliere verhuurders en verouderd particulier bezit.

---

<sup>12</sup> Woongebieden aangewezen door minister Vogelaar van Wonen, Wijken en Integratie (WWI), waarin extra investeringen worden gedaan gezien stapeling van sociale, fysieke en economische problemen die zich in de aangewezen woongebieden voordoen.

Op Zuid staan ongeveer 105.000 woningen, waarvan de komende twintig jaar 35.000 woningen (12.000 corporatiewoningen en 23.000 particuliere woningen) verbeterd of vervangen moeten worden. Op lange termijn is het de opgave om een kwaliteitssprong te realiseren en nieuwe aantrekkelijke woonmilieus te creëren om sociale stijgers voor Zuid te behouden. Onderdeel van het realiseren van de nieuwe woonmilieus in het huur- en koopsegment is dat de eenzijdige, goedkope voorraad onttrokken wordt. Prioriteit op korte termijn, tot en met 2014, is het op orde houden van de basiskwaliteit van wonen door beter beheer, meer handhaving en het ontwerpen van de lange termijn aanpak.

Een groot deel (circa 38 procent) van het woningbezit van Woonstad is gelegen in wijken die onder het NPRZ vallen. De vier grote corporaties in Rotterdam (Woonstad, Woonbron, Havensteder en Vestia) hebben zich in het kader van het NPRZ uitgesproken voor het realiseren van 3.100 huur- en koopwoningen, grootschalige renovaties aan 3.850 woningen en de sloop van 2.200 woningen in Rotterdam Zuid, in de periode tot 2014. In de betreffende handelingsperspectieven is hiertoe een aanzet gegeven. Delen van de wijken Bloemhof en Hillesluis lenen zich voor een vernieuwing van de woningvoorraad op grotere schaal op de (middel)langere termijn.

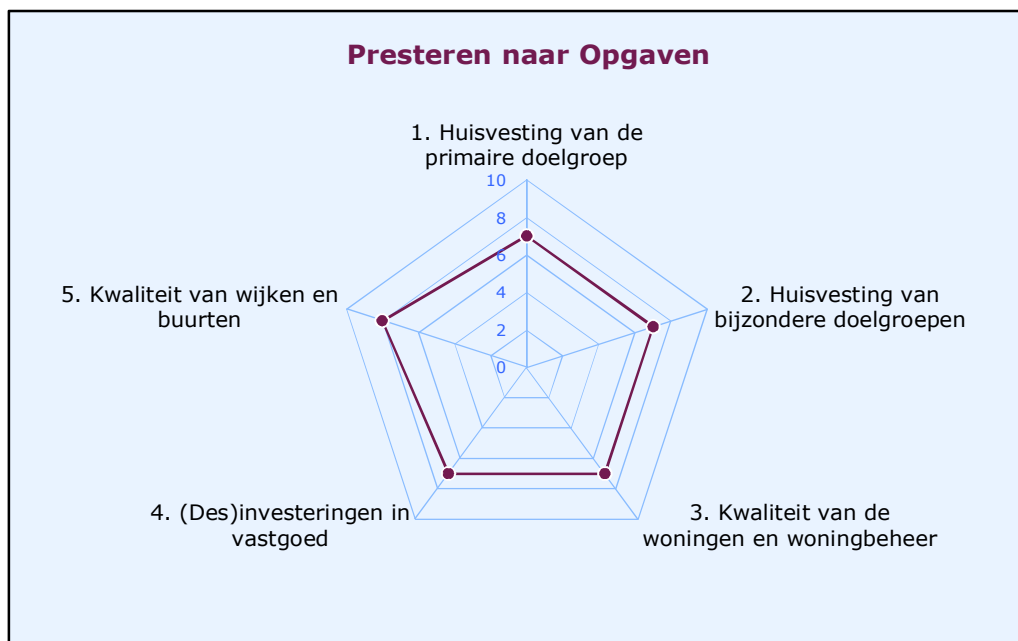
### **Landelijk Energieconvenant**

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018. Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 tenminste 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 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatie gebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

De prestaties, zoals door Woonstad geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.



## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,2. Dit oordeel is opgebouwd uit een goede beoordeling van het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten'. De overige prestatievelden zijn als ruim voldoende beoordeeld.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

De opgaven op het gebied van de huisvesting van de primaire doelgroep zijn aanzienlijk. Binnen de stad Rotterdam is het een uitdaging om voldoende betaalbare woningen beschikbaar te hebben en houden, en daarnaast ruimte voor doorstroming te kunnen bieden. Woonstad is hierover continu in gesprek en maakt hierover concrete afspraken in de gebiedsafspraken. De commissie constateert dat Woonstad doet wat de corporatie geacht wordt te doen. Woonstad beschouwt dat niet als een vanzelfsprekendheid, maar doet dat met betrokkenheid. De corporatie stelt voldoende goedkope en betaalbare woningen ter beschikking en bekijkt, waar dat passend is, de mogelijkheden om aan verdere (woning)behoeften tegemoet te komen. Zo is het aandeel duurdere huurwoningen gedurende de visitatieperiode toegenomen wat passend is binnen de opgaven zoals die in het uitvoeringsprogramma zijn opgenomen. Het percentage sociale huurwoningen dat is toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot 34.229 euro (prijspeil 2013) voldoet ruimschoots aan de (90-procents)norm. De corporatie stelt ook woningen beschikbaar voor de verkoop, zowel nieuwbouw als bestaand bezit, om de doorstroming te bevorderen.

## Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

### Andere definitie van bijzondere doelgroepen

De definitie van 'bijzondere doelgroepen' is in de context van de stad Rotterdam een andere dan elders in Nederland. De 'standaard' bijzondere doelgroepen (zoals zorgbehoevenden, statushouders, mensen uit Midden- en Oost-Europa) is niet de standaard in Rotterdam. Uiteraard behoren deze doelgroepen (ook) tot de categorie 'bijzondere doelgroepen'. In de stad betreffen de bijzondere doelgroepen daarnaast onder meer psychiatrische patiënten, (voormalig) prostituees en het Leger des Heils.

### Actieve betrokkenheid bij huisvesten bijzondere doelgroepen

Woonstad is actief op alle facetten van deze bijzondere doelgroepen. De corporatie zet zich in voor deze doelgroepen. Tot 2013 was zowel de bemiddeling als de woonbegeleiding bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen in handen van Flexibel Wonen<sup>13</sup> (zie ook bijlage 5). Vanaf 1 januari 2013 is deze organisatie echter gestopt en verzorgt Woonstad de huisvesting van deze doelgroepen zelf. Hiertoe zijn in 2013 met 10 zorgaanbieders samenwerkingsovereenkomsten gesloten, waarbij Woonstad bijvoorbeeld tot doel heeft gesteld om actief en met voorrang woonruimte te verhuren aan mensen uit bijzondere doelgroepen. Dit gebeurt ook in de praktijk.

Woonstad geeft passend invulling aan de opgaven op dit prestatieveld en doet op elementen meer dan dat. Op het gebied van de huisvesting van statushouders heeft Woonstad in 2011-2012 de taakstelling ruimschoots gerealiseerd, in andere jaren benaderden de prestaties de taakstelling. Woonstad heeft gedurende de visitatieperiode conform de overeengekomen opgaven verschillende voorzieningen gerealiseerd (zoals de oplevering van woon-zorgproject De Beukelaar ten behoeve van Laurens Wonen) en initiatieven ontplooid (zoals de pilot Housing First, zie bijlage 5).

## Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

### Kwaliteit van wijken meten via Meetlat Wijken

De differentiatie in typologie van wijken maakt het lastig om een eenduidig oordeel te geven over de kwaliteit van het woningbezit. Woonstad heeft significant bezit (dat wil zeggen meer dan 100 woningen) in 38 Rotterdamse wijken. In deze wijken is een tweedeling aan te brengen tussen Rotterdam-Noord en Rotterdam-Zuid. De opgaven in Rotterdam-Noord (waar 62 procent van het woningbezit van Woonstad zich bevindt) zijn vooral gericht op vernieuwing en herstructurering van naoorlogse wijken en levensduurverlenging. In Rotterdam Zuid (waar 38 procent van het woningbezit van Woonstad zich bevindt) is kwaliteitsverbetering een grote opgave, gezien de eenzijdige goedkope, kleine en kwetsbare voorraad. Deze wijken zijn divers en worden door Woonstad jaarlijks gemonitord in de Meetlat Wijken<sup>14</sup>. De uitkomsten van deze Meetlat zijn van invloed op de investering die Woonstad in tijd en geld doet in de betreffende wijken.

---

<sup>13</sup> Flexibel Wonen: organisatie die wonen op maat verzorgt voor kwetsbare groepen in de samenleving en zorginstellingen

<sup>14</sup> In de Meetlat Wijken wordt de status van een wijk bepaald ten aanzien van bezit en rol van Woonstad in de wijk, waardeontwikkeling in de wijk, bewonerstevredenheid en sociaal en veilig.

Naast de diversiteit in bewoners, behoeften en wijkenmerken, varieert ook de kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het cijfer 7 betreft dan ook een samengesteld oordeel op verschillende deelonderwerpen/aspecten. De commissie constateert dat de kwaliteit van nieuwbouwwoningen goed is. In het meer gedateerde bezit heeft Woonstad onder meer te maken met funderingsproblemen en zwamvloeren (zie bijlage 5).

### **Grote opgave woonkwaliteit opgepakt**

Woonstad heeft bij de fusie in 2007 een grote opgave op zich genomen op het gebied van woningkwaliteit. De kwaliteit van het bezit van het voormalig Woningbedrijf Rotterdam (WBR) was aanzienlijk gedateerd. Vooral in Rotterdam-Zuid, waar een groot deel van het bezit van Woonstad is gesitueerd, is er veel te doen op het gebied van kwaliteit. Gedurende de visitatieperiode, met ingang van 2011, is Woonstad begonnen met conditiemetingen om de onderhoudstoestand goed in beeld te krijgen. Anno 2014 zijn deze conditiemetingen afgerond. Woonstad heeft een beleid ontwikkeld met betrekking tot het uitvoeren van een 'APK' en heeft bij mutatie veel gedaan om woningen kwalitatief te verbeteren. Er is stevig ingezet om de kwaliteit van het bezit te upgraden, bijvoorbeeld in de wijken Oude Westen en Kruiskade. Woonstad onderscheidt daarbij drie typologieën van woningbeheer variërend van 'basis' tot woningen die extra aandacht behoeven. Woonstad heeft hierin bewuste keuzes gemaakt en een hoog basisniveau gedefinieerd. De corporatie doet hier (extra) inspanningen op om de gedefinieerde kwaliteit te realiseren. Uit de prestatietabel valt op te maken dat de begrote onderhoudsuitgaven nagenoeg volledig zijn gerealiseerd.

### **Nieuwbouw voldoet aan alle kwaliteitseisen**

Gedurende de visitatieperiode heeft Woonstad niet alleen bestaand bezit verbeterd, maar ook nieuwbouw gerealiseerd. De woningen die aan de voorraad zijn toegevoegd, voldoen aan de gewenste kwaliteitsvereisten. De commissie constateert dat zich een opwaardering van het bezit manifesteert.

### **Duurzaamheidsinvesteringen**

Ook op het gebied van duurzaamheid heeft Woonstad beleid geformuleerd en in uitvoering gebracht. Dit leidde in 2012 tot een duurzaamheidsstrategie, welke vervolgens is opgenomen in de beleidsplanning en wijkvisies. Als gevolg van de inzet op het gebied van duurzaamheid is het aandeel 'rode labels' verminderd van 19 procent naar 12 procent in periode 2010-2013 (zie bijlage 5).

### **Kwaliteit van de dienstverlening**

Ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening zijn geen opgaven geformuleerd, maar heeft Woonstad wel ambitie getoond. De kwaliteit van dienstverlening wordt gemeten. Deze scoort voldoende tot goed op vrijwel alle onderdelen, alleen de behandeling van klachten blijft achter qua beoordeling. Woonstad heeft zich op dit vlak actief getoond door onder meer een ReparatieApp te ontwikkelen en deze ook aan andere woningcorporaties beschikbaar te stellen.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

De opgaven op het gebied van (des)investeren in vastgoed zijn aanzienlijk in de stad Rotterdam. Gemeente en corporaties hebben in het uitvoeringsprogramma op hoofdlijnen afspraken gemaakt.

Op jaarbasis spreken partijen elkaar om te bepalen wat er (waar en hoe) gerealiseerd kan worden. De prestatieafspraken worden zodoende vertaald naar jaarschijven, die vooral betrekking hebben op de Noordoever. De verbijzondering van de opgaven op de Zuidoever verloopt via het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ).

Woonstad heeft gedurende de visitatieperiode gepresteerd naar kunnen. Zij heeft met een degelijke en behoudende stijl geïnvesteerd, binnen de eigen financiële mogelijkheden. Woonstad heeft daarbij de uitvoering van (des)investeringen gefaseerd. Woonstad heeft er daarbij voor gekozen om het investeringsniveau afhankelijk te maken van de kasstromen. Zodoende heeft Woonstad (hetzij behoudend) geïnvesteerd in haar vastgoed en heeft daarbij geen aanvullende risico's gelopen. De commissie waardeert dit, evenals de belanghebbenden. Met dit beleid heeft zij de afgesproken prestaties ondanks fasering toch bereikt, wat een majeure prestatie is, gezien de ontwikkelingen op (macro-)economisch gebied, in de corporatiesector en binnen de dynamiek van de stad Rotterdam. Het gevoerde beleid heeft ertoe geleid dat Woonstad op dit moment nagenoeg als enige grote investeerder in de stad opereert. Op onderdelen voldoen de prestaties (net) niet aan de afspraken. Zo zijn in 2013 335 woningen gerealiseerd, waar 943 woningen waren voorzien. 425 woningen zijn echter gefaseerd (worden op een later moment gerealiseerd) en aan het overige deel wordt gewerkt, maar dit loopt wat uit in de tijd (waardoor de realisatie het jaar erop zal plaatsvinden). Afgezet tegen de dynamiek en complexiteit van de Rotterdamse woningmarkt en het reeds gememoreerde feit dat Woonstad nagenoeg als enig investeerder heeft opgetreden in de visitatieperiode, heeft Woonstad volgens de commissie daarmee een ruim voldoende prestatie geleverd.

In de prestatietabel zijn de prestaties weergegeven (zie bijlage 5) ten aanzien van nieuwbouw, woningverbetering, sloop en verkoop. Woonstad heeft fors ingezet op woningverbetering en zodoende geïnvesteerd in de verbetering van de kwaliteit van woningen, waarbij de Kruiskade een voorbeeld is. De stadsherstructurering kan niet plaatsvinden zonder sloop, maar Woonstad zal niet slopen om het slopen; het moet een doel dienen (zoals ruimte bieden voor nieuwbouw of verbetering van de wijkstructuur). Woonstad gaat uit van de kracht in de buurt. Daarom investeert de corporatie in de transformatie van woningen (zie aantal woningverbetering, renovatie en transformatie in bijlage 5); als het niet anders kan wordt sloop en nieuwbouw ingezet. Ook zijn er gedurende de visitatieperiode woningen verkocht om doorstroming op de woningmarkt te bevorderen. Met deze mix aan beleidsmaatregelen heeft Woonstad gedurende de hele periode van visitatie laten zien de beschikbare investeringsruimte in te zetten voor de opgaven en zijn ondanks tegenvallende externe factoren de opgaven nagenoeg volledig gerealiseerd.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

Op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten kent Woonstad grote uitdagingen en opgaven, vooral ten aanzien van Rotterdam-Zuid. Rotterdam-Zuid kent een bijzondere sociale structuur: het gemiddelde inkomens- en opleidingsniveau is hier laag, waardoor de opgaven complexer zijn dan in andere werkgebieden in Nederland. Er is daarom in Nederland geen programma vergelijkbaar met het NPRZ qua omvang en complexiteit. Dit maakt de vergelijking van geleverde prestaties, ook in grootstedelijk verband, onmogelijk.

De commissie vindt het een prestatie van formaat dat Woonstad gezien de omvang en complexiteit van de opgaven fors is blijven investeren ondanks contraproductieve ontwikkelingen (zoals het afromen door het Rijk, maar ook de terughoudendheid van de particuliere sector en de gemeente).

Met de (financiële) druk die onder andere ontwikkelingen in de corporatiesector op Woonstad heeft gelegd, heeft Woonstad naar oordeel van de commissie goed gepresteerd. Woonstad is feitelijk nog de enige volkshuisvestelijke investeerder in Rotterdam. Woonstad heeft gedurende de visitatieperiode telkens getracht de grenzen op te zoeken binnen de (financiële) mogelijkheden ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten. De corporatie heeft bewust gekozen voor een behoudende aanpak in plaats van de 'trendy' investeringen te doen. De commissie ziet dit als passende beleidskeuzes. De kracht van de aanpak van Woonstad op dit prestatieveld is dat maatregelen altijd ingebed zijn in decentrale plannen (bijvoorbeeld wijkvisies), welke met alle in dat gebied betrokken lokale partijen gezamenlijk worden opgesteld. Hiermee creëert Woonstad een helder en gedragen kader waarbinnen laag in de organisatie besluiten kunnen worden genomen over concrete maatregelen. Ook heeft Woonstad gedurende de visitatieperiode diverse (participatie)projecten georganiseerd in kansarme buurten, om zodoende met (in plaats van voor) de betreffende bewoners in actie te komen.

Woonstad benadert de opgave op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten van 2011 sterk vanuit de vastgoedpositie. Zodoende heeft de corporatie getracht om vanuit een zakelijke opstelling zo goed mogelijk maatschappelijk te presteren. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar 'basisbeheer' en 'intensief beheer' gekoppeld aan de status van de wijk. Hiertoe is gedurende de visitatieperiode de wijkmeetlat ontwikkeld. Woonstad investeert vooral in wijken die slecht scoren op de wijkmeetlat, via de elementen waarin de corporatie zelf goed in is (het vastgoed). Woonstad is 'van de woningen' en wil 'werkende wijken' realiseren. Dat gebeurt via het vastgoed, de investeringsstroom en het beleid dat de corporatie, zoals hiervoor aangegeven, samen met lokale belanghebbenden formuleert.

Woonstad investeert niet zozeer in de 'buurt-barbecues', dat wil zeggen geen bevordering van activiteiten als niet aangetoond is dat deze structureel zullen bijdragen aan verbetering van de wijk. Vanuit die solide basis (vastgoedsturing) kan de corporatie sociaal investeren. Woonstad doet wat nodig is en doet dat goed, waarbij de hiervoor beschreven wijkmeetlat het kader voor interventies is. In de praktijk staat Woonstad open voor initiatieven en ideeën vanuit de buurt. Dit biedt meer mogelijkheden dan formeel in de wijkvisie en beleidstukken is beschreven. Een voorbeeld hiervan is het feit dat Woonstad in wijken 'foute' ondernemers uit plinten heeft laten verdwijnen. Intern wordt een kader geboden, bestaande uit onder meer een financieel kader, visie op kerntaak, onderhouds- en investeringsbegroting, waar binnen de medewerkers maximaal de mogelijkheden trachten te benutten. De corporatie stimuleert bewoners om ook zelf betrokken te zijn en verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van de wijk. Door de ruimte te bieden om bottom up en met belanghebbenden tot suggesties te komen, komen de initiatieven die kunnen en moeten plaatsvinden in de wijk naar voren.

De commissie constateert dat Woonstad op dit onderdeel actief is, maar zich in mindere mate als zodanig profileert. De minder uitgesproken profilering komt (ook) voort uit de gekozen bottom-up aanpak. De corporatie oogt daardoor minder actief op het gebied dan leefbaarheid dan andere corporaties in de stad, maar dat beeld lijkt te zijn vertekend.

Het netto-effect van de inspanningen en investeringen is groot. Woonstad heeft op het gebied van leefbaarheid een helder beleid ontwikkeld met een instrument om de uitgaven te kunnen toebedelen aan wijken. De corporatie toetst de uitgaven aan die lat (het maatschappelijk rendement) en kijkt daarbij niet alleen naar de financiële consequenties, maar vooral naar het maatschappelijk effect. Woonstad presteert op dit prestatieveld op een wijze die sterk overeenkomt met de huidige maatschappelijke opvatting daarover.

## **2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven**

Gedurende de visitatieperiode zijn twee ondernemingsplannen van toepassing geweest. Na de fusie in 2007 is het ondernemingsplan 2008-2012 opgesteld met als titel 'Passie voor Rotterdam'. Sleutels daarin zijn 'kiezen voor de stad en haar wijken' en 'op weg naar klantgedreven'. De positionering komt in vijf gebieden tot uiting:

- Luisteren naar de klanten;
- Samenwerken voor vitale en aantrekkelijke wijken;
- Ondernemende corporatie;
- Rotterdams;
- Woorden en daden.

Ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, de woningmarkt en (woon)consumenten vormden de aanleiding tot het schrijven van een nieuwe ondernemingsstrategie voor de periode 2012-2015. Het motto van deze strategie luidt: 'Kracht in de buurt'. Die kracht wordt op een aantal manieren ingezet:

- In de buurt zijn van klanten en de dienstverlening aan hen versterken;
- Hogere kwaliteit van woningen;
- Investeren in wijken en buurten;
- Rotterdam blijft centraal staan.

Tevens spreekt Woonstad de ambitie uit om de interne organisatie efficiënter te maken en aan rendementssturing te gaan doen. Dit gaat samen met gewenste veranderingen in de woningportefeuille. Woonstad heeft de ambitie om woningen uit de bestaande voorraad te verkopen en door transformatie en woningverbetering meer woningen voor lagere middeninkomens te realiseren. In 2020 wil Woonstad een kleinere, maar sterkere voorraad sociale huurwoningen hebben.

## **2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven**

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 8.

## **2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven**

De commissie beoordeelt de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties in het licht van de externe opgaven.

De corporatie heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in de stad Rotterdam. De ambities van Woonstad matchen één-op-één met deze opgaven, waarbij Woonstad nadrukkelijk in gesprek is met haar belanghebbenden, zowel op bestuurlijk niveau als met bewoners. De belangrijkste ambitie is gericht op de continuïteit van de onderneming. Daarbinnen wil Woonstad het maximale doen voor haar bewoners. De corporatie oogt daarbij behoudend: net boven het maaiveld presteren lijkt voldoende.

