

Maatschappelijke visitatie

Stichting Havensteder

Opdrachtgever: Stichting Havensteder

Rotterdam, 4 februari 2015



Maatschappelijke visitatie

Stichting Havensteder
Visitatieperiode 2011- 2^e trimester 2014

Opdrachtgever: Stichting Havensteder

Wim van Deventer
Ewoud Dekker
Hugo ter Heegde
Marleen Roekx

Rotterdam, 4 februari 2015

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Havensteder	8
Recensie	8
Scorekaart	12
Samenvatting	13
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	19
1.1 Inleiding	20
1.2 Opgaven	20
1.3 Prestaties in het licht van de opgaven	24
1.4 Ambities	29
1.5 Ambities in relatie tot de opgaven	31
1.6 Beoordeling	32
2 Presteren volgens Belanghebbenden	33
2.1 Inleiding	34
2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	34
2.3 Beoordeling	34
2.4 Boodschap	41
3 Presteren naar Vermogen	45
3.1 Inleiding	46
3.2 Financiële continuïteit	46
3.3 Doelmatigheid	50
3.4 Vermogensinzet	52
3.5 Beoordeling	53
4 Presteren ten aanzien van Governance	54
4.1 Inleiding	55
4.2 Besturing	55
4.3 Intern toezicht	57
4.4 Externe legitimering en verantwoording	62
4.5 Beoordeling	64
Bijlagen	65
Bijlage 1: Position Paper Havensteder	66
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie Havensteder	68
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	70
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	71
Bijlage 5: CV's van de visitatoren	73
Bijlage 6: Bronnenlijst	79
Bijlage 7: Presteren naar Opgaven	80

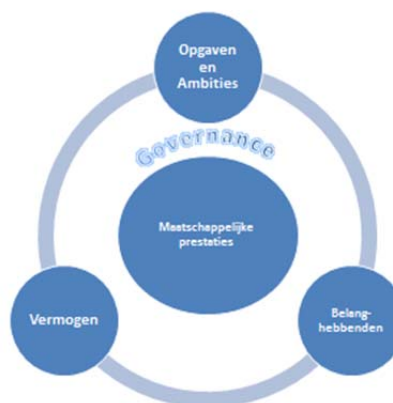
Voorwoord

Het visitatiestelsel

De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.



De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.

In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Aanpak van Ecorys

Havensteder heeft Ecorys in 2014 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie.

Als gevolg van de fusie in 2011 tussen Com·wonen en PWS en andere interne zaken die in 2010 speelden, is de visitatiecommissie van mening dat het in beeld brengen van de prestaties op basis van de gedateerde opgaven in dat jaar te weinig toegevoegde waarde heeft. Bovendien begonnen beide corporaties al te werken in de richting van het ondernemingsplan van de nieuwe corporatie Havensteder. De commissie heeft vanwege voorgaande de terugblik met één jaar ingekort tot 2011, 2012 en 2013. Daarmee sluit deze visitatieperiode niet volledig aan bij de vorige periode, die tot en met 2009 liep, maar wordt wel een transparant beeld gegeven van de maatschappelijke prestaties die Havensteder heeft geleverd. Om een breder beeld te kunnen geven en aan te sluiten

bij de meest actuele ontwikkelingen heeft de visitatiecommissie daarnaast de (interne) documenten uit het eerste en tweede tertiaal van 2014 meegenomen.

Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Wim van Deventer, Ewoud Dekker, Hugo ter Heegde en Marleen Roekx. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
Desk research					
Startbijeenkomst					
Interne interviews					
Belanghebbenden					
Concept rapport					
Interne bespreking					
Eindpresentatie					
Eindrapport					

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

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

Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Havensteder.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper Havensteder;
2. Bestuurlijke reactie Havensteder;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Cv's van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Havensteder

Recensie

“Havensteder verhuurt betaalbare woningen in Rotterdam en Capelle aan den IJssel aan mensen met een laag inkomen of een kwetsbare positie. De huurders staan voorop en krijgen de hoogste prioriteit. Havensteder kwalificeert zichzelf als: betrouwbaar, betrokken en toegankelijk. Havensteder is een goede samenwerkingspartner en wil een waardevolle bijdrage leveren voor de mensen die in Rotterdam en Capelle aan den IJssel wonen, leven en werken. In dit beeld, dat door de bestuurder is geschetst in de position paper, kan de visitatiecommissie zich in hoofdlijnen vinden op grond van de onderstaande bevindingen.

Voorafgaande

Bij de fusie van Havensteder leek er een sterke organisatie te staan met zowel veel mogelijkheden als ambities. Het slechte imago van de sector ontstond door: de aanwending en het verlies van financiële middelen, binnen een korte periode. Hier waren de middelen en mogelijkheden die aan de corporaties waren toevertrouwd niet voor bedoeld. Voorgaande heeft zich afgespeeld in een context waarin de gemeente en politiek nadrukkelijk van de corporaties verwachtten dat ze niet alleen anticyclisch zouden investeren, maar ook een veel breder takenpakket zouden oppakken. Ook de Rotterdamse corporaties, verzameld in de Maaskoepel, waren hier in het verleden in meer of mindere mate actief bij betrokken en/of (te) passief. Het is de tragiek dat hierdoor tal van positieve bijdragen aan de volkshuisvesting nu onderbelicht blijven.

Met de komst van het nieuwe kabinet ‘Rutte 2’ bleek het de politiek menens en werden maatregelen genomen die, samen met de verplichtingen die voortvloeiden uit de saneringssteun die via het CFV is geboden aan andere corporaties, de corporaties in financieel opzicht hard troffen. Met de nieuwe Woningwet, die door de Tweede Kamer (december 2014) met algemene stemmen werd aanvaard, is er een nieuwe werkelijkheid ontstaan.

Anders denken, anders doen

Havensteder heeft reeds in de zomer van 2013, vooruitlopend op het publieke debat, op deze politieke omslag geanticipeerd met het Koersplan Havensteder 2013 – 2017: anders denken, anders doen. Niet alleen de volkshuisvestelijke ambities moesten worden bijgesteld en teruggebracht tot de kerntaak, maar ook de organisatie moest worden aangepast aan de nieuwe realiteit. Havensteder onderkende dat de ambities verankerd in ‘de visie’ zonder ingrijpende maatregelen niet langer realiseerbaar waren. Deze boodschap van uitstel en afstel van projecten is over het algemeen goed gecommuniceerd met de belanghebbenden.

Daarnaast heeft Havensteder, met het oog op de financiële positie, sterk ingezet op ‘eerst verdienen, dan uitgeven’. Daarmee houdt de corporatie een sterke controle op de uitgaven en kan de benodigde versterking van de financiële positie worden bewerkstelligd. De commissie heeft er, net als de externe toezichthouders, vertrouwen in dat de financiële continuïteit door het ingezette beleid in de toekomst is geborgd. Daarmee is enerzijds de weg naar een positieve beoordeling ingezet en kan Havensteder anderzijds in de toekomst de uitgaven voorzichtig kan opvoeren om invulling te geven aan de maatschappelijke opgaven.

Havensteder presteert bovengemiddeld

De huurders werden direct geraakt. Enerzijds door de huurverhoging in een tijd dat hun lage besteedbare inkomen onder druk stond en anderzijds door het uitstel van grootschalig onderhoud en renovatie. Ook het uitzicht dat hun kinderen in voor hen betaalbare woningen bij hen in de buurt konden komen wonen nam af. Via de publiciteit heeft Havensteder aandacht gevraagd voor de betaalbaarheid; de corporatie gaat voor in het publieke debat. De visitatiecommissie constateert dat de eerste tekenen zichtbaar zijn van beleid daaromtrent binnen Havensteder. Verdere en blijvende aandacht voor betaalbaarheid maar ook doorstroming, waarbij ook maatwerk kan worden geleverd, is van groot belang. Vanuit de gemeenten wordt gezocht naar een eigen mix tussen woningen voor alle doelgroepen die de stadsregio's en daarmee de stad leefbaar maken. Daarbij hebben zij ook oog voor de noodzakelijke infrastructuur ten behoeve van economische activiteiten in de stad.

Havensteder besteedt ook aandacht aan bijzondere doelgroepen. In Rotterdam vormen ouderen een bijzondere doelgroep. Dit betreft bijvoorbeeld degenen die wonen in een gestapelde woning zonder lift. Om hen actief deel uit te laten maken van de samenleving is een vraagstuk waarbij vele beleidsterreinen samenvallen en de eigen verantwoordelijkheid van de burger een nieuwe invulling krijgt. De volkshuisvestelijke component maakt hiervan onderdeel uit. Ook hier kiest Havensteder voor een actieve rol die begrensd wordt door de (financiële) mogelijkheden.

Uit bovenstaande summier analyse van hetgeen zich sinds de juridische fusie in slechts vier jaar tijd heeft afgespeeld, kan niet anders worden geconcludeerd dat de beschikbare middelen van Havensteder zijn geminimaliseerd en de maatschappelijke opgave waar Havensteder voor stond is toegenomen. In dat licht bezien komt de visitatiecommissie tot de conclusie dat Havensteder een bovengemiddelde prestatie heeft verricht.

Vertrouwen van belanghebbenden

Havensteder heeft bij de samenwerkingspartners veel krediet opgebouwd door de wijze waarop zij het niet kunnen nakomen van eerdere verwachtingen en afspraken heeft gedeeld en hierover heeft gecommuniceerd. Voorgaande in combinatie met het uit eigen beweging voortvarend aanpakken van de financiële en organisatorische problemen die om een oplossing vroegen zonder de maatschappelijke prestaties uit het oog te verliezen. Van diverse kanten is bevestigd dat het vertrouwen gestoeld is op ervaringen van zowel de bestuurder en leidinggevenden als de medewerkers. Met de huurders zijn duidelijke afspraken gemaakt in de vorm van het Bod aan de Huurders en de samenwerking met de gemeenten is nieuw leven ingeblazen.

Weg naar herstel is ingezet

Enerzijds is er in de afgelopen jaren intern een groot aantal stappen gezet om de financiële positie te verbeteren. Er is gericht (noodzakelijk) beleid opgesteld, zoals 'eerst verdienen, dan uitgeven' en het LEAN-programma. Ook is er recent een aanzienlijke reorganisatie doorgevoerd, waarbij van 20 procent van de medewerkers, van hoog tot laag, afscheid is genomen. Anderzijds zijn er met de belanghebbenden, nieuwe veelal gebiedsgerichte, overeenkomsten gesloten om inhoud te geven aan de nieuwe rol binnen de volkshuisvestelijke vraag. Daarbij is Havensteder ook aandacht blijven geven aan de wijken. Op een geïntegreerde wijze, inclusief sociaal investeren en faciliteren van de wijk economie.

De commissie ziet dat zowel intern als extern de weg naar herstel is ingezet. Echter, ook in de komende jaren moeten expliciete keuzes worden gemaakt waar middelen kunnen worden gegenereerd en waar middelen kunnen worden ingezet. Een goede en constructieve wederzijdse samenwerking met de belanghebbenden is daarbij van essentieel belang. Daarbij is het blijven betrekken, maar vooral ook het afstemmen van strategie en (des)investeringen met de belangrijke belanghebbenden, van continu belang. De partners, zoals gemeenten en zorgpartijen, kunnen daar

zelf ook worden aangesproken. De prestaties in de afgelopen jaren geven de visitatiecommissie vertrouwen dat de ingezette lijn zoals hierboven geschetst in de komende jaren wordt doorgezet.

Sterke organisatie verder verbeteren

De geleverde prestaties zijn te danken aan de combinatie van een robuuste en stevige bestuurder met veel draagvlak binnen en buiten de organisatie. Verder zijn de medewerkers gemotiveerd en wordt het beleid actief uitgedragen, zeker ook door de toegewijde ondernemingsraad. Ook de RvC heeft zijn taak goed ingevuld. Zij hebben de bestuurder benoemd en haar met raad en daad bijgestaan. Daarbij is de RvC erin geslaagd om ondanks haar grote betrokkenheid en zichtbaarheid de bestuurder ook de ruimte te bieden om het beleid met een eigen warm accent uit te voeren. De RvC kan tevreden zijn: de continuïteit van Havensteder is geborgd en er is waarde toegevoegd aan het stedelijk gebied waarbinnen Havensteder actief is. Ook de prestatie van de RvC oordeelt het visitatieteam als bovengemiddeld.