De corporatie heeft door expliciete beleidskeuzes in het verleden 60 procent van haar bezit in de voormalige krachtwijken; dat brengt een enorme opgave met zich mee. Nadat de term krachtwijken is verdwenen, is de filosofie en visie van Woonstad op de ontwikkeling van Rotterdam gericht op de ontwikkeling van wijken. Woonstad heeft daarbij een scherpe keuze gemaakt waar de corporatie voor staat (qua doelgroepen, op het gebied van leefbaarheid et cetera). Om dat mogelijk te kunnen maken, heeft de corporatie de afgelopen jaren moeten professionaliseren.

De commissie is onder de indruk van de wijze waarop Woonstad haar strategie en beleid, evenals haar opgaven, heeft vertaald in jaarlijkse programma's. Zoals beschreven in paragraaf 2.4 heeft Woonstad gedurende de visitatieperiode een koerswijziging ondergaan. Plannen zijn telkens bijgesteld en hierover heeft de corporatie zich goed verantwoord. De wijze waarop de wijkvisies tot stand zijn gekomen, binnen de gestelde beleidskader en in samenspraak met belanghebbenden, is tekenend voor degelijk volkshuisvestelijk handelen als Rotterdamse stadscorporatie. Woonstad hanteert haar beleid op actieve wijze en sluit aan bij relevante ontwikkelingen in de stad en de wijken, anticipeert op (veranderend) overheidsbeleid en doet dat maximaal binnen haar eigen mogelijkheden. De commissie beoordeelt de ambities in het licht van de opgaven daarom als goed.

## 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,4.

Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,2</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8		
Ambities in relatie tot de opgaven		<b>8,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,4</b>	





## 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Woonstad.

### 3.1 De belanghebbenden van Woonstad

De belangrijkste belanghebbenden van de corporatie zijn bewoners, vertegenwoordigers van de gemeente en vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsinstellingen. De commissie heeft gesproken met verschillende belanghebbenden van Woonstad in de periode 2010-2013 (zie ook bijlage 4). Onderstaand worden deze belanghebbenden geïntroduceerd. Gezien de grootte van de corporatie en daarmee de veelheid en diversiteit aan belanghebbenden, moet worden aangetekend dat de selectie van belanghebbenden met wie de commissie heeft gesproken, slechts een beperkte afspiegeling vormt van het totaal aan belanghebbenden waar Woonstad mee te maken heeft.

#### **Experiment Klantenraad**

Woonstad beschikt niet over een huurdersorganisatie, maar kent in die plaats een klantenraad. Woonstad heeft de fusie aangegrepen om de participatiestructuur tegen het licht te houden en in een co-creatie met bewoners tot een nieuw participatievoorstel te komen. Voor het experiment waar dit toe heeft geleid, heeft de corporatie vrijstelling vanuit de Stichting Experimenten Volkshuisvesting (SEV). Het participatievoorstel beschrijft hoe Woonstad wil participeren met haar klanten. Dat gebeurt op verschillende niveaus: op het niveau van complexen en buurten maar ook op het niveau van het bedrijf.

De Klantenraad is gepositioneerd op het bedrijfsniveau. De Klantenraad bestaat uit 15 leden en vertegenwoordigt de huurders waar het de Overlegwet betreft. Daarnaast vervult de Klantenraad een klankbord- en adviesfunctie naar het bestuur, op onder meer beleidsthema's. De Klantenraad kan ongevraagd advies geven en heeft de ruimte om zelf onderwerpen te agenderen.

Met de Klantenraad heeft Woonstad een kritische gesprekspartner voor haar bestuur. Onderwerp zijn zaken die de strategie en het beleid van de corporatie betreffen. De Klantenraad denkt mee, maar zal Woonstad ook een spiegel voorhouden als dat nodig is. Voorbeelden van onderwerpen die aan de orde kunnen komen zijn: huurprijzenbeleid, duurzaamheid, verkoop van huurwoningen, woonruimtebemiddeling en overlastbeleid.

Uiteraard staat het perspectief van klanten centraal bij de Klantenraad. Om de rol als kritische gesprekspartner van Woonstad waar te kunnen maken is het belangrijk dat de deelnemers aan de klantenraad bepaalde competenties hebben. Er wordt daarom bewust gekeken naar de groepssamenstelling: vertegenwoordigers van huurders en kopers, juiste vaardigheden en goede verdeling van leeftijden, leefstijlen en afkomst.

Tot op heden komt vooral de participatie op bedrijfsniveau goed uit de verf. Meerdere keren per jaar is er, onder leiding van een onafhankelijke voorzitter, overleg tussen Woonstad en de Klantenraad. Op het niveau van individuele wijken en complexen is de corporatie soms zoekende naar passende participatievormen. Er zijn verschillende bewonerscommissies en wijkcommissies, maar deze zijn niet op structurele wijze verbonden met de Klantenraad.

De visitatiecommissie heeft in eerste instantie gesproken met een drietal leden van de Klantenraad. Er heeft een tweede gesprek met zeven leden (van de 15 leden) van de klantenraad plaatsgevonden. Dit gesprek had als doel om de gegeven oordelen duidelijker voor het voetlicht te krijgen. Dit betreffen gesprekspartners op bedrijfsniveau. Participatie krijgt, zoals hiervoor beschreven, ook het niveau van wijken, buurten en projecten invulling. Het is voor de commissie daarom moeilijk om de oordelen te generaliseren naar het algemene oordeel van bewoners, zeker gezien de diversiteit in achtergronden en leefstijlen, en uitdagingen in de verschillende wijken. De leden van de Klantenraad, die in het tweede gesprek voor de visitatie zijn geraadpleegd, beoordelen Woonstad met een score van voldoende tot ruim voldoende.

### **Gemeente**

De commissie heeft gesproken met een tweetal vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam voor de periode 2010-2013. Dit betreft de directeur Ruimtelijk Economische Ontwikkeling (in het kader van Stadsontwikkeling) en de voormalig wethouder Wonen, Ruimtelijke ordening, Vastgoed en Stedelijke economie. In die periode was deze ook coördinerend wethouder van Rotterdam-Zuid en het beleid rondom Midden en Oost-Europeanen. Gezien zijn kennis van de corporatie met betrekking tot de visitatieperiode is met de huidige wethouder afgestemd dat de voormalig wethouder als vertegenwoordiger van de gemeente mag optreden.

Er is met regelmaat overleg tussen Woonstad en de gemeente op verschillende niveaus. Er is frequent bestuurlijk overleg, maar daarnaast zijn ook andere (management)lagen binnen de corporatie in direct contact met gemeentelijke vertegenwoordigers. Gemeente en Woonstad werken in de wijken en buurten nauw met elkaar samen, onder meer om wijkvisies op te stellen en in samenspraak te realiseren.

De vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam zijn positief over de prestaties van Woonstad en de wederzijdse verstandhouding. De oordelen variëren op de individuele onderdelen van voldoende tot zeer goed. Het gemiddelde oordeel is (ruim voldoende tot) goed. Woonstad wordt gezien als een professionele, zakelijke woningcorporatie. Dit heeft volgens de vertegenwoordigers een positieve connotatie: het heeft ertoe geleid dat Woonstad gezien wordt als de meest degelijke corporatie in Rotterdam op dit moment.

### **Zorg- en Welzijnspartijen**

In het veld treft Woonstad verschillende zorg- en welzijnsinstellingen. De visitatiecommissie heeft gesproken met de bestuurder van Laurens Wonen, als belangrijke belanghebbende van de corporatie.

Uit het gesprek is gebleken dat de bestuurder van Laurens Wonen en de Raad van Bestuur van Woonstad nog geen optimale vorm van samenwerken met elkaar hebben gevonden.

Een aantal aansprekende projecten is benoemd (Jah-Jireh, De Beukelaar en Prinsenhof), maar er wordt ervaren dat er de laatste tijd meer afstand tussen de organisaties ontstaan. Dit uit zich in een gemiddelde beoordeling van een 'voldoende'.

### **Overige partijen**

Belanghebbenden anders dan klanten, gemeentevertegenwoordigers en zorg- en welzijnsinstellingen worden tot de categorie 'overige partijen' gerekend. De oordelen van de zorg- en welzijnspartijen worden samen met deze belanghebbenden in een kolom vermeld in de tabel in paragraaf 3.2. De commissie vindt het belangrijk om te vermelden dat deze 'overige partijen' heel divers van aard zijn.

### **Nationaal Programma Rotterdam-Zuid**

De commissie heeft gesproken met de directeur van het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid. Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid is een gezamenlijk programma waarin de rijksoverheid, de gemeente Rotterdam, onderwijs- en zorginstellingen, woningcorporaties en bedrijfsleven de handen ineen hebben geslagen. Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ) richt zich op het wegwerken van de achterstanden van de bewoners en op het verbeteren van het leven op Zuid.

Vanuit het NPRZ is men tevreden met het resultaat en de opstelling Woonstad. Soms wordt Woonstad aanvankelijk als wat stug ervaren, maar het resultaat valt dan mee. De corporatie doet wat deze moet doen. Zij maakt daarnaast zoveel mogelijk vrij voor zaken die ook moeten, maar nog niet belegd zijn. Woonstad heeft volgens het NPRZ een brede taakopvatting. Dat helpt om opgaven in moeilijke wijken te realiseren, omdat dat daar telkens met betrokken partijen moet worden bekeken wat de mogelijkheden zijn.

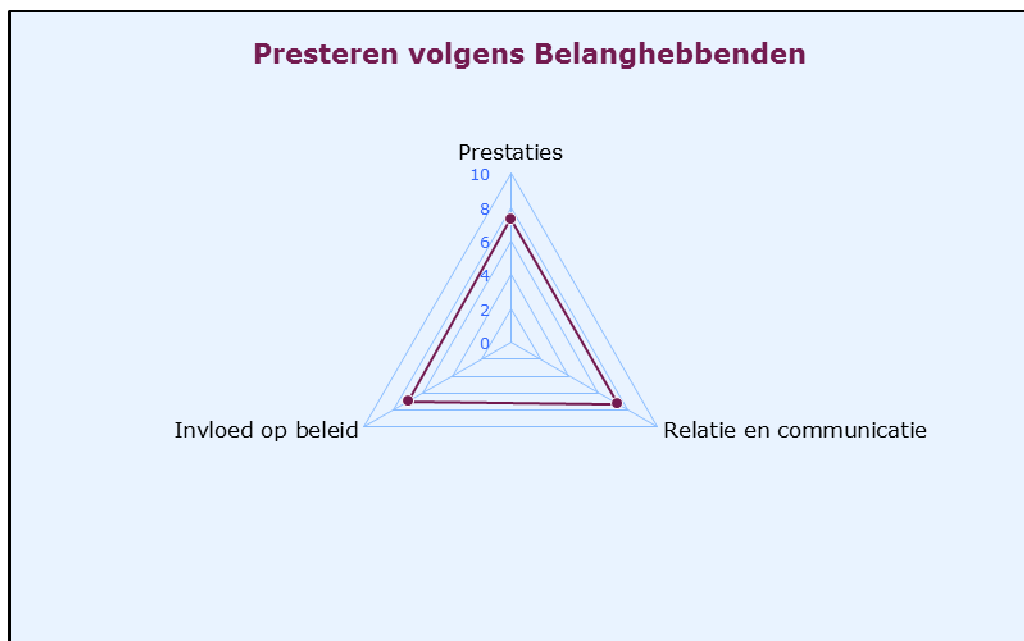
Terugkijkend werd Woonstad voorheen (voor de visitatieperiode) gezien als een zwakkere partij. Nu is het in de ogen van het NPRZ de sterkste, meest degelijke corporatie van Rotterdam. Dat is een goede prestatie. Woonstad heeft de grootste opgave en het grootste aandeel in het bezit op Zuid en vervult die opgaven goed. Dat is, gezien de ontwikkelingen in de sector en gezien de uitdagingen op Zuid, niet vanzelfsprekend. Vanuit deze optiek wordt Woonstad daarom met gemiddeld een ruim voldoende beoordeeld.

### **Stadsmarinier**

Het verbeteren van de veiligheid is een van de hoogste prioriteiten van de gemeente Rotterdam. Een van de meest in het oog springende methoden waarmee Rotterdam de onveiligheid bestrijdt, is de inzet van stadsmariniers. Het zijn 'superambtenaren', door het college van burgemeester en wethouders aangesteld om de hardnekkige veiligheidsproblemen in bepaalde gebieden op te lossen. De commissie heeft gesproken met één van de Rotterdamse stadsmariniers.

In het gesprek is aangegeven dat Woonstad niet redeneert vanuit 'de stenen', maar vanuit 'de mensen'. De corporatie is duidelijk in wat ze wil, staat voor haar ambities en opgaven, is consistent en waar nodig inventief. Woonstad is bereid geweest om de randen van haar bevoegdheden en mogelijkheden op te zoeken om de nodige prestaties te kunnen leveren. De stadsmarinier ziet de corporatie als een prettige partij om mee samen te werken. Op verschillend niveau (van bestuurlijk tot operationeel) is er contact tussen stadsmariniers en medewerkers van Woonstad. De ingezette koers staat, is strakker dan voorheen, maar is herkenbaar in alle lagen. De lijnen zijn kort en afspraken worden nagekomen. Deze relatie en de geleverde prestaties leiden tot (zeer) goede beoordelingen.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		<b>7,2</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,3		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,1		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,8		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,6		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,4		
6. Overige/andere prestaties			
Relatie en communicatie		<b>7,3</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>7,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,2</b>	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,5	7,5	8,0	<b>7,3</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,7	7,5	7,0	<b>7,1</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,5	7,0	7,0	<b>6,8</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,8	8,0	8,0	<b>7,6</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,9	7,5	7,8	<b>7,4</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	6,7	8,5	6,7	<b>7,3</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	6,6	7,5	6,8	<b>7,0</b>

### 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Gedurende de visitatiegesprekken heeft de commissie haar gesprekspartners gevraagd naar verbeterpunten. De door de belanghebbenden aangedragen verbeterpunten voor de corporatie betreffen de volgende:

#### **Rol van Woonstad in Rotterdam; relatie en communicatie met belanghebbenden**

- Als grootste corporatie in Rotterdam geldt 'noblesse oblige'. Woonstad zat nooit in die positie en kan zich er nog meer bewust van zijn dat zij nu marktleider is. Van een marktleider wordt verwacht dat de markt (mede) wordt ontwikkeld;
- Woonstad kan meer de rol van grote corporatie op zich nemen en zodoende anderen meenemen en uitdagen. Woonstad wordt nu wel eens als (te) voorzichtig gezien; de corporatie mag meer stelling nemen. Woonstad heeft in de ogen van belanghebbenden wel wat te vertellen. De corporatie kan meer invloed opeisen in de stad. 'Wees groot' (neem het voortouw als grootste corporatie);
- Belanghebbenden zouden willen dat de lijn die Woonstad nu gekozen heeft, wordt doorgezet voor zover dat binnen het rijksbeleid kan. Woonstad wordt namelijk gezien als een corporatie met investerend vermogen en daarmee als voorbeeld voor anderen;
- Woonstad moet zichzelf op de agenda blijven zetten. Het is daarbij belangrijk dat de corporatie haar grenzen bewaakt. Woonstad steekt haar nek uit, maar dat wordt door de buitenwereld onvoldoende gezien (denk aan de leeszaal<sup>15</sup>);
- De vraag is: waar houdt de aanjaagrol van Woonstad op? Draag bij maatschappelijke investeringen met "zelfstandige besturen" zorg voor een goede omslag van dat bestuur naar een zelfstandig ondernemerschap;
- Stel duidelijke termijnen aan partners;
- De interne focus die Woonstad de laatste jaren heeft gehad, mag nu plaatsmaken voor een meer externe oriëntatie. Er mag meer energie naar buiten toe worden uitgestraald;
- Woonstad mag haar best practices meer laten zien, minder bescheiden zijn;
- De corporatie zou zich meer mogen profileren vanuit maatschappelijke context;
- Woonstad zou meer open kaart kunnen spelen, vooral als het gaat om de beschikbare investeringsruimte in relatie tot de gestelde rendementseisen. Vanuit het perspectief dat het doel de continuïteit van de organisatie is, zou Woonstad geen hoog rendement nodig hebben.

#### **Invloed op beleid**

- Beoordeel transparant de slagingskansen van alle maatschappelijke investeringen;
- De corporatie zou, binnen het NPRZ, meer in gezamenlijkheid kunnen organiseren. Naar het idee van betrokkenen wordt er nu te snel gezegd 'dat doen we al'. Woonstad lijkt daarin wat meer naar binnen gericht, eigengereid en zakelijk in haar opstelling;
- Luister goed naar bewoners op alle niveaus: complex, wijk en klantenraad. Het gevoel overheerst dat het participatieplan zoals het er ligt, nog geen goede kans heeft gekregen. In de ogen van leden van de klantenraad zal Woonstad (positief) verbaasd zijn wat er uit kan komen, als hier daadwerkelijk invulling aan wordt gegeven;

---

<sup>15</sup> Een bewonersinitiatief om het sluiten van de lokale bibliotheek te compenseren. Vrijwilligers runnen Leeszaal West als ontmoetingsruimte. Woonstad Rotterdam ondersteunt de leeszaal met als doel het stimuleren van bewoners die de leefbaarheid voor en integratie van diverse bevolkingsgroepen willen verbeteren.

- Zorg ervoor dat gesprekspartners op elk niveau in de organisatie met een goed mandaat blijven zitten, zodat de betrokkenen (vanuit Woonstad) telkens snel kunnen schakelen en beslissen.

### **Prestaties van Woonstad**

- Bewoners vinden de doorgevoerde maximale huurverhoging spijtig. Zij vinden dat Woonstad Rotterdam haar sociale gezicht beter kan laten zien door de huren minder te verhogen;
- Blijf de core business in het vizier houden. Pak mee wat bijdraagt aan de kerntaken en houdt het daarbij. Dit bevordert herkenbaarheid van Woonstad als sociaal huisvester;
- In algemene zin geldt: doe (of blijf doen) wat je zegt;
- Geadviseerd wordt om meer diversiteit te realiseren en meer aandacht te hebben voor midden/hogere inkomens. Woonstad moet daarbij een focus houden op Zuid, maar dit wel in balans doen met de rest van de stad;
- Vanuit zorg- en welzijnsinstellingen bestaat de zorg in generieke zin, dat woningcorporaties zich alleen met vastgoed (gaan) bezighouden. Woonstad wordt uitgenodigd om zich niet terug te trekken, maar juist meer te profileren op dit gebied;
- Zorg dat door de focus op bepaalde investeringen, andere zaken niet te weinig aandacht krijgen. Investeer niet alleen in de woningen, maar blijf ook in de economische kant investeren (plintproblematiek);
- Bij het project op het Noordereiland heeft Woonstad jongeren betrokken bij het opknappen van portieken. Op deze wijze slaat de corporatie meerdere vliegen in één klap. Dit zou Woonstad vaker kunnen en mogen doen: op wijkniveau de samenhang tussen verschillende gebieden (leefomgeving, sociale betrokkenheid etc.) versterken;
- Rol het model Centrum/Delfshaven (Alliantie<sup>16</sup>) verder uit. Kijk daarbij naar de kernwaarden en bekijk waar andere allianties mogelijk zijn.

## **3.4 Conclusies en motivatie**

Gemiddeld scoort Woonstad een 7,2 op het Presteren volgens Belanghebbenden. Dit betreft gemiddeld een ruim voldoende beoordeling over alle prestatievelden volgens de belanghebbenden. Individuele belanghebbenden geven daarbij variërende oordelen. Gezien de grootte van de corporatie en daarmee de veelheid en diversiteit aan belanghebbenden, moet worden aangetekend dat de selectie van belanghebbenden met wie de commissie heeft gesproken, maar een beperkte afspiegeling vormt van het totaal aan belanghebbenden waar Woonstad mee te maken heeft. Oordelen kunnen daardoor moeilijk worden gegeneraliseerd.

### **Huisvesting van de primaire doelgroep**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,3.

De Klantenraad beoordeelt de prestaties van Woonstad op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep in het tweede gesprek tussen een voldoende en een ruim voldoende.

---

<sup>16</sup> De Alliantie West Kruiskade een samenwerking van gemeente Rotterdam, de gebiedscommissie, Woonstad Rotterdam en de winkeliersvereniging. Door diverse inspanningen (de aankoop door Woonstad van zes panden met overlast gevende horeca, de positieve publiciteit door de gelijknamige tv-serie, de investeringen in bedrijfsruimtes) is o.m. de veiligheidsindex aanzienlijk verbeterd.

In het eerste gesprek was het oordeel kritisch, met name gezien het verhogen van de huren (naar maximaal redelijk) bij mutatie, wat de Klantenraad niet tevreden stemt. Zij ziet ook de ontwikkeling dat Woonstad relatief meer goedkope woningen afstoot en meer duurdere woningen toevoegt aan het bezit. Deze ontwikkeling is overigens wel passend bij de opgaven in Rotterdam. De huisvesting van de primaire doelgroep lijkt in dat opzicht achteruit te zijn gegaan. In de ogen van de Klantenraad doet Woonstad wel haar best om hier wat aan te doen. De Klantenraad heeft behoefte aan meer inzicht in de context en activiteiten van Woonstad voor de doelgroep, dit is nog niet altijd zichtbaar voor de Klantenraad.

Overige vertegenwoordigers (vertegenwoordigers van de gemeente en de programmadirecteur NPRZ) zijn veel positiever gestemd. Zij beoordelen Woonstad op dit onderdeel met een ruim voldoende tot goed. Deze belanghebbenden zien dat Woonstad haar bestaande bezit goed aanwendt ten behoeve van de primaire doelgroep. Er is relatief weinig sprake van onttrekking door sloop en de operationele basis is op orde. Het zijn sobere woningen, die (daardoor) betaalbaar zijn voor de doelgroep.

Vertegenwoordigers van de gemeente zien dat Woonstad op goede wijze investeert (namelijk in samenwerking met belanghebbenden) in haar primaire doelgroep. Er zijn op gemeentelijk niveau afspraken gemaakt over percentages bezit verdeeld over de huurklassen: Woonstad voldoet aan die afspraken, door de balans wat meer te verschuiven van goedkopere naar betaalbare of duurdere (huur)woningen.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

De huisvesting van bijzondere doelgroepen is beoordeeld door vertegenwoordigers van de gemeente en van overige partijen, waaronder de geraadpleegde zorginstelling. Leden van de Klantenraad hebben dit onderdeel in eerste instantie niet beoordeeld. In het tweede gesprek hebben zij wel een oordeel gegeven.

Het gemiddelde oordeel van een ruim voldoende is opgebouwd uit een nipte voldoende vanuit de zorg- en welzijnsinstellingen, voldoende tot ruim voldoende beoordeling van de leden van de Klantenraad, ruim voldoende tot goede beoordelingen vanuit de gemeente en een (zeer) goede beoordeling van overige belanghebbenden.

De nipte voldoende is vooral gebaseerd op de relatieve onbekendheid tussen de zorgorganisatie en Woonstad: de organisatie wenst meer toegankelijkheid bij Woonstad en meer te worden meegenomen in de ontwikkelingen en in die context gemaakte keuzes. De zorg bestaat dat Woonstad zich meer gaat terugtrekken en gaat richten op het vastgoed in plaats van zich te profileren op het gebied van bijzondere doelgroepen.

Vertegenwoordigers van de gemeente zien dat Woonstad de doelgroep en haar behoeften goed in beeld heeft. Zij zien dat Woonstad van alle Rotterdamse woningcorporaties het meest levert ten behoeve van bijzondere doelgroepen in de stad. Inspanningen worden in goed overleg gedaan en met elkaar gecoördineerd. Hier is waardering voor. Binnen de mogelijkheden zet Woonstad zich maximaal in om inspanningen te leveren. Daarbij worden de grenzen van het mogelijke opgezocht. Woonstad laat zich in de ogen van deze belanghebbenden niet snel tegenhouden en houdt het onderwerp zodoende telkens op de agenda. Dit leidt tot (zeer) goede oordelen.

## **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer wordt met gemiddeld een voldoende tot ruim voldoende beoordeeld. De leden van de Klantenraad beoordelen na twee gesprekken de kwaliteit als voldoende tot ruim voldoende. De Klantenraad heeft daarbij aangegeven niet het gehele woningbestand te kunnen overzien en zich vooral te baseren op de eigen ervaringen of ervaringen uit de directe omgeving. In een aantal wijken constateren zij dat er nog een inhaalslag gemaakt moet worden. De conditiemetingen die door Woonstad zijn uitgevoerd, hebben naar de inschatting van de Klantenraad wel bijgedragen aan het inzicht van de corporatie in de stand van zaken. De wens is nu dat er meer planmatig onderhoud plaatsvindt om zo gericht de kwaliteit te verbeteren en de woonlasten te reduceren. Indruk is dat de aanpak van reparaties en klachten nu versnipperd wordt ervaren, nu verschillende specialisten in plaats van een allround klusjesman worden ingezet. Ook vergt het melden via website of app nog gewenning.

Andere belanghebbenden beoordelen de kwaliteit van woningen als voldoende. Op Zuid heeft dit te maken met de relatief oude woningen. Woonstad zorgt in voldoende mate voor onderhoud, maar het zijn niet de woningen waar de 'gemiddelde huurder' enthousiast van wordt. De inspanningen zijn tot op heden voldoende geweest, maar deze belanghebbenden zien dat er nog veel te doen is.

Tot slot zijn er twee belanghebbenden die de prestaties op dit onderdeel als goed beoordelen. Deze beoordelingen zijn gebaseerd op het feit dat het bezit er over het algemeen goed voor staat, wellicht wel beter dan elders in de stad. De vernieuwing van Jaffa is daar een voorbeeld van. Niet alleen de fysieke staat is op orde, maar Woonstad werkt daarbij ook bewust aan het vergroten van het veiligheidsgevoel. Dat Woonstad voor voldoende onderhoud zorgt en daarbij over voldoende investeringsruimte blijft beschikken, wordt gewaardeerd. Er is sprake van een goede balans.

## **(Des)investeren in vastgoed**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,6.

Vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam en andere partijen (NPRZ en stadsmarinier) waarderen dit prestatieveld unaniem met een 8 (goed). De leden van de Klantenraad beoordelen dit prestatieveld met ruim voldoende. Overige belanghebbenden (zorg- en welzijnsinstellingen) hebben dit onderdeel niet kunnen beoordelen, omdat zij onvoldoende (volledig) beeld hebben bij Woonstad.

De belanghebbenden geven aan dat hetgeen dat onderling is afgesproken op het gebied van (des)investeren in vastgoed voor betrokken partijen het best passend is. De opgaven zijn in onderling overleg tot stand gekomen. De meeste afgesproken investeringen zijn ook daadwerkelijk gerealiseerd en de wijze waarop besluitvorming binnen Woonstad plaatsvindt, wordt als transparant ervaren. Daar waar afwijkingen ontstaan, is er bovendien goed overleg. Vanuit het NPRZ is wel behoefte aan meer investeringen voor de (nabije) toekomst; in overleg zal worden bepaald wat hiervoor de mogelijkheden zijn.

De leden van de Klantenraad geven aan dat zij enerzijds zien dat Woonstad één van de weinige partijen is die nog investeert in de stad. Dit wordt gewaardeerd.



Anderzijds wordt de vraag gesteld of de herstructureringsprojecten die Woonstad op zich heeft genomen, echt noodzakelijk zijn.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,4.

De kwaliteit van wijken en buurten wordt door de verschillende belanghebbenden beoordeeld met ruim voldoende, goede en zeer goede beoordelingen. Op het gebied van leefbaarheid kiest Woonstad voor een stevige rol, waarbij de corporatie de verantwoordelijkheid niet uit de weg gaat. De inspanningen die Woonstad levert ten aanzien van de Kruiskade, worden als 'gigantisch' gekwalificeerd. Dit wordt gewaardeerd.

De gesproken leden van de Klantenraad zien vooruitgang op dit onderdeel: activiteiten vinden minder versnipperd plaats en worden beter aangesloten bij initiatieven in de buurt. Voorbeelden daarvan betreffen de realisatie van een leeszaal en het betrekken van jongeren bij het opknappen van portieken op Noordereiland. Woonstad heeft veel ingezet op de leefbaarheid in de wijken. Het voornemen van de 'werkende wijken' krijgt daarmee goed invulling. Wel zijn er nog steeds grote verschillen in de aanpak en ervaringen in wijken. Wat opvalt volgens deze leden, is dat Woonstad zich op dit vlak mindert profileert (er niet mee adverteert), maar het wel 'gewoon doet'. Het inregelen van participatie op wijk- en complexniveau mag meer aandacht krijgen van Woonstad. De leden van de Klantenraad hebben er vertrouwen in dat dit in de toekomst steeds beter invulling zal krijgen.

Ook andere belanghebbenden geven aan dat Woonstad goede initiatieven neemt en dit in overeenstemming met lokale betrokkenen doet, maar dat er verschillen zijn tussen wijken dan wel vestigingsdirecteuren. Voorbeelden van initiatieven zijn de bibliotheek in West en de investeringen in de wijk Pendrecht, die op waardering kunnen rekenen. Meer in samenhang (in plaats van losse initiatieven) oppakken en de ingezette lijn in de breedte verder doortrekken zou de belanghebbenden nog verder tevreden stemmen.

### **Relatie en communicatie**

Uit de gesprekken met verschillende belanghebbenden is op te maken dat het loont om Woonstad beter te leren kennen. Woonstad oogt in eerste instantie zakelijk en lijkt een grote organisatie, wat sommigen associëren met formeel en minder toegankelijk. Onbekendheid leidt ertoe dat sommige belanghebbenden zoekende zijn bij wie ze terecht kunnen. Het beeld bestaat dat Woonstad zich soms wat te formeel opstelt. Dit leidt tot voldoende tot ruim voldoende beoordelingen door leden van de Klantenraad, NPRZ en zorg- en welzijnsinstellingen.

De leden van de klantenraad beoordelen de relatie met voldoende tot ruim voldoende. Over het algemeen is de relatie en wederzijdse communicatie goed. Dit op alle niveaus in de organisatie. Een verbeterpunt zien zij nog in het automatisme waarop door Woonstad over onderwerpen wordt gecommuniceerd, dit kan soepeler. De leden hebben er vertrouwen in dat dit in de toekomst verder zal verbeteren.

De vertegenwoordigers die de corporatie en haar medewerkers (op verschillende niveaus binnen de organisatie) beter kennen, constateren dat Woonstad veel meer toelaat dan van tevoren gedacht.

Door met elkaar in gesprek te gaan, blijkt het vaak mogelijk om goede afspraken te maken. Het initiatief lijkt soms wat minder van Woonstad te komen, maar de corporatie gaat serieus om met de impulsen die van buitenaf komen.

### **Invloed op beleid**

De vertegenwoordigers van de Klantenraad beoordelen hun invloed op het beleid als voldoende tot ruim voldoende. Er wordt goed met elkaar gesproken en er wordt geluisterd. Hoewel Woonstad aangeeft blij te zijn met de Klantenraad, vraagt de Klantenraad zich zelf af of zij hun rol wel optimaal kunnen spelen. Het zou helderheid bieden als Woonstad duidelijker zou aangeven over welke onderwerpen de Klantenraad wel kan meepraten en over welke onderwerpen niet, om daarmee de verwachtingen meer te managen. Het is nog niet altijd duidelijk wat Woonstad doet met de inbreng in haar beleid.

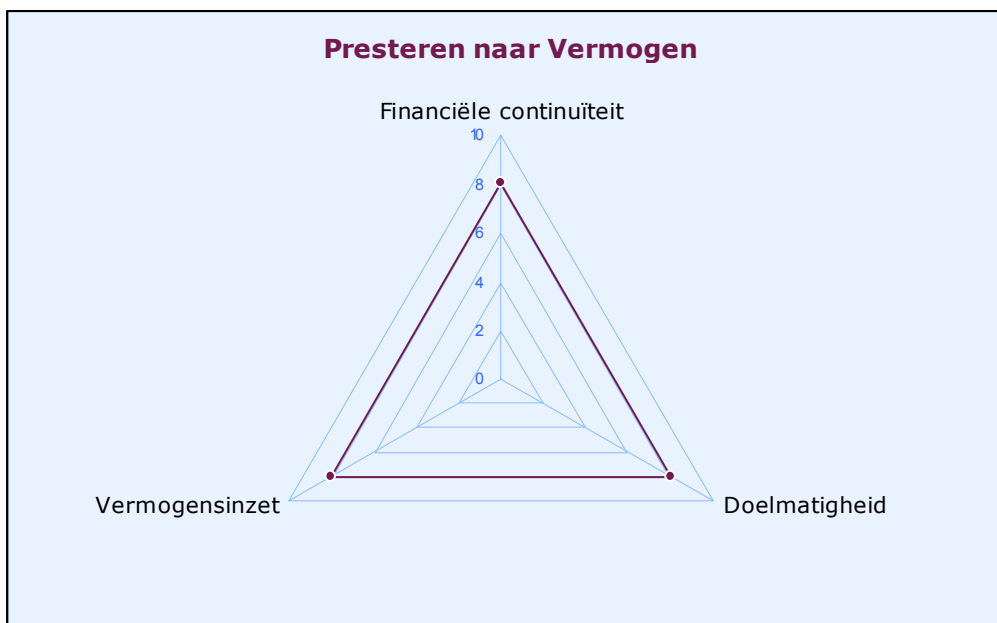
Overige belanghebbenden beoordelen de invloed op het beleid van Woonstad als (ruim) voldoende tot goed. Woonstad is aan de voorkant 'strak', maar biedt aan de achterkant wel ruimte om te onderhandelen. Op basis van wederkerigheid, waarbij belanghebbenden ook hun problemen en ambities open delen, is er veel mogelijk. Daar waar Woonstad dan toch niet kan voldoen aan de vragen of wensen, wordt dat goed uitgelegd en helder onderbouwd. Op die wijze is het voor belanghebbenden prettig (samen)werken.

De vertegenwoordiger van de zorg- en welzijnsorganisaties deelde deze mening niet. Uit het gesprek is gebleken dat er onvoldoende duidelijk beeld is bij de strategie van Woonstad en wat dat in de praktijk betekent. Er zijn gesprekken gevoerd, maar het is niet geheel duidelijk wat er met de input is gedaan. Dit heeft desondanks geleid tot een voldoende beoordeling op dit onderdeel.

## 4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Woonstad, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		8,0	30%
Doelmatigheid		8,0	30%
Vermogensinzet		8,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>8,0</b>	

### 4.2 Conclusies en motivatie

#### Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6, want de corporatie voldoet aan de eisen voor het in voldoende mate en duurzaam op peil houden van haar maatschappelijk vermogen. Woonstad hanteert haar vermogensbeleid actief, het beleid is actueel en sluit aan op andere beleidsvelden en de verantwoording is transparant en volledig. Bij het beoordelen van de financiële continuïteit gaat het er om dat de corporatie waarborgen heeft dat zij langdurig in staat is om haar maatschappelijke functie uit te oefenen.

Woonstad richt zich op een solide vermogenspositie op korte en lange termijn. Het behoudende dat Woonstad in haar financiële beleid heeft verwerkt, heeft goed uitpakking voor de corporatie. Zij stuurt daarbij op de eisen die het Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW) stellen. Woonstad heeft gedurende de gehele visitatieperiode conform deze ambities en eisen gepresteerd.

De corporatie gaat echter veel verder dan deze minimale eisen. De commissie ziet de volgende pluspunten:

- + Sturing op de vermogenspositie is voor Woonstad een integraal onderdeel van besturen. Dit blijkt uit de pro activiteit en mate waarin Woonstad het vermogensbeleid ontwikkelt, gebruikt en verantwoordt. In 2011 heeft Woonstad aandacht besteed aan haar financiële beleidsuitgangspunten. Financiële sturing vindt dan plaats op basis van kasstromen.
- + Ook maakt zij inzichtelijk wat DAEB- en niet-DAEB bezit is en sorteert daarmee vroegtijdig voor op de veranderingen in wet- en regelgeving.
- + In het ondernemingsplan 2012-2015 formuleert Woonstad een actuele visie op haar vermogenspositie, met beleidsuitgangspunten. Doelstelling is een financieel sterke corporatie te zijn met een structureel positief exploitatieresultaat, een positieve operationele kasstroom en een solvabiliteit op basis van bedrijfswaarde van ten minste 20 procent.
- + In 2012 is gewerkt aan een verdere koppeling van haar vermogensbeleid aan de rendements- en resultaatdoelstellingen. Per januari 2012 waardeert en stuurt de corporatie haar activa op marktwaarde. Sinds 2014 is naast het financieel rendement ook het maatschappelijk rendement onderdeel van bijvoorbeeld investeringsbeslissingen.
- + In haar meerjarenbegrotingen maakt Woonstad voor een periode van tien jaar inzichtelijk welke ontwikkelingen zij in haar vermogenspositie verwacht. De strategie, financiële uitgangspunten en het vastgoedbeleid zijn zichtbaar verwerkt in deze begrotingen. De corporatie maakt actief gebruik van scenarioanalyses, maakt (operationele, portfolio en financierings) kasstromen inzichtelijk en stuurt hierop bij. Externen kunnen hiermee duidelijk herleiden welke (risico)effecten beleidsbeslissingen op het vlak van bijvoorbeeld verkoopbeleid hebben op de vermogenspositie van Woonstad.
- + Een professioneel Managementinformatiesysteem (MIS) stelt Woonstad in staat om op alle niveaus continu inzicht te krijgen in en bij te sturen op haar vermogenspositie.
- + Tot slot is Woonstad zeer transparant in de wijze waarop zij (wijzigingen in) haar vermogenspositie verantwoordt. Het is helder op welke uitgangspunten Woonstad stuurt, waarom en hoe zij haar financieel beleid bijstelt en welke resultaten in de vermogenspositie zij heeft geboekt. Daarbij heeft de corporatie een zeer compleet afwijkingenbeleid.

De commissie constateert dat dit bij Woonstad 'in de genen' zit en dat men expliciet werkt aan financiële continuïteit. Deze bovengenoemde pluspunten leiden tot het oordeel dat Woonstad Rotterdam goed (8) presteert op het onderdeel financiële continuïteit.

## Doelmatigheid

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6 omdat de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De commissie oordeelt bovendien dat Woonstad verder gaat dan de minimale eisen.

Doelmatigheid is gedurende de visitatieperiode onderdeel van de gehele cultuur en werkwijze van de corporatie geworden. Als pluspunten merkt de commissie aan:

- + de financiële én maatschappelijk visie op de bedrijfsvoering
- + de gerealiseerde doelmatigheidsverbetering in de bedrijfsvoering
- + de wijze van verantwoording hierover.

Uit de onderstaande tabel blijkt dat Woonstad gedurende de visitatieperiode een forse reductie in haar bedrijfslasten heeft gerealiseerd. Dit is in lijn met haar ambities zoals uitgesproken in 2011, om in 2013 vijftien procent efficiënter te werken. Woonstad heeft in 2012 gereorganiseerd om een slanker en efficiënter organisatie-model te krijgen met 480 fte (in plaats van 560) personeel en drie regiokantoren (in plaats van vijf). Dit model is per januari 2013 operationeel. Naast deze reorganisatie heeft Woonstad gedurende de visitatieperiode processen geoptimaliseerd met het programma "Grip op processen". In totaliteit heeft Woonstad (in 2012 en 2013) een personeelsreductie van 15 procent en algemene kostenreductie van 20 procent gerealiseerd<sup>17</sup>.

Woonstad heeft haar financiële sturingsprocessen en informatiesystemen geprofessionaliseerd, om daarmee strak te kunnen sturen op de doelmatigheid van haar bedrijfsvoering. Het zijn van een 'gezonde organisatie' is een rode draad in al haar plannen en verantwoordingsstukken. Dit wordt doorleefd door (het management van) de organisatie, zoals is gebleken uit de gevoerde visitatiegesprekken. In 2010 heeft het management in de projectgroep 'operatie plus' 6 miljoen euro aan korte termijn bezuinigingen geïdentificeerd. Per 2011 hebben de doelmatige bedrijfsvoering en het realiseren van financieel rendement een plek gekregen in de sturingsinstrumenten en in de beleidsuitgangspunten en informatiesystemen. Uit diverse stukken is af te leiden dat de doelstellingen op het gebied van de bedrijfsvoering actief worden gebruikt in de besluitvorming. Zo blijkt uit één van de meerjarenbegrotingen dat het MT is gevraagd een reductie in de nieuwbouw- en transformatieplanningen aan te wijzen, zodat binnen de financiële kaders ruimte kan worden gecreëerd voor verbeterprogramma in de focuswijken van Woonstad.

De corporatie is zichtbaar actief in het (bij)sturen op haar activiteiten binnen de eigen financiële mogelijkheden. Dit heeft wel als consequentie dat Woonstad niet in staat is gebleken de voorgenomen mutaties op het gebied van nieuwbouw te realiseren in lijn met de landelijke realisatie-index (0,42 om 0,64). De mate waarin zij haar voornemens op het vlak van sloop realiseert, bevindt zich eveneens onder het landelijk gemiddelde (0,33 om 0,43). Op het vlak van verkopen doet Woonstad het wel beter dan de landelijke index (0,90 om 0,69).

---

<sup>17</sup> De cijfers uit de meest recente publicatie Corporatie in Perspectief (2013) zijn gebaseerd op de cijfers van het boekjaar 2012. In de tabel komt om die reden nog onvoldoende tot uitdrukking welke besparingen en verbeteringen Woonstad in de visitatieperiode heeft gerealiseerd.

Inmiddels is de corporatie efficiënt en sober te noemen. Uit de onderstaande cijfers blijkt dat Woonstad in lijn met de referentiegroepen verhuureenheden per fte (fulltime medewerker) beheert. Met de forse opgaven in het bezit van Woonstad, is dat een goede prestatie te noemen. Woonstad blijft doorzetten op deze ontwikkeling: medio 2013 heeft zij besloten opnieuw te bezuinigen op de algemene kosten en de personele formatie in 2014 en 2015. Ondanks dat de commissie constateert dat Woonstad sober en efficiënt opereert, blijft de corporatie de lat hoger leggen.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	1.691	1.511	1.298
Toename netto bedrijfslasten	-18.70%	-3,20%	-7,50%
Aantal vhe per fte	91	88	93
Personeelskosten per fte	72.758	69.763	68.997

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2013*<sup>18</sup>

### Vermogensinzet

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6 omdat Woonstad Rotterdam de beschikbaarheid en inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties kan verantwoorden en motiveren. Aanvullend aan de minimale eisen, ziet de commissie een aantal pluspunten in de werkwijze van Woonstad. Die pluspunten zijn als volgt:

- + De corporatie heeft een scherpe en transparante motivering en verantwoording over de maatschappelijke effecten die zij nastreeft met haar vermogen. Zij maakt een afweging tussen financieel en maatschappelijk rendement van de investeringen en heeft dat geïntegreerd in alle facetten van de besluitvorming en bedrijfsvoering. Mede gezien haar oriëntatie op een gezonde bedrijfsvoering, is Woonstad gericht op het continu toetsen en evalueren welke consequenties haar activiteiten hebben voor de omvang en de ontwikkeling van haar vermogen.
- + Woonstad is gedurende de gehele visitatieperiode actief en continu in ontwikkeling waar het haar visie op en inzet van haar vermogen betreft. Zij wil een transparant evenwicht tussen het financiële en maatschappelijke rendement van haar investeringen realiseren. Woonstad wil, naar eigen zeggen, rekenen als een vastgoedbelegger, maar beslissen als een maatschappelijke onderneming. Zij is hier naar oordeel van de commissie in geslaagd.
- + De corporatie hanteert een financieel beleid dat gericht is op waardecreatie binnen haar vastgoedportefeuille, maatschappelijk rendement en allocatie van het eigen vermogen en de verantwoording daarover (Ondernemingsplan 2012-2015). In 2012 introduceert Woonstad waardesturing. Woonstad past dit beleid actief toe en zoekt continu naar realistische financiële ruimte om maatschappelijke prestaties te kunnen leveren. De realisatie van het verkoopprogramma is van essentieel belang voor de realisatie van de forse investeringsinspanning van Woonstad.

<sup>18</sup> Woonstad is van mening dat bij de CIP-berekening van de netto bedrijfslasten per vhe onterecht het aantal vhe in eigendom gehanteerd wordt in plaats van het aantal vhe in beheer. Woonstad heeft ca. 7.000 verkochte MVE en fair value woningen in beheer. Deze woningen beheert Woonstad als eigen woningen en het waarderisico ligt bij Woonstad (terugkoopplicht). Wanneer deze vhe's worden meegenomen in de berekeningen, zijn de netto bedrijfslasten 1.475,- euro per vhe en is het aantal vhe per fte 112.

In de visitatieperiode heeft Woonstad een aantal strategische keuzes moeten maken om een financieel sterke corporatie te blijven. In deze keuzes kiest zij voor het sturen op waardeontwikkeling. Dit in balans met de maatschappelijke doelstellingen die zij naleeft.