De besturing en het toezicht zijn in de basis goed. Volgens de commissie komt het nu aan op het verder verbeteren van de structuur en inzichtelijkheid van de informatie. Juist de hoeveelheid aan informatie, die voor de verbetering van de positie nodig was, heeft als nadeel dat deze minder toegankelijk wordt bij een gebrek aan een eenduidige systematiek van presteren. Door meer gebruik te maken van samenvattingen en oplegnotities kan hierin verbetering worden gebracht. Met voorgaande, en de verbeterde financiële positie, kan de RvC zich op termijn meer beperken tot het toezicht op hoofdlijnen.

Managen van verwachtingen

De visitatiecommissie heeft waardering voor de wijze waarop Havensteder in de afgelopen jaren de omslag heeft gemaakt naar de professionele organisatie die er nu staat, tegelijkertijd met de absoluut noodzakelijke versterking van de financiële positie, maar toch het blijven leveren van maatschappelijke prestaties. Er is vertrouwen dat Havensteder vanuit de aanwezige sterke basis ook in de komende jaren een grote(re) bijdrage kan leveren aan de invulling van de maatschappelijke opgaven in zowel Rotterdam als Capelle aan den IJssel.

Het positieve beeld dat de buitenwereld heeft van het presteren van Havensteder heeft ook gevolgen voor de verwachtingen die er leven bij de belanghebbenden in Rotterdam en met name in Capelle aan den IJssel, waar Havensteder een dominante positie inneemt. Nu het herstel van de eigen financiële positie in zicht komt, willen de partners hierop anticiperen door samen met Havensteder en de collega-corporaties de toenemende volkshuisvestelijke problemen voortvarend aan te pakken. Deze wens is vanuit het perspectief van de belanghebbenden gerechtvaardigd, maar zal bij de invulling nog de nodige creativiteit vragen van alle betrokkenen. Desalniettemin kan het vizier iets meer worden gericht op de volkshuisvestelijke opgaven nu de financiële continuïteit is geborgd en de financiële positie langzaam verbeterd.

Terugblik vorige visitatie

In 2010 is de maatschappelijke visitatie van Com.wonen opgeleverd; één van de twee corporaties die zijn gefuseerd tot Havensteder. PWS is niet eerder gevisiteerd. De visitatie van Com.wonen, waarin is teruggeblikt over de periode 2006 tot en met 2009, is uitgevoerd conform methodiek 3.0. Binnen deze methodiek was de normering anders. Dat maakt een vergelijking tussen de resultaten van de voorgaande visitatie en de huidige visitatie lastig, omdat de cijfers niet één op één zijn te vergelijken.

In de vorige maatschappelijke visitatie is geconcludeerd Com.wonen volgens de norm presteert. In de rapportage zijn geen expliciete aanbevelingen gedaan. Vanuit de belanghebbenden is wel een aantal aanbevelingen gedaan. Enkele daarvan hadden te maken met de communicatie naar en

betrokkenheid van belanghebbenden, zoals 1) verbeter de communicatie naar stakeholders en in het bijzonder de huurders en 2) zoek afstemming en dialoog met de omgeving en wees als bestuurder zichtbaar voor samenwerkingspartners. Ook het expliciet uitdragen van de ambities is genoemd. De visitatiecommissie is van mening dat Havensteder zich op deze onderdelen duidelijk heeft verbeterd in de afgelopen jaren. Voorgaande blijkt tevens uit de beoordeling die de belanghebbenden hebben gegeven.

Verbeterpunten

De visitatiecommissie is van mening dat Havensteder in belangrijke mate doet waar ze voor staat en die dingen op een juiste manier doet. Dit laat onverlet dat er altijd mogelijkheden zijn voor verbetering. De volgende aandachtspunten worden genoemd:

- Vergroot de transparantie in maatschappelijke prestaties door de ambities en opgaven in het jaarverslag op hoofdlijnen te verbinden met de prestaties.
- Verbeter de beleidscyclus door structuur, overzicht en inzicht te verbeteren en expliciteer de relatie tussen norm, realisatie, prognose en (bij)sturing. Daarmee wint ook het toetsingskader aan kracht.
- Vergroot het externe zicht op de wijze waarop de belanghebbenden bij het interne beleid worden betrokken en de manier waarop hun input wordt verwerkt, inclusief een duidelijke terugkoppeling.
- Organiseer wederzijdse transparantie in de (des)investeringsagenda en creëer op basis daarvan afstemming in de investeringen.
- Experimenteer met andere vormen van huurdersbetrokkenheid en geef verder vorm aan partnerschappen met de andere partijen.
- Ontwikkel innovatieve oplossingen en concepten op projectniveau, zeker waar de financiële middelen ontoereikend zijn om de opgaven via de bekende weg in te vullen.

Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,3	7,0	7,1	6,6	7,0		7,0	75%	7,0
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
Prestaties	6,6	7,0	6,6	5,8	6,5		6,5	50%	6,8
Relatie en communicatie							7,4	25%	
Invloed op beleid							6,9	25%	
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit							5,0	30%	7,1
Doelmatigheid							8,0	30%	
Vermogensinzet							8,0	40%	
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						7,0	33%	6,9
	Check						6,0		
	Act						8,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad						8,0	33%	
	Toetsingskader						7,0		
	Governancecode						7,0		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7,0	33%	
	Openbare verantwoording						6,0		

Tabel 1. Woningbezit

Type woningen	Havensteder	Landelijk
Eengezinswoningen	20,3%	42,4%
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	46,6%	26,2%
Meergezinswoning met lift	13,7%	14,1%
Hoogbouw	18,3%	11,5%
Onzelfstandige overige wooneenheden	1,0%	5,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CIP (2013), Stichting Havensteder, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De wooneenheden van Havensteder hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 451 per maand. De huurprijzen liggen daarmee iets hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (respectievelijk € 445 en € 445 per maand). Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen bedraagt de huur 74,2% van de maximaal toegestane huur. Voor de niet-DAEB woningen gaat het om 97,4% van de maximaal toegestane huur. Hiermee ligt ook de maximaal toegestane huurprijs van de wooneenheden van Havensteder, zowel voor DAEB als niet-DAEB, hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Wat betreft het gemiddeld puntenaantal inzake woningwaardering is te zien dat de gemiddelde huurwoning in de DAEB-categorie van Havensteder lager scoort dan het gemiddelde bij de referentiegroep en de landelijke benchmark. Dit zal deels te maken hebben met de ligging in de regio Rijnmond en de relatief hoge leeftijd van een deel van de voorraad. Op basis van de maximaal toegestane huur kan worden geconcludeerd dat de woningen van Havensteder een relatief mindere prijs-kwaliteitverhouding hebben dan gemiddeld gezien.

Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2012 respectievelijk 13,7 en 70,7%. Havensteder heeft ten opzichte van de corporaties in de referentiegroep en het landelijk gemiddelde weinig goedkope woningen (respectievelijk 22,3 en 19,3 %). Het aandeel betaalbare woningen ligt hoger dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (respectievelijk 61,8 en 67,1 %). Dit resulteert in een iets groter aandeel woningen in de dure prijssegmenten. Het grootste deel van deze woningen (12,6%) valt binnen de huurtoeslaggrens.

Globale governancestructuur

Organisatie

Het nieuwe Havensteder is een corporatie met een personeelsbestand van circa 367 fte en 24 fte aan tijdelijke formatie. De organisatieveranderingen van de laatste jaren, zijn gepaard gegaan met een forse daling van het aantal fte (ultimo 2012 nog 502 fte). Het bestuur wordt gevormd door één bestuurder die in samenwerking met de drie directeurs (wonen, onderhoud & ontwikkeling en financiën & middelen) zorgdraagt voor de dagelijkse aansturing. De Raad van Commissarissen moet, volgens de statuten in het Governance Handboek, de zeven kennisvelden afdekken. Op dit moment telt de Raad van Commissarissen hiervoor zeven leden. Zij zijn belast met de volgende verantwoordelijkheden:

“De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad ter zijde. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de woningcorporatie en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de woningcorporatie betrokkenen af. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen

functioneren. De raad van commissarissen beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders.”

In het hoofdstuk Toezichtskader van het Governance Handboek wordt een verdere toelichting gegeven op het intern toezicht.

Figuur 1.1 Organogram Havensteder



Bron: Havensteder.

Verbindingen

Havensteder had per 31 december 2013 de volgende verbindingen:

- Stichtingen:
 - Durban Rotterdam Housing Project
 - Flexibel Wonen Rotterdam Rijnmond (in 2013 ontbonden)
 - I Tech You
 - VVE 010 (circa 180 VvE's)
- Commercieel:
 - Com·wonen FBI BV
 - Hofbogen BV (50%)
 - Combinatie Pompenburg vof (25%)
 - Stadsherstel Historisch Rotterdam NV (1,1%)
 - Stadsvastgoed NV (39,2%)
 - Verolme Boulevard BV (67%)
 - WOM Mathenesserkwartier BV (33⅓%)

Havensteder heeft de verbindingen als volgt geclassificeerd:

Classificatie verbindingen		Belang	
		Beperkt	Groot
Risicoprofiel	Hoog	VVE010 WOM Mathenesserkwartier	Hofbogen Stads Vastgoed Verolme Boulevard
	Beperkt	Breedband Rijnmond Com·wonen FBI Combinatie Pompenburg Durban Rotterdam Housing Project Flexibel Wonen Rotterdam Rijnmond I Tech You Stadsherstel Historisch Rotterdam	

Bron: Oplegnotitie voor de RvC (verbindingenstatuut en toezichtskader verbindingen), 2012.

Beoordeling

Havensteder krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2. Beoordeling

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities		7,0
Presteren volgens Belanghebbenden		6,8
Presteren naar Vermogen		7,1
Presteren ten aanzien van Governance		6,9

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,0 Havensteder scoort ten aanzien van het Presteren naar Opgaven en Ambities boven de norm. Op alle prestatievelden worden de prestaties in het licht van de opgaven beoordeeld met een voldoende tot ruim voldoende. Kijkend naar de opgaven valt de evenwichtige beoordeling op de verschillende prestatievelden op: op alle prestatievelden wordt minimaal een zeven gescoord. Enkel op (des)investeringen in vastgoed blijft het cijfer achter. Voor vier van de vijf prestatievelden betekent dit dat Havensteder de gemaakte afspraken nakomt. De ambities in relatie tot de opgaven worden door de visitatiecommissie met een zeven beoordeeld. Dit omdat er een heel duidelijke verbinding ligt tussen hetgeen is afgesproken en de eigen ambities.

Presteren volgens Belanghebbenden

6,8 De maatschappelijk prestaties van Havensteder worden door de belanghebbenden met een 6,8 beoordeeld. Daarbij valt op dat de prestaties op het gebied van huisvesten van bijzondere doelgroepen duidelijk hoger wordt beoordeeld dan de andere velden en (des)investeringen in vastgoed lager. De relatie en communicatie worden met 7,4 beoordeeld, wat relatief gezien een hoog cijfer is voor dit onderdeel. De waardering voor betrokkenheid blijft hier iets bij achter. Op dit punt zien de belanghebbenden verbeterpunten. Overigens is daarbij aangegeven dat dit evengoed vanaf hun eigen zijde geldt: wederzijdse betrokkenheid en het afstemmen van investeringen en desinvesteringen zou een goede stap in de samenwerking zijn.

Presteren naar Vermogen

7,1 Ten aanzien van Presteren naar Vermogen worden de prestaties van Havensteder met een 7,1 beoordeeld. Op dit prestatieveld is de afgelopen jaren duidelijk de meeste dynamiek geweest. Dit is terug te zien in de financiële ratio's en externe beoordelingen van het CFV en WSW. Sinds 2013 heeft Havensteder een groot aantal maatregelen doorgevoerd om de financiële continuïteit te bestendigen en te verbeteren. De toezichthouders constateren dat de corporatie op onderdelen voorligt op de (ambitieuze) planning. Dat geldt zeker voor het verminderen van de bedrijfslasten. Het vermogensbeleid en beleid om de efficiency te verbeteren is veelomvattend en goed op orde. Op het gebied van vermogensinzet worden expliciete en onderbouwde keuzes gemaakt. Terecht heeft de focus in de afgelopen periode meer gelegen op de financiële continuïteit. De visitatiecommissie constateert dat dit wel heeft geleid tot een noodzakelijke heroriëntatie op de kerntaak, maar niet heeft geleid tot het niet geven van een invulling aan de maatschappelijke opgaven.