- + De scherpe keuzes die zij maakt om financiële middelen zo gericht mogelijk in te zetten voor maatschappelijke doelstellingen en tegelijkertijd een financieel gezonde organisatie te blijven, zijn transparant verantwoord. In 2011 stelt zij bijvoorbeeld haar nieuwbouw- en transformatieplannen naar beneden bij, om haar risicoprofiel te verlagen. Mede gezien de financiële ruimte, zet zij meer in op verbetering van haar bezit, gericht op de focuswijken. De corporatie creëert hiermee de ruimte om in haar ondernemingsplan 2012-2015 te kiezen voor 'werkende wijken'. Ook maakt zij in de meerjarenbegroting van 2012 de keuze om in het verkoopbeleid meer accent te leggen op het doorverkopen van teruggekochte woningen om het volkshuisvestelijk vermogen zoveel mogelijk in tact te houden.
- + In 2013 heeft Woonstad de planning van haar projecten kritisch beoordeeld op de haalbaarheid en een betere spreiding van de investeringskasstromen over de eerste vijf jaar. Haar activiteiten en investeringen blijven zo op haar maatschappelijke doelstelling gericht en Woonstad is in staat om de herstructurering in haar wijken op gang te houden.
- + Zij maakt in 2012 transparant dat maatschappelijke uitgaven, zoals sociale leefbaarheidsuitgaven en bijzondere projectensteun onderdeel zijn van het bedrijfsresultaat uit normale bedrijfsvoering.
- + In 2013 legt zij nog een verdere nadruk op het transparant maken van maatschappelijk rendement van haar investeringen. Zij wil als maatschappelijke onderneming ook de niet-financiële opbrengsten van haar inspanningen in beeld kunnen brengen. Daartoe is in 2013 een instrument voor Maatschappelijke Kosten-/Batenanalyse (MKBA) ontwikkeld. Deze wordt vanaf 2014 actief gebruikt in de besluitvorming over (des)investeringen. Woonstad heeft met waardesturing en MKBA een goede basis gelegd om te laten zien waar de corporatie opbrengsten laat liggen of verlies accepteert, voor de maatschappelijke effecten die zij in de wijken wil bereiken. Deze werkwijze, die gedurende de visitatieperiode steeds professioneler werd, stelt Woonstad in staat haar vermogen zakelijk en weloverwogen in te zetten voor de 'werkende wijken'.

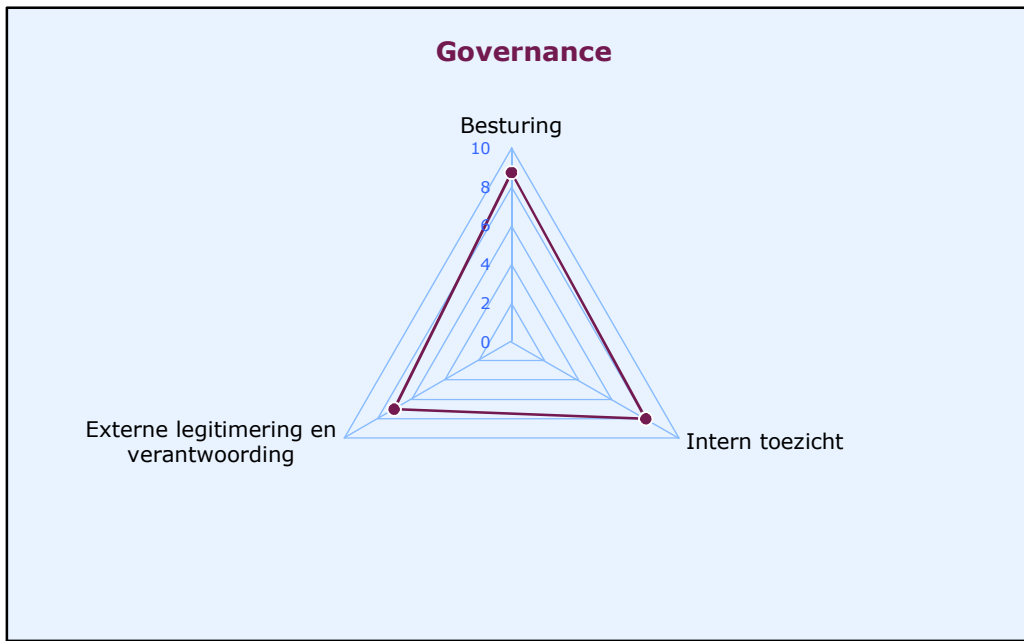




## 5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance		
	Cijfer	Cijfer
Besturing		<b>8,7</b>
- Plan	8,0	
- Check	9,0	
- Act	9,0	
Intern toezicht		<b>8,0</b>
- Functioneren RvC	8,0	
- Toetsingskader	8,0	
- Toepassing Governancecode	8,0	
Externe legitimering en verantwoording		<b>7,0</b>
- Externe legitimatie	7,0	
- Openbare verantwoording	7,0	
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,9</b>

### 5.2 Conclusies en motivatie

#### Besturing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,7.

## Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Zij heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Woonstad gaat daarin verder dan de minimale eisen. De corporatie hanteert haar visie en beleid- en budgetcyclus zeer actief. Het is niet alleen verankerd bij het bestuur, maar ook bij het management in de organisatie en bij de RvC. Bovendien evalueert Woonstad haar visie regelmatig en stelt deze waar nodig bij.

In haar ondernemingsplannen schetst Woonstad een duidelijke visie op haar toekomstig functioneren. De corporatie overweegt daarbij gemotiveerd de externe ontwikkelingen die van invloed zijn op haar plannen. Zij is transparant over de verbetermogelijkheden die zij ziet in haar functioneren, vooral daar waar het haar financiële positie en haar werkprocessen (zoals klachtenonderhoud) betreft.

Het planningsproces, c.q. de beleid- en budgetcyclus, is gedurende de visitatieperiode verder geprofessionaliseerd, waarbij onder meer risicomangement, vastgoedsturing en wijkvisies een nadrukkelijke plek hebben gekregen. Dit vindt de commissie een belangrijk 'pluspunt'. De beleidscyclus van Woonstad zorgt ervoor dat RvC, bestuur én management allen een rol hebben in het planningsproces. Met de 'beleidsachtbaan' vertaalt Woonstad haar strategische doelstellingen door naar tactische uitvoeringsprogramma's. In de uitvoeringsprogramma's zijn de portfolio uitgangspunten voor het vastgoed opgenomen. De wijkvisies, ontwikkeld door de programmamanagers met relevante belanghebbenden in de regio's, maken onderdeel uit van de uitvoeringsprogramma's. Uit de uitvoeringsprogramma's worden vervolgens operationele complexbeheerplannen ontwikkeld.

Woonstad werkt daarnaast met jaarplannen, voor de organisatie als geheel en voor de verschillende regio's en (staf)afdelingen. In de jaarplannen zijn prioriteiten voor dat jaar uitgewerkt, afgeleid van het vigerende ondernemingsplan en de op dat moment relevante ontwikkelingen. In de jaarplannen zijn de strategische doelstellingen geconcretiseerd naar concrete en SMART- doelstellingen die in dat jaar bereikt moeten gaan worden.

Met de uitvoeringsprogramma's, wijkvisies, jaarplannen, krijgt de planvorming op alle niveaus in de organisatie vorm. Bovendien sluit het geheel aan bij de visie en strategie van Woonstad en vormt het een integraal en onderling aansluitend geheel, wat een duidelijk pluspunt is.

Woonstad heeft gedurende de visitatieperiode haar ondernemingsplannen frequent bijgesteld. Daarbij heeft het principe van werkende wijken steeds meer het accent gekregen, evenals de interne bedrijfsvoering. Bij de totstandkoming van haar laatste ondernemingsplan heeft de corporatie externe belanghebbenden actief betrokken bij de dilemma's die zij had geïdentificeerd.

Op basis van deze bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 8.

## Check

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 9.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Zij doet in het checken aanzienlijk meer dan minimaal vereist. Als pluspunten merkt de commissie aan dat Woonstad gedurende de visitatieperiode:

- + Zeer veel energie heeft gestoken in de kwaliteit van gegevens en stuurinformatie en de inrichting en professionalisering van haar monitoring- en rapportagecyclus
- + De corporatie heeft inmiddels een zeer complete en integrale monitoring- en rapportagecyclus ingericht.
- + Dit functioneert naar behoren en biedt structureel de gewenste en integrale informatie, zodat management, bestuur en RvC van Woonstad zeer goed in staat zijn te checken of Woonstad doet wat zij zich heeft voorgenomen.
- + Woonstad werkt met kwartaalrapportages. In aansluiting met de jaarplannen, zijn er specifieke kwartaalrapportages voor het management van de verschillende organisatieonderdelen en regio's.
- + Ook is er een specifieke kwartaalrapportage voor het bestuur. Het rapportagesysteem is in deze visitatieperiode sterk geprofessionaliseerd. Daar waar er bij start nog wel eens verschillen konden zijn in de (kwaliteit) van de kwartaalrapportages, is dat aan het einde van de visitatieperiode zeer goed op orde en onderling consistent.
- + In de kwartaalrapportages staat in een dashboard de voortgang in het kader van de te realiseren doelstellingen en de vastgestelde KPI's zeer helder gepresenteerd. Met een kleurensysteem is in één oogopslag duidelijk of de voortgang aansluit bij de voorgenomen doelstellingen.
- + Hiermee heeft Woonstad de koppeling tussen strategische, tactische en operationele doelen zeer compleet, helder en goed ingebed in haar rapportagesystematiek.
- + De rapportages zijn vlot beschikbaar en staan in het algemeen in het volgende kwartaal op de agenda in onder meer de RvC. Het onderliggende managementinformatiesysteem stelt bestuur en management van Woonstad in staat specifieke sturingsinformatie op te vragen, wanneer urgenties in projecten en plannen dit vereisen. Ook stelt dit de organisatie in staat om naar behoefte achtergrondinformatie te achterhalen voor een meer diepgaande analyse.
- + De inrichting en het functioneren van het monitoring- en rapportagesysteem is concluderend zeer goed op orde. Woonstad is daarmee in staat om haar brede (volkshuisvestelijke, financiële en bedrijfsmatige) prestaties op de voet te volgen in het kader van de doelstellingen die zij zichzelf heeft gesteld.

## Act

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 9.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Ook op dit punt oordeelt de commissie dat Woonstad aanzienlijk meer doet dan geëist wordt.

- + Een duidelijk pluspunt is dat Woonstad potentiële afwijkingen vaak vroegtijdig signaleert en hierop zeer proactief acteert. Dit maakt, dat zij veelal alleen hoeft bij te sturen in haar aanpak, zonder doelstellingen te moeten bijstellen.
- + Zij verantwoordt de bijstellingen die zij doet zeer helder, volledig en transparant. Woonstad is met haar wijze van optreden zeer goed in staat (bij) te sturen in aansluiting bij haar visie, doelstellingen en relevante in- en externe ontwikkelingen.

Woonstad heeft, mede gezien het monitoring- en rapportagesysteem, vaak vroegtijdig inzicht in eventuele afwijkingen van haar prestaties ten opzichte van haar plannen. Uit de stukken blijkt dat zij ook continu zicht houdt op de mate waarin externe ontwikkelingen hierop van invloed zijn. Zij treedt bij potentiële afwijkingen weloverwogen, maar daadkrachtig op. Woonstad neemt in haar besluitvorming over bijstellingen de maatschappelijke doelstellingen, de financiële uitgangspunten en risico's nadrukkelijk mee in haar overweging.

Uit de praktijk blijkt, dat Woonstad daarin vaak dusdanig op tijd handelt, dat bijstelling in de (fasering van de) aanpak goed is. Doelstellingen kan zij daarmee handhaven. Een voorbeeld uit de praktijk is de scherpe keuzes die Woonstad heeft gemaakt in de fasering van investeringen in het vastgoed, waarmee ook recht wordt gedaan aan de opgaven om de herstructurering in de wijken op gang te houden. Zoals ook eerder beschreven onder vermogensinzet, heeft Woonstad gedurende de visitatieperiode laten zien scherp te sturen op verbetering van de eigen organisatie.

Woonstad is zeer transparant in de verantwoording over bijstellingen die zij onderneemt. Uit onder meer jaarverslagen is helder af te leiden welke afwijkingen zij heeft geconstateerd en welke bijstellingen zij daarop heeft genomen.

### **Intern toezicht**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

### **Functioneren RvC**

#### ***Samenstelling van de RvC***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie ziet daarnaast pluspunten in de actieve wijze waarop de RvC heeft gewerkt aan haar samenstelling en de deskundigheidsbevordering van haar leden.

In de samenstelling van de RvC is gedurende de visitatieperiode veel beweging geweest. In totaal zijn vijf van de huidige zes leden, waaronder de voorzitter, gedurende de visitatieperiode lid geworden van de RvC. Allereerst als gevolg van het bereiken van de maximale zittingstermijnen van een aantal leden. Daarnaast heeft de Raad geanticipeerd op de wijzigingen in de Governancecode, waarbij de maximale zittingsduur is teruggebracht naar twee keer vier jaar. In dat kader heeft de Raad versneld twee commissarissen vervangen. Al deze nieuwe leden zijn extern, openbaar en transparant geworven. Het aantal leden van de Raad is teruggebracht van negen in 2010, naar zeven leden aan het einde van de visitatieperiode. Twee leden zijn lid op voordracht van de Klantenraad en één op voordracht van de OR. De Raad is dusdanig samengesteld dat financiële, volkshuisvestelijke en vastgoedexpertise stevig geborgd zijn. Dit blijkt uit de profielschetsen van de leden, maar ook uit de documentatie en gesprekken met de RvC.

De commissie ziet als voornaamste pluspunten:

- + De actieve wijze waarop de Raad de samenstelling evalueert en herijkt
- + De transparante verantwoording over de samenstelling en onafhankelijkheid
- + De wijze waarop deskundigheidsbevordering plaatsvindt en nieuwe leden worden ingewerkt
- + De wijze waarop de Raad op de hoogte is van relevante ontwikkelingen.

De RvC is zeer actief in het periodiek evalueren en herijken van de samenstelling van de Raad. Zo werkt de Raad met profielschetsen, die passen bij de aard en de activiteiten van de corporatie. Deze profielschetsen evalueert zij jaarlijks. De Raad stelt jaarlijks vast of de vereiste kennisgebieden en profielen aanwezig zijn in de Raad. Onafhankelijkheid van de leden staat eveneens jaarlijks op de agenda. De Raad legt hierover op zeer transparante wijze verantwoording af in de jaarverslagen en op de website van Woonstad. Hiermee is voor de buitenwereld zeer goed te volgen welke ontwikkeling de Raad in haar samenstelling heeft doorgemaakt.

De commissie is tot slot zeer te spreken over de wijze waarop deskundigheidsbevordering vorm krijgt in de Raad. De leden houden hun kennis op het vlak van governance en toezicht op peil door het volgen van seminars en congressen. Bij aanstelling van nieuwe leden is er een inwerkprogramma en overdrachtsperiode. Ook maken de leden zichtbaar gebruik van contacten in het veld, met de organisatie en door aanwezigheid bij bijeenkomsten. De Raad toont goed op de hoogte te zijn van relevante externe ontwikkelingen, de Rotterdams context en de ontwikkelingen binnen Woonstad. In het laatste jaarverslag schenkt de Raad hier aandacht aan, door verslag te doen van de externe ontwikkelingen die zij relevant acht en het standpunt dat zij daarop inneemt.

### ***Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Zij toont zich bewust van haar rollen en zoekt actief naar een balans tussen de rollen van toezichthouder, werkgever en klankbord. De Raad heeft een goede balans tussen afstand en betrokkenheid en de relatie met het bestuur functioneert naar behoren.

De commissie ziet daarnaast pluspunten in de vorm van:

- + De actieve, gedegen en professionele wijze waarop zij hier invulling aan geeft als sterke punten van de Raad.
- + Uit de stukken en de gevoerde gesprekken blijkt dat de Raad zich goed bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. Zij heeft een heldere visie op deze rollen, past deze actief en gedegen toe in de praktijk en treedt zeer professioneel op. Woonstad heeft een stevig ingericht intern toezichtsorgaan.
- + De Raad heeft een expliciete en duidelijke visie op haar rol van toezichthouder. Zij houdt toezicht op het bestuur en bewaakt de continuïteit van de organisatie. Daarbij acht zij professionaliteit en daadkracht van belang. In de visie van de Raad moet het intern toezicht bovendien dicht bij de corporatie staan. In de praktijk houdt dit in, dat de Raad in het algemeen een gepaste afstand bewaakt, maar wel nabijheid zoekt wanneer zij dit nodig acht.

- Het toezicht geeft zij primair vorm op basis van informatie uit diverse rapportages van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, van kwartaalrapportages, periodieke marktupdates en de voortgang van de strategische dossiers, maar ook van de organisatieontwikkeling en ontwikkelingen met betrekking tot het risicomanagement.
- + De Raad heeft de ruimte tot zelfstandige informatievergaring en maakt hier zeer actief gebruik van. Zo zijn er overleggen gevoerd met de huurdersorganisatie en met de OR. Ook is er regelmatig contact met het MT en de controller van Woonstad. Ieder jaar bezoekt de Raad enkele wijken en buurten waar Woonstad actief is. Met deze overleggen en bezoeken laat de Raad zich uitvoerig informeren over de ontwikkelingen in de organisatie en op het gebied van economisch, sociaal en fysiek beheer en stedelijke vernieuwing. Zij houdt hiermee voeling met de praktijk van Woonstad en de ontwikkelingen in Rotterdam.
  - + De klankbordrol van de Raad krijgt zijn uitdrukking in bijvoorbeeld strategie- en themabijeenkomsten. In dergelijke bijeenkomsten bespreekt de Raad diverse onderwerpen met het bestuur, zoals waardesturing en portefeuillemanagement. In 2013 is de commissie Kwaliteit en Duurzaamheid ingesteld.
  - + De rol van werkgever geeft de Raad gedegen en actief invulling in de remuneratiecommissie. De remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor de evaluatie van het bestuur en haar individuele leden. Zij doet bovendien een voorstel voor de beloning van de afzonderlijke bestuursleden en het te voeren beloningsbeleid. Deze rol van werkgever heeft nadrukkelijke aandacht gevraagd in de visitatieperiode. In vervolg op de bij de fusie voorgenomen bestuurswijzigingen, is het bestuur teruggebracht van vier naar twee leden.
  - + De Raad heeft daarbij nadrukkelijk aandacht besteed aan de gewenste samenstelling, portefeuillevverdeling en functieprofielen van het bestuur.
  - + In haar rol van werkgever heeft de Raad er bewust voor gekozen om de aanbeveling van de Governancecode, zijnde benoeming voor een periode van maximaal vier jaar met mogelijkheid tot herbenoeming, niet op te volgen. Dit vanuit de overweging dat Woonstad dusdanig kapitaalintensief is, dat continuïteit van bestuur essentieel is. Zij werkt in dat kader met gerichte prestatieafspraken.

### **Zelfreflectie**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de Raad jaarlijks het eigen functioneren en dat van individuele leden evalueert en daar conclusies aan verbindt. Als pluspunten merkt de commissie aan zelfevaluatie verder gaat dan het formele jaarlijkse evaluatiemoment. De Raad toont zich in de dagelijkse praktijk van RvC open voor discussie op het eigen optreden en acteert hierop.

Uit de jaarverslagen blijkt dat de Raad tenminste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur, het eigen functioneren evalueert. Zij handelt hierbij conform de Governancecode. De Raad betreft hierin het oordeel van het bestuur over het functioneren van de Raad. Gedurende de visitatieperiode hebben deze jaarlijkse zelfevaluaties niet geleid tot bijstellingen in de werkwijze van de Raad of andere maatregelen. Uit de gesprekken met de Raad en de beschikbare stukken blijkt dat evaluatie van het eigen functioneren verder gaat dan het formele moment van zelfevaluatie. Regelmatig worden zaken als informatievoorziening vanuit Woonstad en een balans tussen financieel en maatschappelijk toezicht aan de orde gesteld. De Raad toont continu te zoeken naar inzicht in de praktijk van Woonstad en de context van Rotterdam.

## **Toetsingskader**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6, want de Raad hanteert een actueel toetsingskader en kan daar inzicht in geven. Pluspunten ziet de commissie in de volledigheid van het toetsingskader en de actieve wijze waarop de Raad dat kader hanteert. De Raad vult het technische toetsingskader aan met het inzicht in de basis en essentie van de belangrijkste projecten van Woonstad Rotterdam, om deze eveneens als toetsingskader te gebruiken. De Raad heeft dit naar mening van de commissie goed op orde.

Uit de stukken is af te leiden dat de Raad een zeer compleet toetsingskader hanteert. Zij gebruikt het ondernemingsplan, jaarplannen en begrotingen, prestatieafspraken en normen op het gebied van solvabiliteit, financiële continuïteit en kredietwaardigheid. Woonstad heeft ook een actueel treasurystatuut (2013), investeringsstatuut (2012, met bijlagen uitgewerkt in 2013), verbindingenstatuut (2013). Sinds 2013 werkt Woonstad met een risicomanagement systeem, waarin helder is uitgewerkt welke risico's Woonstad wil nemen en welke niet. De kwaliteit en volledigheid van deze stukken is van een hoog niveau. Zichtbaar is dat de Raad ook initiatieven neemt om specifieke onderwerpen te agenderen voor het toezicht, zowel voor de vaste agenda van de Raad als blijkt uit het instellen van de commissie Duurzaamheid als vaste commissie van de Raad. Het toetsingskader dat de Raad beschikbaar heeft, is daarmee zeer volledig en professioneel te noemen. De Raad heeft dat goed op orde.

Aanvullend aan het technische toetsingskader, past de Raad een meer 'praktisch' toetsingskader toe. Alle leden van de Raad hebben goede kennis van en inzicht in de (achtergrond van de) belangrijkste projecten en ontwikkelingen van Woonstad en hoe deze er in de praktijk uit zien. Zij hebben hiermee een gevoel voor de Rotterdamse context, de samenleving en de corporatie Woonstad ontwikkeld, welke zij eveneens als toetsingskader voor haar toezicht gebruikt. Desgewenst kunnen leden van de Raad via het managementinformatiesysteem benodigde of aanvullende informatie opvragen. De commissie ziet dit daarom als zeer doordacht en doorleefd. De Raad manifesteert zich als een orgaan waarvoor een adequate toepassing van de 'principles' van 'good Governance' vanzelfsprekend is.

## **Toepassing Governancecode**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Woonstad leeft de Governancecode na en bij punten waarop zij afwijkt, meldt zij dit in het jaarverslag.

De commissie ziet het als pluspunt dat de Raad zeer actief het gesprek voert over de actualiteiten op het vlak van governance en hiernaar acteert.

Uit de checklist Governancecode blijkt dat Woonstad de Governancecode naleeft. De corporatie past alle verplichte bepalingen toe. Daar waar zij afwijkt, is dat helder en gedegen verantwoord in de jaarverslagen. De corporatie wijkt bijvoorbeeld af op de aanbeveling van een benoemingsperiode van maximaal vier jaar met de mogelijkheid tot herbenoeming, voor een bestuurder. Woonstad legt eveneens expliciet uit hoe zij invulling geeft aan de Wet Normering Topinkomens. Beide bestuurders vallen onder de overgangsregeling van vier jaar en worden conform deze regeling beloond.

In de honorering van de leden van de RvC is de hoogte voor de voorzitter en de leden vastgesteld op het maximum uit de WNT, behorend bij een grootteklasse van 50.000-plus. In het jaarverslag heeft Woonstad deze keuze verantwoord en onderbouwd.

Uit de gesprekken, de stukken en de wijze van verantwoording, maakt de commissie op dat Woonstad actief en expliciet aandacht schenkt aan het thema Governance in haar organisatie. Bestuur en raad van commissarissen volgen de ontwikkelingen op dat vlak op de voet, betrekken waar nodig externe expertise en nemen weloverwogen een standpunt in. Externe ontwikkelingen en verwachtingen over de rol van het intern toezicht worden nadrukkelijk besproken in de Raad, en onderdeel gemaakt van de samenstelling van de Raad qua expertises, deskundigheden. De onderbouwing voor de keuzes is transparant en proactief. Naar oordeel van de commissie is Governance niet slechts een formaliteit voor Woonstad, maar wordt het ook daadwerkelijk doorleefd.

### **Externe legitimering en verantwoording**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

#### **Externe legitimatie**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie ziet het als pluspunt dat Woonstad daarbij actief optreedt en zoekt naar een passende en interactieve manier van betrekken, waarbij zij rekening houdt met de pluriformiteit van de Rotterdamse context. Woonstad communiceert transparant en volledig, waarmee belanghebbenden goed inzicht hebben in waar Woonstad aan gehouden kan worden.

De corporatie hecht waarde aan goede contacten met haar belanghebbenden. Bestuurders, regiodirecteuren en programmamanagers hebben regelmatig contact met de voor hen relevante gesprekspartners. De RvC heeft eveneens een goed contact met belanghebbenden, zoals de OR en de klantenraad.

Belanghebbenden worden (inter)actief betrokken bij onder meer de totstandkoming van de strategie, door dilemma's aan hen voor te leggen en op basis hiervan keuzes te maken. Op regio- en wijkniveau hebben belanghebbenden een nadrukkelijke rol in de totstandkoming van de wijkvisies van Woonstad. Woonstad houdt hen op de hoogte via persoonlijke gesprekken, brieven, internet en de digitale stakeholdersnieuwsbrief. Uit de reputatiemonitor van Woonstad, blijkt onder meer dat belanghebbenden de corporatie als een betrouwbare en degelijke samenwerkingspartner zien, die doet wat ze moet doen.

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden staat uitgewerkt hoe Woonstad invulling geeft aan het overleg met de huurders in het participatiemodel dat zij in samenspraak met de huurders heeft ontwikkeld. Het participatiemodel heeft de status van experiment, waarvoor de corporatie vrijstelling vanuit de Stichting Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft gekregen. Woonstad wil met het nieuwe participatiemodel de kwaliteit van de participatie verbeteren, meer en verschillende bewoners betrekken en de samenwerking met haar klanten verbeteren. In het participatiemodel laat Woonstad het zogenoemde getrapte model met 'afgevaardigde deelnemers' los, evenals het uitgangspunt dat bewoners in een wijk of een complex een achterban vertegenwoordigen. Dit, gezien de enorme diversiteit aan bewoners.



De organisatie van het model is ingericht op drie niveaus: complex, wijk en stad, in aansluiting met de niveaus waarop Woonstad beslissingen neemt. In de wijze waarop participatie wordt ingeregeld, zoekt Woonstad afstemming op de behoeften van de bewoners en de mogelijkheden en situatie van het complex en de wijk. Woonstad wil op dat punt maatwerk leveren. Zowel formele en structurele bijeenkomsten als informele en tijdelijke ontmoetingen zijn mogelijk.

Zoals reeds beschreven in het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden, komt vooral de vertegenwoordiging op bedrijfsniveau goed uit de verf. Op het niveau van individuele wijken en complexen is de corporatie soms zoekende naar passende participatievormen. Er zijn verschillende bewonerscommissies en wijkcommissies, maar deze zijn niet op structurele wijze verbonden met de Klantenraad en zijn niet overal vertegenwoordigd. Het experiment lijkt op dat punt een nieuwe impuls nodig te hebben.

### **Openbare verantwoording**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Woonstad verantwoordt haar prestaties in een openbare publicatie en licht daarin belangrijke afwijkingen toe. De commissie kent een pluspunt toe voor de transparante en op de doelgroepen afgestemde wijze van verantwoording.

Woonstad verantwoordt de gerealiseerde prestaties in haar jaarverslagen. In deze verantwoordingsstukken zijn afwijkingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen en doelstellingen in kaart gebracht. De koppeling met de strategische plannen is helder en transparant. De stukken zijn goed leesbaar voor de verschillende doelgroepen. De corporatie stemt de wijze van communicatie af op de doelgroep, bijvoorbeeld door middel van brochures voor de huurders. De wijze waarop zij haar laatste ondernemingsplan heeft gepresenteerd, is innovatief en overzichtelijk. Op de website is relevante bedrijfsinformatie beschikbaar.



## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport





## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

# Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

## Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8068  
3603 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230 31 50  
www.raeflex.nl  
secretaris@raeflex.nl

### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Woonstad Rotterdam

Jaar visitatie : 2014

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Woonstad Rotterdam hebben.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 30 oktober 2014

Handtekening

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and appears to be "W.M.R. de Water".

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonstad Rotterdam te Rotterdam

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie hebben met deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer D.H. van Ginkel CMC

Geboortedatum :

20-11-1953

Handtekening :

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'D.H. van Ginkel', written over a horizontal dotted line.

Datum :

01-02-2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van;

Woonstad Rotterdam te Rotterdam

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie hebben met deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer drs. H. van Santen

Geboortedatum : 24-7-1952

Handtekening : 

Datum : 31-1-2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonstad Rotterdam te Rotterdam

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie hebben met deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : mevrouw E.J. Dijkema MSc

Geboortedatum : 22 april 1984

Handtekening : 

Datum : 13 februari 2014



**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonstad Rotterdam te Rotterdam

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie hebben met deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : mevrouw drs. M. Snippe

Geboortedatum : 16-06-1983

Handtekening : M. Snippe

Datum : 24-02-2014

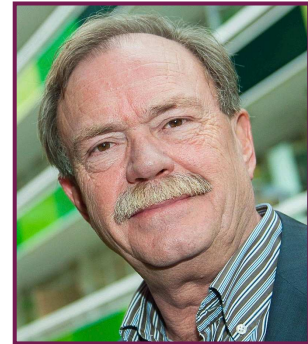


## **Bijlage 2    Curricula vitae**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

## Voorzitter

### D.H. van Ginkel CMC (Dick)



#### Korte kennismaking

De afgelopen dertig jaar ben ik als bestuurs- en organisatieadviseur actief voor maatschappelijke organisaties. Voor een belangrijk deel woningcorporaties, maar ook zorginstellingen, onderwijsinstellingen en overheidsorganisaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Opdrachtgevers vragen mij meestal voor drie soorten opdrachten: samenwerkingsvraagstukken, veranderingsprocessen en strategische (her)oriëntaties. Bij het laatste vraagstuk onderzoek ik wat er moet gebeuren, waar de organisatie staat en hoe de aansluiting kan plaatsvinden. Ik let daarbij op de balans tussen denken en doen, tussen structuur en proces en tussen plan en mensen. Naast mijn werk als organisatieadviseur, ben ik ruim 15 jaar bestuurlijk actief als commissaris en voorzitter van de raad van commissarissen van enkele woningcorporaties en als toezichthouder bij zorginstellingen.

#### Visitaties

Mijn ervaring met visiteren is divers. Ik heb verschillende visitaties gedaan, bij kleine corporaties en bij grotere corporaties, als algemeen commissielid en als voorzitter. De belangrijkste functie van visitaties is wat mij betreft tweeledig: de verantwoording van de prestaties en het lerende element van visitaties. Mijn kennis en kijk als organisatieadviseur en toezichthouder, neem ik mee naar visitaties. Ik richt mij bij visitaties op het aandachtsveld governance, maar dan wel in de brede betekenis. De maatschappelijke opgave in het betreffende werkgebied en de prestaties, waarmee de corporatie daaraan tegemoet komt, horen daar net zo sterk bij als de kwaliteit van het toezicht.

#### Reeds gevisiteerd

- 2003 Deltawonen, Zwolle
- 2003 Woningstichting Hoogkerk, Groningen
- 2004 Woningstichting Goede Stede, Almere
- 2005 Corporatie Holding Friesland, Grou
- 2005 Woningstichting Eerbeek, Eerbeek
- 2006 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
- 2007 Wonen Weert, Weert
- 2008 ProWonen, Borculo
- 2008 Woningstichting Ouder-Amstel, Ouderkerk aan de Amstel
- 2010 De Bouwvereniging, Harlingen
- 2010 Mozaïek Wonen, Gouda
- 2010 Pré Wonen, Velsbroek
- 2010 SSH Nijmegen, Nijmegen
- 2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven
- 2011 AlleeWonen, Roosendaal/Breda
- 2011 Baston Wonen, Zevenaar
- 2011 Rentree, Deventer
- 2011 Woningbouwvereniging St. Willibrordus, Wassenaar

2011 Welbions, Hengelo  
2011 Woningstichting Dinxperlo, Dinxperlo  
2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden  
2012 Brabantse Waard, Zevenbergen  
2012 ProWonen, Borculo  
2012 Staedion, Den Haag  
2012 Wonen Delden, Delden  
2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam  
2012 Twinta (Carintreggeland), Hengelo  
2013 BrabantWonen, Oss  
2013 Zayaz, 's-Hertogenbosch  
2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam  
2014 SSHN, Nijmegen  
2014 Oosterpoort, Groesbeek  
2014 Nijestee, Groningen

#### Specifieke deskundigheid

- Actief als commissaris bij diverse corporaties en zorginstellingen, sinds 1992
- Ervaring in adviesprojecten gericht op samenwerking, strategische heroriëntatie en veranderprocessen
- Diverse publicaties over corporate governance en het werk van toezichthouders in 2006, 2008, 2009, 2011 en 2012

#### Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: HEAO, SIOO (postdoctorale beroepsopleiding organisatie- en verandkunde) en NPI (organisatieontwikkeling)
- 1977-1989 Diverse functies bij het NCIV, voorloper van Aedes
- 1989-2005 Partner en adviseur bij GITP
- 2005-heden Partner organisatieadviesbureau Consort

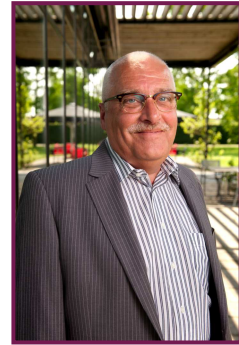
#### Nevenfuncties

- 2005-2014 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningcorporatie de Combinatie te Zeist
- 2009-heden Lid raad van toezicht bij Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland Arnhem
- 2011-heden Lid raad van toezicht Spectrum Gelderland

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/dickvanginkel>

## **Algemeen commissielid**

### **Drs. H. van Santen (Herman)**



#### Korte kennismaking

Mijn ervaring is vooral bestuurlijk van aard. Vanuit mijn achtergrond als wethouder van Gorinchem, breng ik kennis en ervaring mee over het werken van corporaties. Als wethouder heb ik onder meer volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en grondzaken in mijn portefeuille gehad. Vanaf 2011 ben ik lid van de provinciale staten van Zuid-Holland. Als Statenlid ben ik woordvoerder op het terrein van wonen en ruimtelijke ordening. Afgezien van de inhoudelijke kennis van het werkterrein, kan ik vanuit mijn ervaring goed het lokale krachtenveld inschatten, waarbinnen een corporatie opereert. Ik heb diverse bestuurlijke en toezichthoudende functies uitgevoerd bij organisaties, met activiteiten op het snijvlak van corporaties en lokale overheid. Daarin ben ik nog steeds actief.

#### Visitatie

Vanaf de start van Raeflex ben ik als visitor actief, als algemeen commissielid en voorzitter. Ik heb veel verschillende corporaties in verschillende werkgebieden gevisiteerd. Een belangrijke functie van een visitatie, is voor mij de mogelijkheid die het corporaties biedt om de kwaliteit van hun werk te verbeteren. De maatschappelijke omstandigheden waarbinnen een corporatie opereert, blijven veranderen. Corporaties zullen hun prestaties en hun besturing daarop moeten blijven aanpassen. Een visitatie kan daarbij behulpzaam zijn. Het lerende element van visitaties vind ik daarom belangrijk, naast het afleggen van verantwoording over de maatschappelijke prestaties. Als visitor kijk ik goed naar de governance en het presteren naar vermogen, in samenhang met de maatschappelijke prestaties van corporaties. Van huis uit ben ik fiscaal bedrijfseconoom, waardoor ik de financiële bedrijfsvoering van een corporatie goed kan doorgronden.

#### Reeds gevisiteerd

- 2003 Woningstichting Hellendoorn, Nijverdal
- 2004 Stichting Waterweg Wonen (preview), Vlaardingen
- 2005 Heuvelrug Wonen, Driebergen
- 2005 Wonen West Brabant, Bergen op Zoom
- 2006 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
- 2007 Destion, Nieuw-Bergen
- 2007 Woonmij Dinkelborgh, Denekamp
- 2008 Stichting R&B Wonen, Heinkenszand
- 2008 Welkom Bolsward, Bolsward
- 2009 Vieya, Dongen
- 2010 Ressort Wonen, Rozenburg
- 2010 SSH Utrecht, Utrecht
- 2010 Standvast Wonen, Nijmegen
- 2010 Woonborg, Vries
- 2011 AlleeWonen, Roosendaal/Breda
- 2011 De Zes Kernen, Abbenbroek

- 2011 Destion, Gennepe
- 2011 Lek en Waard Wonen, Nieuwpoort
- 2011 PeelrandWonen, Boekel
- 2011 Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout, Dongen/Oosterhout
- 2011 Vieya (Midterm Review), Dongen
- 2011 Woningstichting Wierden en Borgen, Bedum
- 2012 Elkien, Heerenveen
- 2012 Staedion, Den Haag
- 2012 Woningstichting Heteren, Heteren
- 2012 Woningstichting Kockengen, Kockengen
- 2012 Gemeentelijk Woningbedrijf Ameland, Ballum
- 2013 Woningbouwstichting Cothen, Cothen
- 2013 Idealis, Wageningen
- 2013 WoonFriesland, Grou
- 2014 woCom, Someren
- 2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam
- 2014 Stichting Woningbeheer De Vooruitgang, Volendam
- 2014 Pré Wonen, Velsbroek

#### Specifieke deskundigheid

- Kennis van het lokale en regionale openbaar bestuur
- Uitgebreide ervaring als commissaris en bestuurslid in diverse, meest maatschappelijke, organisaties, waaronder corporaties
- Inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting en ruimtelijke ordening

#### Kort CV

- Geboren in 1952
- Opleiding: propedeuse Nederlands Recht, Doctoraal fiscale bedrijfseconomie
- 1980-heden Diverse bestuurslidmaatschappen, binnen en buiten de volkshuisvesting
- 1980-heden Diverse commissariaten binnen en buiten de volkshuisvesting
- 1985-1998 Conrector en (sector)directeur voortgezet onderwijs
- 1994-1998 Raadslid gemeente Gorinchem
- 1998-2010 Wethouder gemeente Gorinchem, ondermeer ruimtelijke ordening, grondzaken en volkshuisvesting
- 2011-heden Statenlid provinciale staten Zuid-Holland

#### Nevenfuncties

- 2008-heden Voorzitter van de rekenkamercommissie van de gemeente Echt-Susteren
- 2010-heden Voorzitter Van Andel-Spruijt Natuurcentrum Gorinchem
- 2011-heden Lid Provinciale Staten van Zuid-Holland (VVD); lid van de commissie Ruimte en Leefomgeving en Groen en Water; 1<sup>e</sup> woordvoerder RO

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/herman-van-santen/9/288/336>

## Secretaris

### E.J. Dijkema MSc (Ellen Joyce)



#### Korte kennismaking

Na mijn studie Bedrijfskunde ben ik in dienst gekomen bij BDO als consultant. In mijn studie heb ik mij gespecialiseerd in verandermanagement en dat zijn ook trajecten waar ik regelmatig op word ingezet. Ik houd me bij BDO vooral bezig met rendementsverbetering van verschillende bedrijven in de profitsector en in de semi-profitsector. Actuele vraagstukken, in deze tijd waarin de financiële omstandigheden sterk wijzigen. Opdrachtgevers zijn bijvoorbeeld stichtingen in de kinderopvang en jeugdzorginstellingen, maar ook bij woningcorporaties in verschillende werkgebieden. Bij rendementsverbeteringen werken we met opdrachtgevers aan vragen als 'doen we nog de goede dingen en doen we de dingen goed?', van daaruit ontwikkelen we verbetertrajecten.

#### Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik zorg ervoor dat een traject goed verloopt en de afspraken met de opdrachtgever duidelijk zijn. Verder is het mijn taak om ervoor te zorgen dat er voldoende informatie is voor de commissie om tot een goed rapport te komen. Bij kleinere corporaties is mijn rol inhoudelijker van aard, omdat we dan in een commissie met twee personen optreden. Ik let vanuit mijn kennis en werkervaring op de wijze van strategievorming en hoe deze is geïmplementeerd, de sturing en de monitoring van het beleid en de invloed van belanghebbenden. Ik wil graag meewerken aan het verbeteren van prestaties van organisaties. Dat is mijn belangrijkste drijfveer in mijn werk en dat geldt ook voor visitatietrajecten. Ik zie visitaties dan ook niet alleen als verantwoordingsinstrument, maar vooral ook als leer- en verbeterinstrument. Visitaties houden corporaties een spiegel voor, laten kansen zien waarmee een corporatie zich kan verbeteren en daar draag ik graag aan bij.

#### Reeds gevisiteerd

2010 SSH Utrecht, Utrecht  
2010 Mozaïek Wonen, Gouda  
2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven  
2010 Woonstichting Etten-Leur, Etten-Leur  
2010 Woonstichting Vooruitgang, Sassenheim  
2011 AlleeWonen, Roosendaal/Breda  
2011 Baston Wonen, Zevenaar  
2011 De Kleine Meierij, Rosmalen  
2011 Lek en Waard Wonen, Nieuwpoort  
2011 Rentree, Deventer  
2011 Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout, Dongen  
2012 Elkien, Heerenveen  
2013 Woonwaard, Alkmaar  
2014 woCom, Someren  
2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam  
2014 Woonstede, Ede



#### Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van de corporatiesector
- Kennis op het gebied van rendementsverbetering, procesanalyse, procesoptimalisatie, strategische begeleiding en verandermanagement

#### Kort CV

- Geboren in 1984
- Opleiding: Bedrijfskunde/Master of Science Business Administration Change Management
- 2007-heden: Consultant BDO

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/ellenjoycedijkema>

## Secretaris

### Drs. M. Snippe (Marjolijn)



#### Korte kennismaking

Als afgestudeerd arbeids- en organisatiepsycholoog houd ik me in mijn werk bij BDO vooral bezig met HR-consultancy. Mijn klanten zijn woningcorporaties. Ik adviseer bijvoorbeeld bij fusies over het afstemmen van arbeidsvoorwaarden van medewerkers van de fusiepartners. Ook doe ik opdrachten waarbij ik adviseer over de inrichting van werkprocessen en het afstemmen van personeelsfuncties daarop. Daarnaast richt ik me op het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement van projecten. Een voorbeeld daarvan is een project gericht op wonen, welzijn en zorg. Ik ga in gesprek over de doelstellingen van het project, de effecten daarvan en de wijze waarop dat gemeten kan worden. Ook doe ik opdrachten op het gebied van integriteit. Sinds 2011 ben ik secretaris bij Raeflex.

#### Visitaties

Als secretaris neem ik een brede kennis over het werken van woningcorporaties mee. Gezien mijn werkervaring, ben ik het meest thuis in de governance. Daarnaast heb ik een brede focus op het Presteren naar Opgaven en Ambities. De gesprekken met belanghebbenden geven een goed beeld van de prestaties van corporaties en de wijze waarop zij in hun contacten met belanghebbenden staan. De dynamiek in die gesprekken is boeiend. Visitaties kunnen een belangrijke functie vervullen in het presteren van corporaties. Visitatiecommissies kijken met andermans ogen naar de activiteiten van de afgelopen vier jaar. Daardoor wordt inzichtelijk wat corporaties zich hebben voorgenomen en hoe zich dat heeft vertaald in resultaten. Vervolgens kunnen corporaties daarover in gesprek gaan met hun belanghebbenden. Visitaties hebben dan niet alleen een verantwoordingsfunctie, maar kunnen zo als leerinstrument dienen.