Presteren ten aanzien van Governance

6,9

Havensteder presteert met een 6,9 boven de norm waar het gaat om Governance. De beleidscyclus is goed op orde, waar in voldoende mate invulling wordt gegeven aan de verschillende onderdelen. Ten aanzien van 'plan' is het meer SMART formuleren van de ambities een punt van aandacht, evenals de verdere doorvertaling en monitoring via een heldere structuur. In de Raad van Commissarissen is continu aandacht voor de samenstelling en de aanwezige en benodigde competenties. De RvC functioneert goed, is zeer betrokken en kritisch, professioneel en onafhankelijk. Er wordt op ruim voldoende wijze invulling gegeven aan de rol als toezichthouder, werkgever en klankbord. De corporatie voldoet aan de Governancecode en heeft de uitgangspunten verankerd in het beleid. Op het gebied van externe legitimering en verantwoording scoort Havensteder een ruime voldoende. Met name de huurders worden zeer goed bij de corporatie betrokken. Voor de overige belanghebbenden geldt dit ook, zij het dat de wijze waarop dit wordt verantwoord beter kan worden geëxpliciteerd. Ditzelfde geldt voor de openbare verantwoording (meer expliciete koppeling in het jaarverslag tussen opgaven en ambities enerzijds en prestaties anderzijds), die in de basis op orde is.

1 Presteren naar Opgaven en Ambities



1.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Havensteder wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

1.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, bracheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

1.2.1 Regionale opgaven

De vijf gemeenten waarin Havensteder werkzaam is, maken onderdeel uit van de Stadsregio Rotterdam. In dat verband hebben de betrokken gemeenten woningmarktafspraken gemaakt voor de periode 2010-2020. Deze afspraken zijn vastgelegd in het 'Verstedelijkingsscenario 2020 Regio Rotterdam, op weg naar een gezonde woningmarkt'. Met deze afspraken is rekening gehouden bij het opstellen van de prestatieafspraken tussen Havensteder enerzijds en de gemeenten Rotterdam, Capelle aan den IJssel, Krimpen aan den IJssel, Albrandswaard en Lansingerland anderzijds.

MaaskoepelAtlas

De corporaties in de regio Rotterdam-Rijnmond hebben zich verenigd in de Maaskoepel federatie van woningcorporaties. Door de koepel is in 2010 een woonmilieumatlas opgesteld, die een tweeledig doel dient:

- Het spreken van eenzelfde taal waarmee de corporaties met elkaar en gemeenten in gesprek kunnen gaan over gewenste woonmilieus en ontwikkelingsrichtingen, maar ook om investeringsstrategieën af te stemmen en zo nodig bij te stellen.
- Lokale prestatieafspraken en de verstedelijkingsafspraken op regionaal niveau.
- In de atlas, die de hele regio beslaat, is per gebied aangegeven wat het gewenste woonmilieu is en de ontwikkelingsrichting om daar te komen.

Verstedelijkingsscenario 2020 Regio Rotterdam

Binnen de stadsregio wordt door de regiogemeenten, corporaties en marktpartijen samengewerkt om een gezonde woningmarkt te realiseren, waarin vraag en aanbod met elkaar in evenwicht zijn en woningzoekenden voldoende keuzemogelijkheden hebben. Belangrijkste woningmarktafspraken uit het verstedelijkingsscenario zijn:

- Een gevarieerd aanbod aan woonmilieus;
- Spreiding van sociale huurwoningen over de regio;
- 65.000 nieuwbouwwoningen, waarvan:
 - 38.000 in Rotterdam.
 - 1.000 in Capelle aan den IJssel.
 - 1.270 in Krimpen aan den IJssel.
 - 865 in Albrandswaard.
 - 5.400 in Lansingerland.
- Het verminderen van de CO₂-uitstoot met jaarlijks 2%.

Samenwerkingsafspraken woningmarkt subregio waterweg 2014-2020

Deze afspraken zijn gemaakt met de gemeenten Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen en Maassluis en de woningcorporaties Woonplus Schiedam, Waterweg Wonen, Maasdelta, Samenwerking Vlaardingen, Hoek van Holland, Havensteder, Woonstad Rotterdam en Woonbron. De afspraken moeten invulling geven aan de door de partijen gezamenlijk uitgesproken noodzaak om invulling te geven aan samenwerking op stadsregionaal en subregionaal niveau. Hierbij wordt ingegaan op verhuisbewegingen, demografische ontwikkelingen, woonmilieus, woningvoorraad, de omvang van de sociale woningvoorraad en de EU-doelgroep en de planvoorraad per 1-3-2013. Het 'Verstedelijkingsscenario 2020 Regio Rotterdam' dient nog steeds als uitgangspunt. De samenwerkingsafspraken focussen op afstemming en kennisdeling van woonvisies, bouwplannen, exploitaties, het bedienen van doelgroepen, duurzaamheid, woningverbetering en overleg- en procesafspraken.

1.2.2 Lokale opgaven

Gemeente Rotterdam

Uitvoeringsprogramma Woonvisie Rotterdam

In het uitvoeringsprogramma Woonvisie Rotterdam zijn concrete afspraken opgenomen om de doelen uit de Woonvisie te bewerkstelligen. Per thema zijn de inspanningen, instrumenten, monitoring en actief betrokken partijen weergegeven. Afspraken zijn geformuleerd ten aanzien van onderstaande doelen:

- Verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad;
- Versterken van de kwaliteit van de woonmilieus;
- Verbeteren van de tevredenheid over de woonsituatie;
- Aanpak en preventie van overlastgevende situaties;
- Verleiden tot de koopmarkt;
- Sturen op de huurmarkt.

Convenant Samenwerking 2014- Gemeente Rotterdam & Havensteder

Dit convenant omvat een door de gemeente en corporaties gedragen gewijzigde strategie om de ambities en doelen uit de woonvisie tot uitvoer te kunnen brengen. Aanleiding voor de strategiewijziging is dat zowel gemeente als corporaties niet meer over alle middelen beschikken die nodig zijn om de visie te verwekelijken. Het convenant is apart met Havensteder afgesloten. In het convenant heeft de gemeente een uitvraag opgesteld op onder genoemde thema's, waarop Havensteder een bod uitbrengt. Het gaat hierbij om de volgende drie onderdelen:

- Noodzakelijke basisvoorzieningen met betrekking tot de woningbehoefte, leefbaarheid, bijzondere doelgroepen en zelfredzaamheid;
- Woningkwaliteit, - verbetering en - verduurzaming;
- Faciliteren vraag in het middensegment, doorstroming binnen de wijk en versterking van woonmilieus.