#### Reeds gevisiteerd

2011 Destion, Gennep  
2012 Casade, Waalwijk  
2013 Rhiant, Hendrik-Ido-Ambacht  
2014 Stek, Lisse  
2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam

#### Specifieke deskundigheid

- Kennis van het interne functioneren van corporaties
- Advisering op het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement van corporaties

#### Kort CV

- Geboren in 1983
- Opleiding: Arbeids- en organisatiepsychologie
- 2007-heden Consultant bij BDO Consultants

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/marjolijn-snippe/6/441/860>

## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebiedsafspraken Oude Noorden 2011</li> <li>• Gebiedsafspraken Het Lage Land en Prinsenland 2010-2014</li> <li>• Gebiedsafspraken Agniesebuurt 2013-2017</li> <li>• Gebiedsafspraken Oud Charlois 2010-2014</li> <li>• Gebiedsafspraken Tarwewijk</li> <li>• Uitvoeringsovereenkomst Rotterdamse krachtwijken 2012</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst Bavo/Lucertis</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst Palier</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst Firmitas</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst Leger des Heils</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst Zorg in Uitvoering</li> <li>• Convenant Buurtbemiddeling Kralingen-Crooswijk 2013</li> <li>• Convenant screening van aspirant-huurder op overlast 2013</li> <li>• Convenant screening overlast Kralingen-Crooswijk 2013</li> <li>• Intentieovereenkomst ontwikkeling Tamboerlocatie</li> <li>• Ondernemingsstrategie 2008-2012</li> <li>• Ondernemingsstrategie 2012-2015</li> <li>• Position paper</li> <li>• Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</li> <li>• Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</li> <li>• Volkshuisvestingsverslagen</li> <li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera)</li> <li>• Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</li> <li>• Eigen wijkvisies</li> <li>• Strategisch voorraadbeleid (SVB)</li> <li>• Verkoopbeleid bezit</li> <li>• Eigen woningmarktgegevens</li> <li>• Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</li> <li>• Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</li> <li>• Prestatieafspraken met belanghebbenden</li> <li>• Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten met opvattingen van belanghebbenden</li> <li>• Verslagen van overleg met belanghebbenden</li> <li>• Onderzoeken naar klanttevredenheid</li> <li>• Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</li> <li>• De Oordeelsbrief van de minister van BZK</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</li> <li>• Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief</li> <li>• Jaarrekeningen en jaarverslag</li> <li>• Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</li> <li>• Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfszwaardeberekeningen</li> <li>• Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</li> <li>• Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten over alle opgaven</li> <li>• Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</li> <li>• Position paper</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</li><li>• Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</li><li>• Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</li><li>• Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li><li>• Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li></ul>
--	---

## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

#### Raad van commissarissen

- Rein Breeman, voorzitter
- Annemieke Rijckenberg
- Jurgen Stegmann
- Paul Vismans
- Frans de Wuffel, vice-voorzitter

#### Raad van Bestuur

- Richard Feenstra
- Maria Molenaar, voorzitter

#### Managementteam

- Dennis Lausberg, regiodirecteur Zuid
- Urias Santos Bakker, manager Strategie & Reputatie
- Johan Schudde, manager Finance & Control
- Jenny Vermeeren, regiodirecteur Centrum/West

#### Programmamanagers

- Raimond Fraanje, programmamanager Kralingen en Oude Noorden
- Gerben in 't Hout, programmamanager stadsdelen Delfshaven en Overschie
- Nico Ros, programmamanager Pendrecht, Wielewaal, IJsselmonde

#### Klantenraad

- Mia Wilsterman
- Ariëtte Nijeboer
- Sandra Vis
- Karen van der Spek
- Marc van Ewijk
- Marnix van den Berg
- Jan Pons

#### Gemeente

- Hans Beekman, directeur Ruimtelijk Economische Ontwikkeling
- Hamit Karakus, voormalig wethouder Wonen, Ruimtelijke ordening, Vastgoed en Stedelijke economie

#### Nationaal Programma Rotterdam-Zuid

- Marco Pastors, directeur

#### Zorg- en welzijnsinstellingen

- Ids Thepass, bestuurder Laurens Wonen

### Telefonische interviews

- Henk Koedijk, deelgemeente Prins Alexander
- Rien van der Steenoven, stadsmarinier



## Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013		Cijfer																																																																											
<b>1 HUISVESTING VAN DE PRIMAIRE DOELGROEP</b>		<b>7</b>																																																																											
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>																																																																													
<p><b>Beschikbaarheid woningen</b>  <i>Eenheden huurwoningen naar huurprijsklasse* (CIP 2013)</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012</th> <th>2011</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>goedkope huur</td> <td>11.193</td> <td>12.048</td> <td>13.311</td> </tr> <tr> <td>betaalbare huur</td> <td>28.455</td> <td>28.705</td> <td>29.352</td> </tr> <tr> <td>dure huur</td> <td>5.729</td> <td>4.440</td> <td>3.330</td> </tr> <tr> <td>totaal</td> <td>45.377</td> <td>45.193</td> <td>45.993</td> </tr> </tbody> </table> <p>*definitie netto huurklasse 2012                      goedkope huur: &lt;€ 366,37                      betaalbare huur: €366,37 – €561,98                      dure huur: &gt;€ 561,98</p> <p><i>Samenstelling bezit (dVi/CiP, jaarverslag 2013)</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013</th> <th>2012</th> <th>2011</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>huurwoningen</td> <td>44.646</td> <td>45.377</td> <td>45.193</td> <td>45.993</td> </tr> <tr> <td>onzelfstandige overige eenheden</td> <td>841</td> <td>707</td> <td>660</td> <td>798</td> </tr> <tr> <td>garages</td> <td>644</td> <td>484</td> <td>471</td> <td>526</td> </tr> <tr> <td>bedrijfsruimten, winkels</td> <td>1339</td> <td>1.375</td> <td>1.396</td> <td>1.444</td> </tr> <tr> <td>totaal verhuureenheden</td> <td>47.470</td> <td>47.943</td> <td>47.720</td> <td>48.761</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Passend toewijzen</b>  <i>% van verhuur sociale huurwoningen volgens Europese regelgeving (90% norm)* (Jaarverslagen)</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>jaar</th> <th>% toewijzingen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>92%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>92%</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>93%</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>83%**</td> </tr> </tbody> </table> <p>* ten minste 90% van de sociale huurwoningen (onder de liberalisatiegrens van € 681,02) moet aan huishoudens met een inkomen tot € 34.229 (prijspeil 2013) worden toegewezen                      **voor zover gegevens beschikbaar</p> <p><i>% Verhuringen BBSH doelgroep* (Jaarverslagen)</i></p> <table border="1"> <caption>Data for % Verhuringen BBSH doelgroep*</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>% BBSH</th> <th>% Overig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>75%</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>75%</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>68%</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>62%</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table> <p>*BBSH-doelgroep: eenpersoonshuishoudens ≤ € 21.025; eenpersoonshuishoudens ouderen ≤ € 21.100; twee- of meerpersoonshuishoudens ≤ € 28.550; twee- of meerpersoonshuishoudens ouderen ≤ € 28.725. Overig: alle huishoudens met een inkomen hoger dan de BBSH doelgroep (definitie 2013)</p> <p><b>Tegengaan van woonfraude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bij woonfraude zet Woonstad meer in op preventieve maatregelen (screening en samenwerking). Naast deze preventieve maatregelen reageert Woonstad Rotterdam op signalen van overbewoning, onderhuur en illegale bewoning. (Jaarverslag 2013)</li> <li>▪ In 2012 zijn 70 woningen/huishoudens bezocht, waarvan er bij 35 huishoudens niets aan de hand was. Van de overige 35 zaken waren er 15 gevallen die tot opzegging van de huur hebben geleid en 20 zaken die ultimo 2012 nog open stonden. (Jaarverslag 2012)</li> <li>▪ In 2011 zijn 405 woonfraudezaken onderzocht, waarvan ultimo 2011 245 zaken zijn afgehandeld en 149 zaken ultimo 2011 lopende waren. Vanaf 1 januari is aanpak woonfraude vast onderdeel werkpakket wijkteams. (Jaarverslag 2011)</li> <li>▪ Gedurende 2010 heeft Woonstad 288 zaken opgelost en 164 zaken waren aan het einde van het jaar nog lopende. (Jaarverslag 2010)</li> </ul>			2012	2011	2010	goedkope huur	11.193	12.048	13.311	betaalbare huur	28.455	28.705	29.352	dure huur	5.729	4.440	3.330	totaal	45.377	45.193	45.993		2013	2012	2011	2010	huurwoningen	44.646	45.377	45.193	45.993	onzelfstandige overige eenheden	841	707	660	798	garages	644	484	471	526	bedrijfsruimten, winkels	1339	1.375	1.396	1.444	totaal verhuureenheden	47.470	47.943	47.720	48.761	jaar	% toewijzingen	2013	92%	2012	92%	2011	93%	2010	83%**	Year	% BBSH	% Overig	2010	75%	25%	2011	75%	25%	2012	68%	32%	2013	62%	38%	
	2012	2011	2010																																																																										
goedkope huur	11.193	12.048	13.311																																																																										
betaalbare huur	28.455	28.705	29.352																																																																										
dure huur	5.729	4.440	3.330																																																																										
totaal	45.377	45.193	45.993																																																																										
	2013	2012	2011	2010																																																																									
huurwoningen	44.646	45.377	45.193	45.993																																																																									
onzelfstandige overige eenheden	841	707	660	798																																																																									
garages	644	484	471	526																																																																									
bedrijfsruimten, winkels	1339	1.375	1.396	1.444																																																																									
totaal verhuureenheden	47.470	47.943	47.720	48.761																																																																									
jaar	% toewijzingen																																																																												
2013	92%																																																																												
2012	92%																																																																												
2011	93%																																																																												
2010	83%**																																																																												
Year	% BBSH	% Overig																																																																											
2010	75%	25%																																																																											
2011	75%	25%																																																																											
2012	68%	32%																																																																											
2013	62%	38%																																																																											

### Keuzevrijheid voor doelgroepen

Samenstelling van het bezit (in % van de voorraad (CIP analyses))

	2012	2011	2010
eengezinswoningen	19,7	19,8	8,9
meergezins etagebouw zonder lift t/m 4 lagen	57,7	57,7	64,7
meergezins etagebouw met lift	9,2	9,1	12,6
hoogbouw	11,8	11,8	12,0
onzelfstandig overige wooneenheden	1,5	1,4	1,7
totaal	100	100	100

Jaarverslag 2013:

- Sociale huurwoningen worden in beginsel verdeeld via Woonnet Rijnmond. Het huidige model maakt onvoldoende onderscheid in de verschillende type klantvragen die er zijn; dit komt de doorstroming niet ten goede. Woonstad Rotterdam is actief betrokken bij de modernisering van het regionale model.
- In het nieuwe model zal meer nadruk op bemiddeling komen te liggen, waarbij de klantvraag meer dan nu wordt betrokken.
- Uit de evaluatie komt naar voren dat verhuren op basis van leefstijlen kandidaten oplevert die geïnteresseerd zijn.

Jaarverslag 2012:

- Woonstad wil van woonruimteverdeling naar woonruimtebemiddeling en heeft in 2012 enkele experimenten uitgevoerd.
- Woonstadmedewerkers zijn getraind om de juiste criteria te hanteren en om op die manier een uniforme staalkaart van leefstijlen samen te stellen. In de loop van 2013 wordt bepaald of werken met leefstijlen een geschikte werkwijze is voor woonruimtebemiddeling.

Jaarverslag 2011:

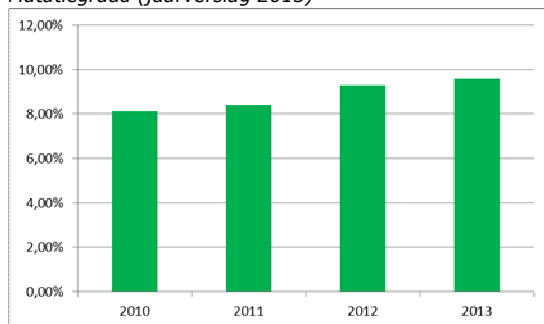
- Het regionale aanbodmodel biedt beperkte mogelijkheden om in te spelen op de wensen van woningzoekenden en de goed match tussen de woningzoekende, nieuwe buurt en bureu. In 2011 is Woonstad daarom gestart met twee experimenten binnen het aanbodmodel:
  - 1 De Touwslagerflat bleek slecht verhuurbaar aan de oorspronkelijke doelgroep senioren. De woningen zijn via een intensieve marketingcampagne en door middel van loting aangeboden aan net afgestudeerde jongeren.
  - 2 In de wijk Bloemhof onderzocht Woonstad via de pilot 'leefstijlen en woningbemiddeling' de mogelijkheid om in gesprek met de woningzoekende te zoeken naar de match tussen woning, bewoner en buurt.

Jaarverslag 2010:

- In Bloemhof voert Woonstad in 2010 intakegesprekken met woningzoekenden. Woningzoekenden of Woonstad kunnen zelf de keuze maken of het woonmilieu passend is.
- Voor de Kelloogplaats worden woningen geadverteerd voor specifieke doelgroepen via lokale media en open dagen.
- Met de tool Woonadvies op Maat kunnen medewerkers woningzoekenden met een onbekende zoekvraag van een passend woningadvies voorzien.

### Wachttijd/slaagkans

Mutatiegraad (jaarverslag 2013)



### Leegstand

Huurderving (jaarverslag 2013)

jaar	realisatie
2013	3,1%
2012	2,0%
2011	3,1%
2010	2,2%



<b>Betaalbaarheid</b>		
<b>Huurprijsbeleid</b>		
<i>Gemiddelde huurprijs per maand per woonegelegenheid (CiP analyses)</i>		
<i>jaar</i>	<i>huurprijs</i>	
2013	€ -	
2012	€ 425	
2011	€ 413	
2010	€ 400	
<i>Ontwikkeling huurprijzen voor woningen (CiP analyses en jaarverslagen)</i>		
<i>jaar</i>	<i>huur in percentage van maximaal toegestane huur DAEB</i>	
2013	76%	
2012	79,0%	
2011	75,0%	
2010	74,0%	
<i>Huurverhogingen (jaarverslagen)</i>		
2013	<p>inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd:</p> <p>voor woningen met een geliberaliseerd contract: 5,5%</p>	
2012	2,3%, gelijk aan inflatie voor woningen met een geliberaliseerd contract: 3,3%	
2011	1,2%, gelijk aan inflatie	
2010	1,3%, gelijk aan inflatie	
Ondernemersstrategie 2012-2015:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Woonstad Rotterdam voert bij mutatie een beleid dat de huurprijs wordt aangepast naar maximaal redelijk. Dit is mede ingegeven door de verhuurdersheffing die de corporatie raakt.</li> </ul>		
Jaarverslag 2013:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Op basis van het huidige woningwaarderingstelsel zou Woonstad Rotterdam ultimo 2013 een maximaal redelijke huur kunnen vragen die (op jaarbasis) € 82 miljoen hoger ligt dan nu daadwerkelijk wordt gevraagd. De huidige huren zijn ongeveer 76% van maximaal redelijk.</li> </ul>		
<b>Aanpak huurachterstanden</b>		
<i>Huurachterstand in % van de netto jaar huur (Jaarverslag 2013)</i>		
<i>jaar</i>	<i>huurachterstand</i>	<i>huisuitzettingen/ontbindingen</i>
2013	3,5%	310
2012	3,3%	377
2011	3,4%	266
2010	3,5%	236
Jaarverslag 2013:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vooraf in de eerste maanden na het tekenen van de huurovereenkomst, wanneer de meeste huurachterstanden ontstaan, voert Woonstad een strikt en persoonsgericht incassobeleid. Zo kan huisuitzetting vaak nog worden voorkomen. Inzet op preventie.</li> </ul>		
Jaarverslag 2012:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is een centrale afdeling incasso geformeerd en processen zijn herontworpen.</li> <li>Ingevege door de krimpende economie heeft Woonstad haar incassobeleid aangepast.</li> </ul>		
Jaarverslag 2011:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Om huurachterstanden te beperken, wisselt Woonstad kennis en informatie uit, informeren we huurders vroegtijdig over consequenties en worden eerder deurwaarders ingeschakeld.</li> </ul>		
Jaarverslag 2010:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn verbeteringen in het incassoproces geïmplementeerd: een betere uitwisseling van kennis en informatie tussen medewerkers en deurwaarders, een duidelijke structuur in het proces en aanpassingen in het convenant 'Meldpunt Preventie huisuitzettingen'.</li> </ul>		
In november 2010 is Woonstad gestart met de aanpak notoire 'te laat betalende'.		

**2 HUISVESTING VAN BIJZONDERE DOELGROEPEN****7**

Aantal woningen bestemd of geschikt voor ouderen, gehandicapten en overige bijzondere doelgroepen (CIP analyses)

jaar	2012	2011	2010
aantal nultreden woningen	6.198	9.828	10.436
aantal woningen voor ouderen en gehandicapten	6.070	6.053	6.037
aantal woningen voor overige bijzondere doelgroepen	812	145	786

Toewijzing woningen aan ouderen (CIP analyses)

jaar	2012	2011	2010
toewijzingen woongelegenheden aan ouderen (65+)	255	307	233
toewijzingen woningen aan ouderen (% toewijzingen totaal)	8,2	13,3	11,4

Huisvesting bijzondere doelgroepen (bron: jaarverslagen)

	Resultaat / (taakstelling) bijzondere doelgroepen per categorie doelgroep				
	zorg/(ex-)gedetineerden	zorg	(ex-)gedetineerden	statushouders	(Z)onder Dak
2013	zie rechts	99 / (74)	0 / (18)	18 / (83)	10 / (24)
2012	25 / (38)	zie links	zie links	153 / (108)	37 / (51)
2011	93 / (111)	zie links	zie links	158 / (105)	7 / (40)
2010	137 / (n.b.)	zie links	zie links	111 / (n.b.)	39 / (n.b.)

**Maatregelen voor bijzondere doelgroepen**

Jaarverslag 2013:

- Tot 2013 was zowel de bemiddeling als de woonbegeleiding bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen in handen van Flexibel Wonen (organisatie die wonen op maat verzorgt voor kwetsbare groepen in de samenleving en zorginstellingen). Vanaf 1 januari 2013 is deze organisatie echter gestopt en verzorgt Woonstad Rotterdam de huisvesting van deze doelgroepen zelf. Hiertoe zijn in 2013 met 10 zorgaanbieders samenwerkingsovereenkomsten gesloten.
- De totale gemeentelijke taakstelling voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen is in 2013 voor 64% gehaald.
- In februari 2013 vond de oplevering en sleuteloverdracht aan zorgorganisatie Laurens plaats van het woon/ zorgproject De Beukelaar in Hillesluis. Het gaat om een gebouw met 21 zelfstandige seniorenwoningen en zes woongroepen.
- Voor ex-gedetineerden heeft Woonstad Rotterdam in 2013 geen woningen geleverd, omdat de afspraken met de gemeente over woontoezicht niet rondkwamen.
- Samen met het Leger des Heils is Woonstad Rotterdam in 2013 een pilot voor Housing First gestart. De begeleiding is in handen van het Leger des Heils. In 2013 zijn vier woningen voor deze doelgroep beschikbaar. De pilot wordt medio 2014 geëvalueerd.

Jaarverslag 2012:

- In 2012 is Woonstad gestopt met Flexibel Wonen en gaat de taken rond het huisvesten van bijzondere doelgroepen vanaf 2013 zelf uitvoeren. Woonstad heeft medewerkers in 2012 opgeleid.
- Woonstad heeft afspraken met de gemeente over de tijdelijke huisvesting van arbeidsmigranten. De inzet in 2012 was om 100 migranten onderdak te bezorgen, dat is niet gelukt. Voor Woonstad ligt de prioriteit bij andere bijzondere doelgroepen dan arbeidsmigranten.

Jaarverslag 2011:

- Woonstad levert in het project 'zorg in de buurt Welschen 2' in Overschie de ruimte, de partners nazorg en terugvalcapaciteit.
- Woonstad neemt deel in Flexibel Wonen Rotterdam Rijnmond. Deze organisatie begeleidt bijzondere doelgroepen op hun weg omhoog op de woonladder.
- De Foyer Sandelingplein helpt jongeren met zelfstandig wonen. De Foyer is in 2011 uitgebreid met kamers en woningen. De jongeren worden begeleid door Flexus Jeugdplein.
- In seniorencomplex Huize Kellogg heeft Woonstad cliënten van Bavo en Pameijer (mensen met psychische en verstandelijke beperkingen) en een woongroep voor Jehovagetuigen woonruimte aangeboden.
- Woonstad heeft in 2011 79 nieuwe arbeidsmigranten een tijdelijke verblijfplaats in een van haar woningen aangeboden.

Jaarverslag 2010:

- In het project Sleephellingstraat zijn groepswoonruimten gerealiseerd voor cliënten die permanente begeleiding nodig hebben.
- In flexibel wonen Rotterdam Rijnmond (organisatie waarin Woonstad participeert) is gezorgd dat individuele klanten goed woontoezicht krijgen en op weg geholpen worden naar zelfstandig wonen.

3 KWALITEIT VAN DE WONINGEN EN WONINGBEHEER		7																									
<p><b>Woningkwaliteit</b></p> <p><b>Prijs/kwaliteitverhouding</b>  <i>Gemiddeld aantal punten en puntprijs van woningwaardering huurwoningen (CiP Analyses)</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>jaar</th> <th>aantal punten</th> <th>puntprijs (x € 1,00)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>120 (DAEB) 166 (niet-DAEB)</td> <td>3,46 4,33</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>121</td> <td>3,42</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>121</td> <td>3,33</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Conditie en onderhoudstoestand</b>  <i>Planmatig onderhoud (x € 1.000) (Jaarverslagen)</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>jaar</th> <th>planmatig onderhoud</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>€ 35.194</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>€ 33.290</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>€ 32.222</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>€ 30.312</td> </tr> </tbody> </table> <p>Jaarverslag 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2013 heeft Woonstad het meerjarenonderhoudsplan verbeterd op basis van vernieuwde conditiemetingen. Ook 'witte vlekken' zoals funderingsproblemen of zwamvloeren zijn in de nieuwe methode verwerkt.</li> <li>In 2013 is een derde van het bezit via een nieuwe inventarisatiemethode opnieuw in kaart gebracht. Het resterende 2/3 deel staat voor 2014 gepland. In 2013 is ervaring opgedaan met preventief onderhoud (APK) aan woningen. Daarbij wordt vastgesteld welke werkzaamheden direct, welke bij mutatie en welke over drie jaar moeten worden uitgevoerd.</li> </ul> <p>Jaarverslag 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In de afgelopen jaren heeft Woonstad veel gedaan op het gebied van aanbestedingen en het inplannen van afspraken, waardoor de kosten beheersbaarder zijn en er minder tijd verloren gaat aan overleg met aannemers en leveranciers.</li> <li>In 2012 zijn alle deuren in een aantal complexen in Feijenoord en op het Noordereiland voorzien van nieuwe cilinders en zijn de bijpassende sleutels overhandigd aan de bewoners.</li> <li>Het complex Flat Utrecht in Overschie bestaat uit 68 woningen, het is in 2012 grootschalig gerenoveerd.</li> <li>In juni 2011 heeft Woonstad de bewoners van de Boogjes in het Oude Westen het plan gepresenteerd om groot onderhoud te plegen en tegelijkertijd energiemaatregelen te treffen in de 125 woningen van het complex. Het project is opgeleverd in december 2012.</li> <li>In de vier Eraflats in Ommoord (700 woningen) heeft Woonstad in 2012 groot onderhoud gepleegd aan de verwarmingsinstallatie. Hierbij is het bestaande eenpijpssysteem vervangen door een tweepijpssysteem en HR-ketels.</li> </ul> <p>Jaarverslag 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2011 heeft Woonstad ruim 1 miljoen euro inkoopvoordeel behaald als gevolg van keteninkoop en ketensamenwerking.</li> </ul>		jaar	aantal punten	puntprijs (x € 1,00)	2013	-	-	2012	120 (DAEB) 166 (niet-DAEB)	3,46 4,33	2011	121	3,42	2010	121	3,33	jaar	planmatig onderhoud	2013	€ 35.194	2012	€ 33.290	2011	€ 32.222	2010	€ 30.312	
jaar	aantal punten	puntprijs (x € 1,00)																									
2013	-	-																									
2012	120 (DAEB) 166 (niet-DAEB)	3,46 4,33																									
2011	121	3,42																									
2010	121	3,33																									
jaar	planmatig onderhoud																										
2013	€ 35.194																										
2012	€ 33.290																										
2011	€ 32.222																										
2010	€ 30.312																										
<p><b>Kwaliteit dienstverlening</b></p> <p><i>Klanttevredenheid, realisatie en doelstelling (Jaarverslagen)</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>jaar</th> <th>cijfer</th> <th>doelstelling</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>7,2</td> <td>7,2</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>7,1</td> <td>7,0</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>7- (onderdelen basisdienstverlening) 6,5 (per regio)</td> <td>6,3 (per regio)</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>n.v.t.</td> <td>n.v.t.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Jaarverslag 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf december 2013 heeft Woonstad de reparatie-App voor reparatieverzoeken gelanceerd.</li> <li>Woonstad is in 2013 begonnen met het organisatorisch onderbrengen van alle eerstelijns contactkanalen bij het KCC (klantcontactcentrum).</li> <li>Woonstad is gestart met het ontwikkelen van een Multi-channel benadering, zodat klanten te allen tijde en op diverse manieren voor informatie bij ons terecht kunnen.</li> </ul> <p>Jaarverslag 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2012 is Woonstad aan de slag gegaan met vier op de klant gerichte processen: Verhuur, Incasso, Onderhoud en Inkoop. In deze processen zijn we op zoek gegaan naar mogelijkheden om de klantwaarde te verhogen door onze dienstverlening te verbeteren, betere prestaties te leveren en kosten te reduceren.</li> <li>In 2012 is het Klantcontactcenter begonnen met de inzet van nieuwe media voor klantcontacten.</li> </ul> <p>Jaarverslag 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het aantal leveranciers voor de productgroepen is sterk teruggebracht (nog maar 6 aannemers voor niet-planmatig onderhoud. Het doel is een hogere kwaliteit van dienstverlening.</li> <li>Voor het niet-planmatig onderhoud is een andere werksomschrijving in voorbereiding waarmee de basis-kwaliteit van de dienstverlening moet worden verhoogd.</li> <li>Een apart team voor vragen over reparaties en schade is in 2010 gestart.</li> </ul>		jaar	cijfer	doelstelling	2013	7,2	7,2	2012	7,1	7,0	2011	7- (onderdelen basisdienstverlening) 6,5 (per regio)	6,3 (per regio)	2010	n.v.t.	n.v.t.											
jaar	cijfer	doelstelling																									
2013	7,2	7,2																									
2012	7,1	7,0																									
2011	7- (onderdelen basisdienstverlening) 6,5 (per regio)	6,3 (per regio)																									
2010	n.v.t.	n.v.t.																									

## Energie en duurzaamheid

### Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels

Monitor energielabels (in%) (duurzaamheid: monitor doelstellingen 2013)

jaar	label (ABC)	label (D)	rood label (label EFG)
2013	63,4	24,8	11,8
2012	61,1	25,5	13,4
2011	59,1	23,1	17,7
2010	53,0	27,9	19,0

### Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen

Jaarverslag 2013:

- In 2013 investeerde Woonstad € 5 miljoen (BTW-voordeel, verlaagd tarief) additioneel in duurzaamheid.
- In 2013 lag de nadruk op het uitvoeren van energetische maatregelen om het aantal rode energielabels (E/F/G) in de bestaande bouw verder omlaag te brengen.
- Eind 2013 is besloten om 430 eengezinswoningen en 26 flats te voorzien van zonnepanelen. De aanbesteding is uitgeschreven in 2013 en in 2014 worden de eerste panelen geplaatst.
- Woonstad maakt gebruik van het programma GPR Gebouw (digitaal instrument om de duurzaamheid van een woongebouw, een kantoorgebouw of een onderwijsgebouw in kaart te brengen). Woonstad Rotterdam voldoet met een norm van GPR >7 aan de wettelijk norm van >6.
- Woonstad Rotterdam maakt deel uit van het consortium Versnelling 010 (met 16 partijen). In dit kader is Woonstad Rotterdam in 2013 gestart met het aanbrengen van energetische maatregelen bij 584 woningen.

Jaarverslag 2012:

- Een samenhangende duurzaamheidsstrategie is vastgesteld m.b.t. de portefeuille en wijken, klanten en bedrijfsvoering. De eerste acties zijn in 2012 geïmplementeerd.

Jaarverslag 2011:

- In 2011 hebben de gemeente Rotterdam en de woningcorporaties een afspraak ondertekend, waarin de doelstelling is om in de periode 1990-2025 een CO<sub>2</sub> reductie van 50% te bereiken. Per corporatie is vastgesteld wat realistische doelen zijn.
- In 2011 is in vergelijking met 2009 2% bespaard op de gemiddelde CO<sub>2</sub> uitstoot per woning. Woonstad is in 2011 gecertificeerd voor het uitgeven van energielabels en geslaagd voor de jaarlijkse audit van de Klwa.
- De nieuwbouwwoningen in het gebied van warmtenet Rotterdam gebruiken vanaf september 2011 duurzame restwarmte.
- Woonstad Rotterdam maakt bij nieuwbouw en renovatie gebruik van FSC-hout.

Jaarverslag 2010:

- In 2010 is het streven vastgesteld om in de periode 2009-2019 de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze woningen te beperken met 20%. Energielabels voor onze woningen zijn hierbij een hulpmiddel. Het streven is dat uiteindelijk maximaal 5% van de woningvoorraad een rood label (E/F/G) heeft.
- Isolatie bij planmatig onderhoud.
- Ruim 1000 VR-ketels vervangen voor HR-ketels
- Er is gestart met het verwijderen van open verbrandingstoestellen.
- Woonstad koopt voor collectieve ruimten 100% groene stroom in.

## 4 (DES)INVESTERINGEN IN VASTGOED

7

### Ontwikkeling van de portefeuille

#### Nieuwbouw

Aantallen nieuwbouw (CIP analyse 2013/dVI (2012/2011))

jaar	totaal	nieuwbouw huur	nieuwbouw koop
2013 *	335	316	19
2012	203	170	33
2011	637	411	226
2010	383	-	-

\* opleveringen 2013: nieuwbouw, transformatie en renovatie (jaarverslag)

Realisatie en taakstellingen bouwstarts nieuwbouw (Bestuursrapportages)

jaar	realisatie		taakstelling	
	huur	koop	huur	koop
2013	235	102	154	107
2012	296	0	326	37

2013:

- Nieuwbouw koop: de oplevering van een aantal projecten is doorgeschoven naar 2014 (Bennekershof, Kleinpolder Zuidwest), evenals het te nemen besluit voor de Zocherstraat. Een aantal projecten gaat niet door (Nieuw Stad & Land, Drievriendenhof). (Bestuursrapportage)
- Op Katendrecht realiseert Woonstad Rotterdam in de periode van 2012 tot 2014 in drie fasen 51 koopwoningen, twee bedrijfsruimten en het Verhalen-huis Kaap Belvédère. (Jaarverslag)
- De werkmaatschappij Woonstad Rotterdam Vastgoed BV is opgericht in 2004 en kende in 2013 één nieuw project: het nieuwbouwproject De Entree in Overschie, waar Woonstad Rotterdam 84 eengezinswoningen realiseert. (Jaarverslag)

Projecten in realisatie: opleveringen en bouwstarts volgens jaarplan (VGO 2013)		
	start	oplevering
Zocherstraat	9	9
Soetendaalse Plein	32	-
Kleinpolder ZW1	41	41
Kleinpolder ZW2	43	-
Jaffa fase 1	92	-
Borders	23	0
Oranjeboomstraat	44	
Blok 1 Fase Crooswijk	51	

2012:

- In het nieuwbouwproject 'De Weg naar Kralingen' zijn potentiële kopers betrokken bij de ontwikkeling van de woningen. (Jaarverslag)
- De vernieuwing van de Staringbuurt in Spangen is gestart. De komende acht jaar sloop en vervangt Woonstad in vier fases 210 woningen van de 328 huurwoningen door 100 middelgrote nieuwe woningen. (Jaarverslag)
- In 2012 is een deel van Nieuw Crooswijk opgeleverd. Woonstad heeft 43 woningen als vrije sector huurwoning verhuurd. (Jaarverslag)
- Wielewaal: In overleg met de bewoners en de gemeente is een ontwikkelvisie tot stand gekomen. In 2012 heeft Woonstad een convenant getekend waarin afspraken zijn vastgelegd over herhuisvesting, terugkeerbaarheid en de aankoop van MVE-woningen. (Jaarverslag)

Start en opleveringen nieuwbouw in 2012 (jaarverslag 2012)

	start	oplevering
Romanohof		33
Kreater		32
Beukelaar		55
Belvedere	10	
Vlonders (tuin)		24
Borders 1 (tuin)		21
Borders 2 (tuin)	34	34
Slinge		1

**Sloop**

Aantallen sloop (CIP analyse 2013)

jaar	sloop
2013	
2012	2
2011	1.05
2010	18

Jaarverslag 2012:

- In het Schutterskwartier staan woningen op de nominatie om gesloopt te worden.
- In Jaffa vindt grootschalige sloop/nieuwbouw plaats, in 2012 is het merendeel van de bewoners vooruitlopend op de werkzaamheden verhuisd.

2013:

- sloop Jaffa 1 (250 woningen)
- sloop Bloklandblok (113 woningen)
- doorbraak Zwaanshals (8 woningen)

**Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)**

Woningverbetering (Per verbeterde woongelegenheden, CIP analyse 2013)

	2012	2011	2010
woningverbetering (x € 1.000)	21.035	39.502	18.338
woningverbetering (aantal)	1.179	1.424	120

Jaarverslag 2013:

- Van de 943 oorspronkelijk geplande opleveringen zijn er 335 gerealiseerd. Dit heeft enerzijds te maken met bijgestelde bouw- en renovatieplannen voor 2013. Drie grote renovatieprojecten zijn komen te vervallen, waarbij het ging om in totaal 425 woningen.

Taakstelling en realisatie transformaties en renovaties in 2012, 2011 en 2010 (jaarverslagen)

	2012		2011		2010	
	transformatie	renovatie	transformatie	renovatie	transformatie	renovatie
realisatie	212	104	70	83	265	313
taakstelling			130	102	279	0

**Verkoop***Aantallen verkochte huurwoningen (VAB kwartaalrapportages)*

	2013		2012		2011		2010	
	realisatie	doel	realisatie	doel	realisatie	doel	realisatie	doel
1 <sup>e</sup> verkopen	486	350	386	438	499	502	452	518
wederverkoop	241	350	330	300	340	300	320	332
totaal	726	700	716	738	839	802	772	850

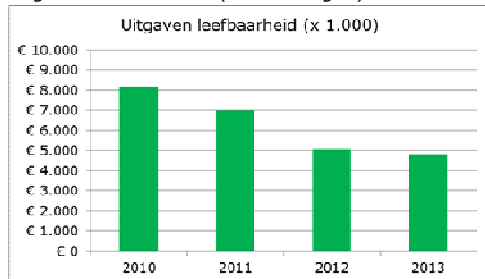
**5 KWALITEIT VAN WIJKEN EN BUURTEN****8****Leefbaarheid**

Jaarverslag 2013:

- In 2013 heeft Woonstad ongeveer € 5 miljoen geïnvesteerd in veilige, schone en leefbare wijken. Het bedrag is niet besteed aan grote projecten, maar aan kleine maatregelen, zoals het plaatsen van deurspionnen, het verbeteren van verlichting of het opknappen van binnenterreinen.
- Woonstad investeerde ook in het verbeteren van de niet fysieke leefomgeving, sponsorbijdragen, inrichten servicepunt, buurtbemiddeling, bewonersparticipatie, aandeel ondernemerstafel, diverse kunst- en cultuurprojecten, bijdrage Alliantie West-Kruiskade, bijdrage VvE010 (etc).

Jaarverslag 2012:

- In de wijken Pendrecht, Wielewaal en Carnisse zijn schoonmaakwerkzaamheden gecontroleerd. Op het moment dat werkzaamheden niet naar wens werden uitgevoerd, sprak Woonstad het schoonmaakbedrijf hierop aan.
- In 2012 heeft Woonstad Rotterdam in meerdere wijken binnenterreinen opnieuw ingericht.
- In Alexander-Zuid heeft het wijkteam van Woonstad in 2012 een groot aantal kleine werkzaamheden (laten) uitvoeren.

*Uitgaven leefbaarheid (Jaarverslagen)**Leefbaarheidsuitgaven (in €1000) (Jaarverslagen 2010/2011)*

	2011	2010
buurtmeesters, huismeesters, servicemedewerkers	2.496	3.093
aanpak binnenterreinen/tuinen/buitenruimte/portieken/entrees en bergingen	2.780	4.171
cameratoezicht en schotels	107	39
maatschappelijk, sociaal en economisch	3.690	3.403
Totaal	9.073	10.706

**Wijk- en buurtbeheer**

Jaarverslag 2013:

- In 2013 hebben corporaties (waaronder Woonstad) en gemeente in het kader van het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ) samen richtinggevend handlingsperspectieven opgesteld voor zeven focuswijken in de strook Oud Zuid (Oud-Charlois, Tarwewijk, Carnisse, Bloemhof, Hillesluis, Feijenoord en Afrikaanderwijk).
- In 2013 heeft voor Woonstad voor zeven wijken – Bloemhof, Hillesluis, Feijenoord, Beverwaard, Middelland, Spangen en Kralingen-West – trajecten opgestart om wijkvisies en uitvoeringsprogramma's op te stellen.
- De ontwikkeling van de wijken wordt gemeten middels de (interne) Meetlat Wijken. In 2013 is de Meetlat herijkt met de meest actuele gegevens en is een nieuwe meting uitgevoerd.
- De meetlat kijkt naar waardeontwikkeling, bewonerstevredenheid, sociaal en veilig. De meting levert een rangorde op van wijken die de inzet van Woonstad heeft meest nodig hebben.
- Uit de meting van 2013 is gebleken dat de wijken waarin Woonstad een grote rol heeft en veel investeert, het daadwerkelijk beter doen. In 2013 is de aandacht in het bijzonder uitgegaan naar Feijenoord, Pendrecht en Nieuw Crooswijk, welke een significante puntending t.o.v. 2012 toonden.
- In 2013 heeft Woonstad een afwegingskader ontwikkeld, waarmee ook de maatschappelijke, financieel gekwantificeerde, opbrengst bij derden van de wijkaanpak bepaald kan worden.
- In 2013 heeft Woonstad Rotterdam zich ingezet om stageplaatsen en leer/werkplaatsen te creëren voor leerlingen van het (V)MBO en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (SROI).

<p>Jaarverslag 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 van de 4 gebiedsvisies zijn opgesteld in samenwerking met stakeholders.</li> <li>▪ In 2012 heeft Woonstad waardesturing geïmplementeerd waardoor de effecten van de inzet in de wijken gemeten kunnen worden.</li> <li>▪ In 2012 heeft Woonstad een meetlat ontwikkeld die de ontwikkeling van de wijken in beeld brengt.</li> </ul> <p>Jaarverslag 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In 2011 heeft Woonstad haar gebiedsgerichte aanpak vertaald naar basisbeheer of intensief beheer.</li> <li>▪ In 2011 is met bewoners, het maatschappelijk middenveld, de deelgemeenten en Woonstad gebiedsvisie Overschie opgesteld.</li> <li>▪ Voor Spangen is een wijkidentiteit bepaald in een traject met (deel)gemeente, wijkorganisaties en bewoners. De uitkomsten worden gebruikt in een gebiedsvisie.</li> </ul> <p>Jaarverslag 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wijkidentiteit voor Cool, Spangen en Overschie gereed.</li> <li>▪ Specifieke maatregelen o.b.v. wijkidentiteit voor 8 wijken genomen. Een aantal van 6 gebiedsvisies en 4 ontwikkelingsvisies/masterplannen niet gerealiseerd.</li> </ul>																							
<p><b>Aanpak overlast</b></p> <p>Jaarverslag 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Samen met de gemeente en de andere corporaties in Rotterdam heeft Woonstad de meest effectieve inzet van het beschikbare instrumentarium bepaald.</li> <li>▪ In samenwerking met de politie en via buurtbemiddeling heeft Woonstad woonoverlast aangepakt, fysieke investeringen gedaan en op kleine schaal maatwerk in woningbemiddeling verricht.</li> <li>▪ Woonstad Rotterdam heeft het afgelopen jaar een toolkit geïmplementeerd die ertoe leidt dat een klant met een overlastmelding sneller en beter wordt geholpen. De effecten van het toepassen van de middelen van deze toolkit worden in de loop van 2014 geëvalueerd</li> </ul> <p>Jaarverslag 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Woonstad Rotterdam kreeg in 2012 ruim 4.000 meldingen van bewoners over woonoverlast.</li> <li>▪ Met andere corporaties en de gemeente samen is het instrument screening van potentiële huurders geëvalueerd. Op verzoek van de gemeente heeft Woonstad met de andere corporaties nadere afspraken gemaakt om te komen tot een heldere en eenduidige registratie en monitoring.</li> </ul> <p><i>Aantal meldingen woonoverlast (Jaarverslag 2012)</i></p> <table border="1" data-bbox="240 1070 874 1384"> <thead> <tr> <th><i>woonoverlast</i></th> <th><i>aantal meldingen</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>vervuiling</td> <td>2052</td> </tr> <tr> <td>geluidsoverlast</td> <td>1015</td> </tr> <tr> <td>burenruzie</td> <td>266</td> </tr> <tr> <td>agressie</td> <td>82</td> </tr> <tr> <td>vandalisme</td> <td>93</td> </tr> <tr> <td>oneigenlijk gebruik algemene ruimte</td> <td>451</td> </tr> <tr> <td>onderhuur</td> <td>101</td> </tr> <tr> <td>bedrijfsmatig gebruik woning</td> <td>104</td> </tr> <tr> <td>drugshandel/hennepkwekerij</td> <td>86</td> </tr> <tr> <td><b>totaal</b></td> <td><b>4.250</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Jaarverslag 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Woonstad werkt mee aan het Actieplan Aanpak Woonoverlast; een gezamenlijke aanpak van gemeente, deelgemeenten, politie en corporaties.</li> <li>▪ Er zijn 8 woningen ontruimd en aspirant huurders in buurten waar overlast was zijn door de politie gescreend.</li> <li>▪ In 2011 is het actieplan Aanpak Overlast geëvalueerd. Het bleek niet duidelijk hoe screening, dossieropbouw, informatie-uitwisseling, afstemming en samenwerking hebben bijgedragen aan het terugbrengen van overlast.</li> </ul> <p>Jaarverslag 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Woonstad heeft meegewerkt aan de uitvoering van het actieplan Aanpak Woonoverlast waar (deel)gemeenten, corporatie en politie in participeerden. In 2010 zijn onderdelen van het plan van Aanpak Woonoverlast verder uitgewerkt, waaronder de screening van nieuwe bewoners. Eind 2010 is gestart met een evaluatie van de Aanpak Woonoverlast.</li> <li>▪ In 2010 zijn 5 woningen ontruimd wegens ernstige overlast.</li> </ul>	<i>woonoverlast</i>	<i>aantal meldingen</i>	vervuiling	2052	geluidsoverlast	1015	burenruzie	266	agressie	82	vandalisme	93	oneigenlijk gebruik algemene ruimte	451	onderhuur	101	bedrijfsmatig gebruik woning	104	drugshandel/hennepkwekerij	86	<b>totaal</b>	<b>4.250</b>	
<i>woonoverlast</i>	<i>aantal meldingen</i>																						
vervuiling	2052																						
geluidsoverlast	1015																						
burenruzie	266																						
agressie	82																						
vandalisme	93																						
oneigenlijk gebruik algemene ruimte	451																						
onderhuur	101																						
bedrijfsmatig gebruik woning	104																						
drugshandel/hennepkwekerij	86																						
<b>totaal</b>	<b>4.250</b>																						





## Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelen te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

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

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. 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 eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven</b>	<b>-5% tot -15%</b>
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%



## Bijlage 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Stichting Woonstad Rotterdam, d.d. juni 2014.

### 14 Checklist Governancecode<sup>3</sup>

toegepast:	• [groen]
actiepunten:	• [geel]
uit te leggen:	• [rood]
bespreekpunt raad van commissarissen:	• [blauw]
niet van toepassing:	- [wit]

#### I Naleving en handhaving van de code

status

- 1 Hoofdpijnen Governancestructuur worden in jaarverslag uiteengezet.  
De actuele volledige Governancestructuur wordt op de website geplaatst. ●
- 2 Opvolging en uitwerking Governancecode is aangegeven ('pas toe of leg uit'- principe). ●
- 3 Elke verandering in de Governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. ●

#### II Het bestuur

##### II 1 Taak en werkwijze

status

- 1 Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
  - de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen ●
  - de operationele en financiële doelstellingen ●
  - de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen ●
  - de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd ●
  - wijze van vormgeving horizontale verantwoording ●
  - indien aanwezig het bestuursreglement ●
 De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag. ●
- 2 Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen. ●
- 3 Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
  - het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon ●
  - een voorstel tot wijziging van de statuten ●
  - een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie ●
  - aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling ●
  - beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek ●
  - ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie ●
  - de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie ●
- 4 Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersing- en controlesysteem aanwezig (in ieder geval):
  - risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen ●
  - een integriteitcode, geplaatst op de website ●
  - kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie ●
  - handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving, alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures ●
  - een systeem van periodieke monitoring en rapportering ●
- 5 In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en controlesystemen en de werking hiervan. ●

1

- 6 Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC. Dit wordt geregeld in een klokkenluidersregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst. ●
- 7 Het bestuur doet ten minste eenmaal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag). ●<sup>1</sup>
- II 2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur** status
- 1 Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder. ●
- 2 De woningcorporatie verstrekt aan de bestuursleden geen persoonlijke leningen, garanties e.d. ●
- 3 Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelingsbeleid en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht. ●<sup>2</sup>
- Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien. ●<sup>2</sup>
- 4 Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen. ●<sup>2</sup>
- 5 De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst. ●<sup>2</sup>
- II 3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur** status
- 1 Een bestuurder zal:
- niet in concurrentie treden met de woningcorporatie ●
  - geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (incl. familie) ●
  - ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen ●
  - geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (incl. familie) ●
- 2 Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan RvC-voorzitter en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang. ●
- 3 Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. ●
- 4 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring van de RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting. ●

<sup>1</sup> niet consequent gedaan

<sup>2</sup> er wordt geen schriftelijk remuneratierapport gemaakt.