In aanvulling op de samenwerkingsafspraken tussen de Rotterdamse corporaties en de gemeente zijn per werkgebied verder uitgewerkte gebiedsafspraken gemaakt.

Gebiedsafspraken Lombardijen 2011-2014

De gebiedsafspraken vormen een afsprakenkader op deelgemeenteniveau voor vraagstukken waar een gezamenlijk inzet en/of afstemming gewenst is. Het betreft feitelijk een volumeafpraak, met enkele concrete kwantitatieve afspraken (m.n. nieuwbouw- en renovatieprogramma) en daarnaast procesafspraken over de inzet van de partijen. Er zijn afspraken gemaakt over:

- Afstemmingsmomenten;
- Integrale afsprakenkaders;
- Nieuwbouw en renovatie;
- Leefbaarheid;
- Verkoopbeleid.

Gebiedsafspraken Oude Noorden 2011-2014

Deze afspraken zijn gemaakt met Com.wonen, één van de rechtsvoorgangers van Havensteder, met de kennis dat de fusie op korte termijn gerealiseerd ging worden. De afspraken gaan in op:

- De sociale strategie in de wijk;
- Het fysieke domein (gebiedsprofilering, verkoop en maatschappelijk vastgoed);
- Vergunningverlening;
- Nieuwbouw en renovatie;
- Het economisch domein;
- Het domein veilig;
- Communicatie;
- Duurzaamheid.

Gebiedsafspraken Feijenoord Zuid 2010-2014

Deze gebiedsafspraken gaan hoofdzakelijk in op de herstructurering van de wijk Vreewijk. Hierbij is men het volgende overeen gekomen:

- Verbeteren van de leefbaarheid;
- Talentontwikkeling en zelfredzaamheid;
- Versterken wijkidentiteit;
- Duurzaamheid.

Gebiedsafspraken Kralingen Crooswijk 2010-2014

De gebiedsafspraken gaan in op de verbetering van Oud Crooswijk, de herstructurering van Nieuw Crooswijk, de Tamboerlocatie, de herstructurering van Jaffa Zuid en de woonservicegebieden. De afspraken zijn door drie corporaties ondertekend. De volgende inhoud is van toepassing op Havensteder op algemene procesafspraken en een bijdrage van partijen aan de hoofddoelen van het Uitvoeringsprogramma Woonvisie:

- Nieuwbouw, herstructurering en renovatie;
- ISV-gelden;
- Leefbaarheid;
- Woonmilieus;
- Woonservicegebieden;
- Bijzondere doelgroepen;
- Maatschappelijk vastgoed;
- Verkoopbeleid;
- Gebiedsprofileringen.

Gebiedsafspraken Delfshaven 2010-2014

Deze gebiedsafspraken liggen in het verlengde van de deelgemeentelijke toekomst- en gebiedsvisie, het coalitieakkoord 2010-2014, het collegewerkprogramma en bestuursakkoord tussen B&W en DB van 2010 en de convenanten Woonservicegebied Delfshaven en Aanpak

woonoverlast. De afspraken zijn ondertekend door vijf woningcorporaties, waarvan Havensteder er één is en omvatten de volgende onderdelen:

- Algemene- procesafspraken;
- Bijdrage partijen aan de hoofdoelen Uitvoeringsprogramma Woonvisie;
- Leefbaarheid;
- Verkoopbeleid;
- Communicatiestrategie m.b.t. woonimago.

Deze onderdelen komen tevens terug in de volgende gebiedsafspraken, waarbij onder bijdrage partijen toevoegingen zijn gemaakt op het gebied van nieuwbouw en renovatie, leefbaarheid en woonservicezones.

Gebiedsafspraken Het Lage Land en Prinsenland 2010-2014

De afspraken met de deelgemeente zijn een aanvulling op de lopende convenanten 'wijkvisie Het Lage Land' en 'Woonservicezones'. De afspraken zijn door Havensteder en Woonstad ondertekend.

Gebiedsafspraken Ommoord 2010-2014

De gebiedsafspraken zijn gesloten tussen de deelgemeente en een viertal corporaties. Zij vormen een aanvulling op de samenwerkingsafspraken, bestuursakkoorden en de convenanten 'Toekomstvisie Ommoord' en 'Overige Wijknaanpak' zoals gesloten tussen de corporaties en de deelgemeente.

Gebiedsafspraken Zevenkamp en Oosterflank 2010-2014

De gebiedsafspraken zijn gesloten tussen de deelgemeente Prins Alexander en de vier werkzame corporaties. De gebiedsafspraken vormen een aanvulling op de samenwerkingsafspraken en het bestuursakkoord van december 2010. De doelen van het uitvoeringsprogramma Woonvisie 2010-2014 vormen het uitgangspunt voor de gebiedsafspraken.

Gemeente Capelle aan den IJssel

De prestatieafspraken 2011-2015

Dit betreft de prestatieafspraken zoals gesloten tussen de gemeente en Com.wonen. Ten tijde van de ondertekening was reeds bekend dat Com.wonen en PWS zouden samengaan tot de formatie Havensteder en in het contract is dan ook een clause opgenomen dat de afspraken ook na de fusie gewaarborgd blijven. PWS had geen bezit in Capelle aan den IJssel.

De basis voor de gemaakte afspraken vormen de stadsregionale huisvestingsverordening (2006), de overeenkomst regionale woonruimteverdeling, de Structuurvisie (2005) en de Woonvisie (2007). Voor de gemeente vormen het coalitieakkoord en het collegewerkplan ook belangrijke uitgangspunten. Het betreft de volgende afspraken:

- Doel, status en doorlooptijd van de afspraken en overige algemeenheden;
- Voortgang, overlegstructuur en besluitvorming;
- Woningvoorraad, herstructurering, maatschappelijk vastgoed en bijbehorend meerjaren investeringsprogramma;
- Afstemming strategie & planning en stadspromotie;
- Leefbaarheid & Wijkkracht;
- Woonruimteverdeling.

In de gemeenten Krimpen aan den IJssel, Albrandswaard en Lansingerland heeft Havensteder dusdanig weinig bezit dat de corporatie formeel niet participeert in de opgaven. Havensteder werkt

in deze gebieden met een programma van uitponden. Dit betekent dat goed beheer hier de voornaamste opgave betreft. Om bovengenoemde redenen zullen deze gemeenten in de beoordeling buiten beschouwing worden gelaten.

Bod aan de Huurders 2013-2017

In het kader van het Koersplan 2013-2017 heeft Havensteder afspraken gemaakt met de Huurderskoepel. Onder de naam Bod aan de Huurders heeft Havensteder in overleg met de huurdersorganisatie harde afspraken gemaakt over de thema's:

- Dienstverlening;
- Betaalbaarheid en Huurbeleid;
- Participatie en procesoptimalisatie;
- Leefbaarheid;
- Streefportefeuille;
- Onderhoud, reparatieonderhoud en planmatig onderhoud;
- Duurzaamheid.

Deze afspraken zijn integraal onderdeel van het Koersplan 2013-2017. De afspraken worden gemonitord, waarbij in de monitoring ruimte bij iedere afspraak ruimte is gemaakt voor eventuele opmerkingen vanuit de huurdersorganisatie.

Overige samenwerkingsovereenkomsten

Naast afspraken met de gemeenten heeft Havensteder ook diverse samenwerkingsovereenkomsten en convenanten gesloten, waaronder:

- Convenant tijdelijke huisvesting arbeidsmigranten uit Midden- en Oost Europa 2009-2014
- Convenant preventie huisuitzettingen Rotterdam 2011-2014
- Convenant woonoverlast zittende bewoners 2009
- Convenant huisvesting bijzondere doelgroepen 2009

1.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Havensteder ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,3	7,0
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,1	
(Des)investeren in vastgoed	6,6	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	

Havensteder behoort tot de grote corporaties van Nederland. Dit betekent dat de opgaven veelomvattend zijn. Onderstaand is per prestatieveld een toelichting gegeven op het oordeel op basis van samenvatting van hetgeen gepresteerd is in relatie tot de opgaven. Ofwel vanuit een helikopterview. Voor een gedetailleerd overzicht van de opgaven en prestaties wordt verwezen naar bijlage zeven.

1.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

7,3

Ten aanzien van de huisvesting van de primaire doelgroep scoort Havensteder met een 7,3 een ruime voldoende. Dit prestatieveld behoort de belangrijkste kerntaak van de corporatie toe, zoals ook verwoord in de missie: Havensteder is sterk in huisvesting voor de mensen met een beperkt inkomen of een kwetsbare positie in de Stadsregio Rotterdam. Afspraken hieromtrent zijn vastgelegd op zowel regionaal als lokaal niveau en gevat in afspraken met de huurdersorganisatie. Over de hele linie is te zien dat Havensteder op ruim voldoende tot goede wijze invulling geeft aan deze afspraken.

Afspraken in relatie tot de woningtoewijzing zijn vastgelegd in de huisvestingsverordening. Conform deze afspraken monitort Havensteder de woningtoewijzing en verantwoordt dit in het jaarverslag en communiceert hierover met partners. Daarnaast houdt Havensteder zich aan de afgesproken percentages inzake de labeling van woningen. Tevens heeft Havensteder geparticipeerd in de omslag die is gemaakt van woonruimteverdeling naar woonruimtebemiddeling, om de doorstroming te faciliteren. In februari 2014 is de nieuwe verordening Woonruimtebemiddeling regio Rotterdam 2014 door het algemeen bestuur vastgesteld. Daarbij is aangegeven dat de samenwerking tussen gemeente en corporaties is versterkt en de eenduidigheid en rechtsgelijkheid voor woningzoekenden in het gebied van de stadsregio met deze regionale verordening is geborgd.

Als het gaat om het thema beschikbaarheid dan zijn verschillende afspraken opgenomen, waarin is opgenomen dat partijen de Eu-doelgroep maximaal toegang bieden tot de sociale huursector c.q. zich conformeren aan het uitvoeren van de staatssteunregeling. Havensteder heeft gedurende de visitatieperiode jaarlijks meer dan 95% van de vrijgekomen sociale huurwoningen verhuurd aan deze doelgroep en daarmee ruimschoots aan de opgave voldaan. In het Bod aan de Huurders is vastgelegd dat Havensteder een ijzeren voorraad van minimaal 35.000 sociale huurwoningen garandeert. Hoewel ingezet wordt op het verkleinen van de sociale voorraad beschikt Havensteder eind 2013 nog over ruim 43.000 sociale huurwoningen. In lijn met de woningmarktafspraken 2014-2020 doet Havensteder geen toevoegingen aan de sociale huurvoorraad.

Zeker in de huidige tijd vindt Havensteder het belangrijk dat het thema betaalbaarheid op alle schaalniveaus op de agenda blijft staan. Hiertoe heeft Havensteder duidelijk haar inzet getoond door het organiseren van een Politiek Café, meeschrijven aan het BAC-advies (Aedes), het gezamenlijk uitvoeren van een betaalbaarheidsonderzoek en het delen van de eigen kennis met andere corporaties. In relatie tot de woonlasten en meer op operationeel niveau is Havensteder op zoek naar mogelijkheden om de energielasten te verlagen, in naleving op het bod aan de Huurders. Daarnaast worden experimenten ter verlaging van de woonlasten uitgevoerd, die huurders in staat moeten stellen de lasten zelf te kunnen verlagen. Het aanbieden van klushuurwoningen is hier een voorbeeld van. Conform het Bod aan de Huurders wordt de huurdersorganisatie nauw betrokken bij het uitwerken van het Huurbeleid, inclusief huurdifferentiatie en het flankerend beleid.

Naast afspraken met de gemeente Rotterdam zijn er ook afspraken met gemeente Capelle aan den IJssel opgesteld. Deze prestatieafspraken zijn weinig specifiek van aard en de scope is beperkt. Dit geldt ten aanzien van de andere prestatievelden. De afspraken voor zover vastgelegd met betrekking tot het huisvesten van de primaire doelgroep worden nageleefd.