### III Raad van commissarissen

#### III 1 Taak en werkwijze

status

- 1 De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze is neergelegd in een reglement.
  - De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR.
  - Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.
- 2 In jaarstukken is het RvC-verslag opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de Governancecode verlangen.
- 3 Van elk lid van de RvC wordt in het RvC-verslag opgave gedaan van:
  - geslacht
  - leeftijd
  - hoofdfunctie
  - nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de RvC, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken
  - tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming
  - de lopende termijn waarvoor hij is benoemd
  - het lidmaatschap van een kerncommissie van de RvC
  - de vaststelling of het lid onafhankelijk is
- 4 Bij frequent afwezig bij vergaderingen worden leden van de RvC daarop aangesproken.
- 5 Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.
- 6 Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:
  - de realisatie van de doelstellingen
  - de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten
  - de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen
  - het kwaliteitsbeleid
  - de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording
  - het financiële verslaggevingproces
  - de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving
- 7 De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.
  - De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.
  - De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
- 8 De RvC heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

- 1 De RvC waakt ervoor dat de meerderheid van de RvC-leden naar haar oordeel in formele zin onafhankelijk is. ●  
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag. ●
- 2 De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de raad vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
- in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest ●
  - een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de raad van commissarissen verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf ●
  - bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is ●
  - in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft/heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt ●
  - lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden ●
  - werkzaam is bij het ministerie van VROM of bij het CFV, het WSW of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingsaangelegenheden ●
  - huurder is van de woningcorporatie ●<sup>3</sup>
  - aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is ●<sup>3</sup>
  - gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders ●

<sup>3</sup> staat niet in de statuten, volgens Willem ook niet in de Governancecode

### III 3 Deskundigheid en samenstelling status

- 1 De RvC heeft profielschets voor zijn omvang en samenstelling. ●  
De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst. ●
- 2 Minimaal één RvC-lid heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden. ●
- 3 Minimaal één RvC-lid is een zogenoemde financieel expert. ●
- 4 Alle commissarissen volgen na benoeming introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. ●  
De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding. ●
- 5 Een lid van de RvC kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC. ●
- 6 De RvC heeft een rooster van aftreden om zo veel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden. ●  
Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst. ●

### III 4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen status

- 1 De voorzitter van de RvC ziet erop toe dat:
  - de RvC-leden tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak ●
  - voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC ●
  - de commissies van de RvC naar behoren functioneren ●
  - de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren ●
  - de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen ●
  - de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen ●
- 2 De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie. ●

### III 5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de RvC status

- 1 De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. ●
- 2 De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen ●
- 3 De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen. ●

#### Auditcommissie

- 4 De Auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:
  - de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitscode ●
  - de financiële informatieverstopping (keuze van accounting policies, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake enz.) ●
  - de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants ●
  - de voorgeschreven financiële informatieverstopping aan de externe toezichthouder ●
- 5 De Auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving. ●

- 6 Het voorzitterschap van de Auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie. ●
- 7 Van de Auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit. ●
- 8 De Auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn. ●
- 9 De Auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant. ●

#### Selectie- en remuneratiecommissie

- 10 De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
  - het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur ●
  - het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC ●
  - het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC ●
  - het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid ●
  - het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC ●
  - het opmaken van het remuneratierapport ●<sup>4</sup>
- 11 Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur. ●

#### III 6 Tegenstrijdige belangen

status

- 1 Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de raad en aan de overige leden van de raad en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang. ●
- 2 Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. ●
- 3 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van RvC-leden spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting. ●
- 4 Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, RvC-leden en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is. ●
- 5 Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. De delegatie is slechts van tijdelijke aard. ●
- 6 Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaaak op zich te nemen. ●

#### III 7 Bezoldiging raad van commissarissen

status

- 1 De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties. ●

<sup>4</sup> er wordt geen schriftelijk remuneratierapport gemaakt



#### IV De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne controlfunctie en van de externe accountant

##### IV 1 Financiële verslaggeving status

- 1 Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. ●  
De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures. ●
- 2 De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening. ●
- 3 Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (incl. deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures. ●

##### IV 2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant status

- 1 De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC. ●
- 2 Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de raad van commissarissen over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant. ●
- 3 De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. ●  
Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. ●  
De beoordeling wordt besproken in de RvC. ●  
De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de corporatie. ●<sup>5</sup>
- 4 De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC. ●

##### IV 3 Interne controlefunctie status

- 1 De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren. ●

##### IV 4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de corporatie status

- 1 Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de raad van commissarissen wil brengen. Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde. ●

---

<sup>5</sup> niet in het jaarverslag

*A Met betrekking tot de accountantscontrole:*

- Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant. ●
- Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties enzovoort. ●

*B Met betrekking tot de financiële cijfers:*

- Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie. ●
- Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accounting policies wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan. ●
- Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten. ●

*C. Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen (incl. betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:*

- Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen. ●
- Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden. ●
- Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichhouders enz. ●

**V Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden**

V 1 Belanghebbenden bij visie, missie en doelstellingen

status

- 1 Het bestuur benoemt, na goedkeuring door de RvC, voor iedereen kenbaar de belanghebbenden bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie en doelstellingen van de woningcorporatie en voert met hen actief overleg. ●
- 2 De woningcorporatie heeft en onderhoudt een website waarop zij de informatie toegankelijk maakt die zij krachtens wet- of regelgeving of deze code dient te publiceren. ●

V 2 Overleg met belanghebbenden

status

- 1 De vorm van het periodiek overleg met belanghebbenden wordt vastgesteld door het bestuur en heeft voorafgaande goedkeuring door de RvC. ●<sup>6</sup>
- 2 Het bestuur stelt belanghebbenden, in het overleg, in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening en het jaarverslag en over de strategie en beleid van de woningcorporatie in het licht van haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen. ●<sup>6</sup>
- 3 Het bestuur en de RvC zijn voltallig aanwezig bij het overleg met belanghebbenden. ●<sup>6</sup>
- 4 Het bestuur maakt in ieder geval op hoofdlijnen een verslag over hetgeen in het overleg met belanghebbenden is besproken en plaatst dit verslag binnen 3 maanden op de website van de corporatie. ●<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> onduidelijke bepalingen.

### V 3 Visitatie

status

- 1 Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance. ●
- 2 Het visitatierapport, alsmede het standpunt ter zake van bestuur en raad van commissarissen, wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst. ●
- 3 Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC. ●



## Bijlage 8 Position paper



### Position Paper Woonstad Rotterdam Maatschappelijke Visitatie 2014

#### OVER WOONSTAD ROTTERDAM

Woonstad Rotterdam is een stadscorporatie die werkt aan aantrekkelijke wijken. Wij zorgen voor goede en betaalbare huisvesting van Rotterdammers met een smalle beurs. Wij zien onze taak breder dan uitsluitend het bouwen, verhuren en beheren van woningen. Ook de woonomgeving is belangrijk, want wonen houdt niet op bij de voordeur. Daarom werken wij aan gevarieerde stadswijken die leefbaar en veilig zijn, met goede voorzieningen en tevreden en betrokken bewoners. Dit doen wij samen met de gemeente en andere partners.

#### ONZE IDENTITEIT: WIJKAANPAK

Wij werken aan aantrekkelijke wijken. Intern is hiervoor de term Werkende Wijken ontwikkeld, extern communiceren we onze identiteit onder het motto: *Dit is Ons Rotterdam*.

Onze identiteit wortelt in vijf opvattingen:

- 1 als het goed gaat met de wijk, dan gaat het goed met de bewoners
- 2 de woonomgeving is verbeterbaar
- 3 zelfwerkzame en zelfredzame bewoners zijn de sleutel
- 4 trots op de eigen buurt en zelfwerkzaamheid versterken elkaar
- 5 randvoorwaarden zijn: veiligheid, continuïteit en ontplooiing

Vanuit deze opvattingen werken wij aan Rotterdam als aantrekkelijke woonstad. Een stad die bestaat uit goed bereikbare wijken met sterke sociale verbanden. Wijken die als opstap kunnen fungeren voor wie verder wil in het leven, of als vangnet dienen voor wie het (even) moeilijk heeft. Van rustige woonwijk tot dynamische winkelbuurt: Woonstad Rotterdam redeneert vanuit de unieke functie die wijken voor de stad kunnen hebben. In onze wijkvisies en wijkaanpak staat het DNA van een wijk centraal. We geloven niet in maakbaarheid, maar gaan er wel van uit dat we de ontwikkeling van een wijk – beperkt – kunnen beïnvloeden. Een standaardaanpak bestaat niet, veel is maatwerk. Zo streven we altijd naar gemengde wijken, maar hoe en in welke mate verschilt per wijk. Succesvolle wijkaanpak vraagt altijd om een lange adem en om intensieve samenwerking met de gemeente en andere partijen, vanuit een gezamenlijke visie.

#### Feiten en cijfers (2013)

##### Bezit

▪ vhe's in eigendom	47.688
▪ vhe's in beheer	54.216
▪ bedrijfsruimten, winkels	1.339
▪ garages	644
▪ woningen verkocht onder maatschappelijke voorwaarden	6.598
▪ totaal activa (x € miljoen)	3.846

##### Woonstad Rotterdam

- heeft uitsluitend bezit in de gemeente Rotterdam
- beheert 54.216 woningen en is daarmee de zesde grootste woningcorporatie van Nederland
- bezit een derde van de Rotterdamse sociale woningvoorraad en is de grootste corporatie in Rotterdam; 1 op de 6 Rotterdammers huurt een woning van ons
- heeft significant bezit (meer dan 100 woningen) in 38 Rotterdamse wijken. In 12 daarvan is meer dan de helft van alle woningen van Woonstad Rotterdam
- is de grootste ontwikkelaar van nieuwbouwwoningen in Rotterdam: (12,5% van de totale nieuwbouwproductie 2014-2018).

## TERUGBLIK: 2010-2013, EEN PERIODE VAN VERNIEUWING

In de vier jaar die de visitatieperiode vormen, is er veel gebeurd. Door toenemende politieke aandacht voor de corporatiesector kwamen vragen naar legitimiteit en kerntaken nadrukkelijker aan de orde. Intern verschoof de focus van het afronden van het integratieproces naar een ingrijpende organisatieverandering: Woonstad Rotterdam werd slanker, efficiënter en resultaatgerichter.

### **Passie voor Rotterdam, ondernemingsplan 2008-2012**

In de eerste twee jaar van de visitatieperiode (tot 2012) was het ondernemingsplan *Passie voor Rotterdam* van kracht. In dat ondernemingsplan toont Woonstad Rotterdam zich als een klantgedreven organisatie die zich vanuit een langetermijnperspectief samen met andere partijen inzet voor vitale, duurzame en aantrekkelijke wijken. De aanpak van 'krachtwijken', later 'WWI wijken' drukte een groot stempel op de activiteiten: bijna 60 procent van alle Woonstadwoningen stond in vijf van deze wijken. Na het afschaffen van de WWI regeling (2011) verschoof de focus naar Rotterdam-Zuid: het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid. Het uitvoeringsprogramma 2012-2014 daarvan legt de focus op onderwijs en werk. Voor de fysieke pijler ontwikkelen de vier Rotterdamse corporaties op Zuid een langetermijnstrategie. Met ruim 20.000 woningen op Zuid is Woonstad Rotterdam hier een belangrijke speler.

### **Kracht in de buurt, ondernemingsstrategie 2012-2015**

Na de bestuurswisseling medio 2011 begon Woonstad Rotterdam met het opstellen van een nieuwe ondernemingsstrategie – motto: *Kracht in de Buurt* – met de volgende stippen op de horizon:

- 1 We blijven investeren in buurten en wijken. Met transformatie van woningen of, als het niet anders kan, met sloop en nieuwbouw. Ondanks de crisis blijven we, waar nodig, middelen inzetten die niet direct in de woningen gaan, zoals in wonen–leren–werk programma's of zorgvoorzieningen. Op voorwaarde dat onze bewoners ervan profiteren.
- 2 De kwaliteit van woningen moet omhoog door meer te besteden aan onderhoud en woningverbetering. Ook de energetische kwaliteit van woningen moet omhoog om woonlasten betaalbaar te houden.
- 3 De dienstverlening aan bewoners moet eigentijdser, beter en sneller.
- 4 Ons vernieuwde participatiemodel geeft bewoners op complex-, wijk- en bedrijfsniveau invloed op ons beleid.
- 5 De organisatie moet slanker en efficiënter worden en meer resultaatgericht gaan werken. Beter Portefeuillemanagement en Vastgoedsturing zijn hierbij een speerpunt, evenals betere (financiële) sturingsinformatie.

Om de doelstellingen uit *Kracht in de Buurt* te kunnen realiseren, is er een managementagenda opgesteld met tien programma's, waarvan de uitvoering voortvarend werd aangepakt. Eind 2014 zijn de doelstellingen uit de strategie nagenoeg geheel behaald (hierna een aantal highlights).

Voor de wijkaanpak zijn drie instrumenten verder uitgewerkt of nieuw ontwikkeld:

- wijkvisies en uitvoeringsprogramma's
- meetlat wijken
- afwegingskader maatschappelijk rendement

We hebben instrumentarium ontwikkeld om zowel het financiële als het maatschappelijke rendement van onze investeringen zichtbaar te maken en te zorgen voor evenwicht tussen beide.

Door goed onderhoud, renovaties, investeren in duurzaamheid en sloop/nieuwbouw realiseren we een aantrekkelijke voorraad aan zowel sociale als vrije sector (voor de lagere midden-inkomens) huurwoningen met een goede prijs/kwaliteitsverhouding. Om ons bezit op de juiste manier te beheren en te ontwikkelen (assetmanagement), is Woonstad eind 2011 overgegaan naar een balanswaardering volgens actuele waarde, marktwaarde verhuurde staat.

Het aantal regiokantoren ging op 1 januari 2013 terug van vijf naar drie en diverse afdelingen werden anders georganiseerd. De personele omvang nam in twee jaar tijd met 15 procent en de algemene kosten met 20 procent af (in 2014-2015 vindt een verdere reductie van de personele kosten met 5% plaats).

Voor een betere dienstverlening zijn klantprocessen geoptimaliseerd: LEAN, continu verbeteren. Grote stappen werden gezet in het Management Informatie Systeem (MIS), het digitaliseren van dossiers en met het ontwikkelen van moderne technische middelen, zoals App's voor reparatieverzoeken, voor conditiemetingen en voor het vaststellen van energielabels.

### **Waardering van stakeholders**

Onze stakeholders zien en waarderen de vernieuwingen die Woonstad Rotterdam in 2012 en 2013 doorvoerde. Uit interviews in het kader van het reputatieonderzoek van *Building Business* blijkt dat zij ons vooral waarderen vanwege onze bedrijfsmatige aanpak, gezonde financiële situatie en innovatief vermogen. Voor onze inspanningen op Katendrecht, de restauratie van het rijksmonument Justus van Effen, ons participatiemodel en onze website wonnen wij diverse prijzen.

## **VOORUITBLIK: DE ONDERNEMINGSSTRATEGIE 2015-2018, DIT IS ONS ROTTERDAM**

In 2013 leek het woonakkoord nog redelijk gunstig uit te pakken voor de wijkenaanpak. Met de wijzigingen op de woningwet van minister Blok moet blijken welke ruimte er daadwerkelijk overblijft. Woonstad Rotterdam ziet dit als een uitdaging: door slim samen te werken met bewoners en andere partijen willen we de wijkaanpak continueren. In 2014 werkt Woonstad Rotterdam aan een nieuwe ondernemingsstrategie die richting geeft aan onze bijdrage aan de ontwikkeling van Rotterdam als aantrekkelijke woonstad. Het is een herijking van moderne volkshuisvesting in een grote stad. Essentieel verschil met de voorgaande strategie is het thema 'betaalbaarheid': het naar inkomen gepast toewijzen aan diverse doelgroepen. Daarnaast krijgen thema's, zoals duurzaamheid, kwaliteit van de woningen door vernieuwing en onderhoud en de continuering van de wijkaanpak, veel aandacht. De nieuwe ondernemingsstrategie vertrekt vanuit een toekomstvisie op de wereldhavenstad Rotterdam.

### **Visie op Ons Rotterdam**

De wereldstad Rotterdam groeit: in 2030 is de stadsbevolking met 10 procent toegenomen tot bijna 660.000 Rotterdammers. Behalve als werkstad, zal Rotterdam zich ook verder moeten ontwikkelen tot aantrekkelijke stad om in te wonen en te leven: het bruisende centrum van de Regio Zuidvleugel Randstad. Rotterdam is van oudsher sterk verbonden met de haven. Haven, havenindustrie en havengerelateerde diensten blijven een belangrijke pijler onder onze welvaart – niet alleen van de stad en de regio, maar ook van Nederland en Europa. Cruciaal voor de werkgelegenheid in Rotterdam zijn opleiding en onderwijs. Er gaapt een gat tussen de hoge jeugdwerkloosheid, vooral op Rotterdam-Zuid, en de groeiende werkgelegenheid in de haven en het Westland. Voor een gezonde ontwikkeling van de stad is een goede ontsluiting van stad en stadsregio essentieel, evenals de bereikbaarheid van wijken door hoogwaardig en fijnmazig openbaar vervoer.

## **Wonen in Ons Rotterdam**

Ons Rotterdam van de toekomst is een aantrekkelijke woonstad, met veel verschillende woonmilieus. Er zijn goede en betaalbare woningen voor Rotterdammers met een smalle beurs, voor jonge starters, eenoudergezinnen en grote gezinnen. Veel verschillende soorten woningen zijn betaalbaar en aantrekkelijk voor diverse groepen Rotterdammers. Het aantal kleine, slechte portiekwoningen is gedaald en er zijn meer betaalbare eengezinswoningen. In de stad Rotterdam neemt het aantal sociale huurwoningen af, terwijl er elders in de regio, in de omliggende gemeenten juist meer bijkomen. Energetische duurzaamheid is een vanzelfsprekend onderdeel van woningen en bewonersgedrag. Senioren kunnen langer zelfstandiger wonen in aangepaste woningen met kleinschalige zorgvoorzieningen in de wijk. Arbeidsmigranten kunnen hun weg vinden op de woningmarkt. Zij vinden geborgenheid in buurten waar ze wonen en leven tussen gelijkgestemden. Ook jonge afgestudeerde hoogopgeleiden blijven in de stad wonen, omdat er voor hen voldoende aantrekkelijke en betaalbare woningen zijn. Dit geldt ook voor startende gezinnen met een middeninkomen.

Net als in andere wereldsteden is het centrum compact bebouwd met een groot aantal voorzieningen voor de gehele regio. De hele binnenstad is een centrum van cultuur, vrijetijdsbesteding en *funshoppes*, met de juiste voorzieningen die de stad aantrekkelijk maken voor de midden- en hogere inkomens. In het aangehaakte [filmpje](#) is deze visie verbeeld.

## **Strategische thema's 2015-2018**

Voor de periode 2015-2018 zijn voor de volgende 7 strategische thema's doelstellingen geformuleerd en in een concreet meerjarig actieplan uitgewerkt.

### **1 Aantrekkelijke wijken en buurten**

We zien ook met de nieuwe wet- en regelgeving voldoende ruimte om samen met bewoners, gemeente en anderen wijkgericht te blijven werken en te zorgen dat onze wijken steeds beter worden gewaardeerd

### **2 Onze bewoners en dienstverlening**

We weten precies voor wie we werken, zorgen voor betaalbaarheid (wijzen woningen passend toe) en moderniseren onze dienstverlening. Stakeholders en bewoners waarderen ons daarvoor.

### **3 Vastgoedportefeuille en vastgoedsturing**

Goed asset- en property management vormen de basis voor een gezonde bedrijfsvoering.

### **4 Duurzaamheid**

We maken onze voorraad energiezuiniger en verminderen de woonlasten voor bewoners

### **5 Invloed en meedoen**

We blijven innovatief werken aan het verbonden zijn met onze bewoners.

### **6 Financiële continuïteit**

We blijven zorgen voor een efficiënte bedrijfsvoering en verantwoord rendement voor zowel onze sociale als onze vrije sector huurwoningen.

### **7 Governance, verantwoording en transparantie**

Vanzelfsprekend zorgen we ervoor dat we op dit punt uitstekend blijven presteren.



## BESTUUR, VERANTWOORDING EN TRANSPARANTIE

Goed bestuur, verantwoorde en beheerste risico's en transparante verantwoording zijn belangrijke waarden voor Woonstad Rotterdam. Naar letter en geest handelen we overeenkomstig de sectorbrede Governancecode. Elke euro die wij uitgeven, moet maatschappelijk rendement opleveren voor Rotterdam en de Rotterdammers. Daarom zijn wij ook verbonden met onze bewoners en andere relevante partijen in de stad. Dit vindt zijn weerslag in:

- onze bestuursstructuur en organisatiecultuur die integer, duurzaam en maatschappelijk verantwoord handelen stimuleert
- ons financiële beleid dat gericht is op een solide financiële positie
- een verantwoord risicoprofiel, professioneel risicomanagementsysteem en adequate managementinformatie
- de wijze waarop we zichtbaar maken hoe de maatschappij profiteert van onze inspanningen: vooraf het afwegingskader maatschappelijk rendement, achteraf toetsing door maatschappelijke kosten/baten analyses
- onze participatiestructuur