1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,0

Havensteder geeft ruim voldoende invulling aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Het huisvesten van bijzondere doelgroepen (niet zijnde ouderen en/of mensen met een lichamelijke beperking), vindt plaats binnen het convenant Platform Huisvesting Bijzondere Doelgroepen. Hierbinnen zijn corporaties (mede-) verantwoordelijk voor het leveren van het aanbod van passende huisvesting voor de verschillende doelgroepen. De corporaties zullen evenals de instellingen en de deelgemeenten de realisatie van nieuwe voorzieningen via het platform en haar kaders bewerkstelligen. Jaarlijks biedt Havensteder huisvesting aan de doelgroepen conform afgesproken aantallen en legt hierover verantwoording af in het jaarverslag. Daarnaast heeft Havensteder gedurende de visitatieperiode diverse nieuwe voorzieningen gerealiseerd, zoals de realisatie van een dak- en thuislozen opvang, en woonvormen voor verschillende woongroepen. Gezien de investeringsstop van Havensteder worden er geen nieuwe projecten meer gerealiseerd.

Om ouderen de mogelijkheid te bieden langer zelfstandig in de woning te kunnen blijven wonen, heeft Havensteder een meerjarig opplusprogramma uitgevoerd. Het opplussen van woningen komt terug in de verschillende gebiedsafspraken. In 2013 is het opplusprogramma afgerond en zijn honderden woningen aangepakt.

Verder zet Havensteder zich in voor de realisatie van woonservicegebieden. In Vreewijk heeft Havensteder bijvoorbeeld de multifunctionele accommodatie 't Slag opgeleverd met daarin een gezondheidscentrum, kinderdagverblijf, dagbesteding voor ouderen en een bibliotheek. In alle wijken in Rotterdam waren in 2013 overleggen in de woonservicegebieden. In samenwerking met de deelgemeenten bracht Havensteder de volgende zaken in kaart: het aantal ouderenwoningen in de wijk, de accommodaties waar ouderen en mensen met een beperking naar toe kunnen en de aangeboden cursussen en het vrijwilligerswerk dat men zou kunnen doen.

1.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,1

Het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer beslaat feitelijk drie thema's, namelijk de woningkwaliteit, kwaliteit van de dienstverlening en energie en duurzaamheid. Met een gemiddeld cijfer van 7,1 geeft Havensteder ruim voldoende invulling aan de opgaven op dit gebied, zoals in afspraken is vastgelegd.

Als het gaat om de woningkwaliteit, dan zijn afspraken met de gemeenten hieromtrent beperkt vastgelegd. Dit komt doordat de gemaakte afspraken met name betrekking hebben op de verbetering van bestaand bezit, hetgeen bij (des)investeren in vastgoed aan bod komt. In het Bod aan de Huurders zijn wel afspraken gemaakt ten behoeve van de woningkwaliteit. In de jaren 2011 tot en met 2013 heeft Havensteder jaarlijks tussen de 75 en 105 miljoen euro in onderhoud geïnvesteerd. Belangrijk te noemen is dat het onderhoud in hoge mate conform begroting is uitgevoerd. Gezien de moeilijke financiële omstandigheden waarin Havensteder zich bevindt, wordt sinds 2013 geopereerd op basis van het principe 'Eerst verdienen, dan uitgeven'. Dit betekent dat er pas wordt geïnvesteerd, wanneer daar voldoende middelen voor aanwezig zijn. De investeringen in kwaliteitsverbetering is daarmee sterk afhankelijk van dit principe. Aan het einde van ieder jaar is zichtbaar in hoeverre de onderhoudsbehoefte met de beschikbare middelen is ingelost. Verder heeft Havensteder een onderhoudsnorm bepaald en referentiekwaliteiten vastgesteld in samenspraak met de huurders.

De visitatiecommissie heeft bewondering voor de wijze waarop de huurdersorganisatie steeds betrokken wordt bij het proces en de mate waarin de huurder centraal staat. Voorbeelden hiervan zijn de gedragsafspraken met aannemers, werken met wijkannemers en het zorgen dat

medewerkers in de wijk op de hoogte zijn van onderhoudswerkzaamheden. Daarnaast zoekt Havensteder naar slimme oplossingen, om met minder middelen meer te bereiken, wat zichtbaar is in de principes 'first time fixed' (alles wordt in een keer goed uitgevoerd) en 'just in time' (onderhoud wordt op het goede moment gepleegd).

Havensteder onderkent het probleem dat door minder nieuwbouw een grotere druk ontstaat op onderhoud. In het Bod aan de Huurders is afgesproken dat dit niet leidt tot een mindere kwaliteit van onderhoud. Gezien de opgave in het bezit en de beperkte investeringskracht, ligt hier volkshuisvestelijk gezien een belangrijk aandachtspunt. Havensteder is zich hier terdege van bewust. Dit neemt niet weg dat bij de huurdersorganisatie de angst voor een zogenaamde 'boegolf' leeft, waardoor de woningkwaliteit in de toekomst af zal nemen.

De visitatiecommissie constateert dat Havensteder op goede wijze invulling geeft aan de afspraken zoals die er liggen en in dat licht ruim voldoende invulling aan de opgave geeft. Het is van belang dat de corporatie en de belanghebbenden aandacht blijven hebben voor het (letterlijke) vermogen van Havensteder om de totale volkshuisvestelijke opgave in te kunnen vullen. De volkshuisvestelijke opgave rijkt immers verder dan de scope van de prestatieafspraken. Hetzelfde geldt voor de opgave en inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid. Op het moment van schrijven heeft 49% van het bezit een groen energielabel. De ambitie is dat uiterlijk 2025, 80% van het bezit over een groen label beschikt. Het behalen van de doelstelling is sterk afhankelijk van de beschikbare middelen.

In het Bod aan de Huurders vormt de kwaliteit van de dienstverlening een belangrijk onderdeel. Er wordt door Havensteder zichtbaar hard gewerkt om de dienstverlening op het gewenste peil te krijgen. De visitatiecommissie waardeert de hoge mate waarin de huurdersorganisatie hierbij betrokken wordt. Concrete resultaten worden eveneens zichtbaar. In 2013 is het KWH-Huurlabel behaald en is in navolging daarvan een nieuw meetinstrument ontwikkeld. Andere voorbeelden zijn het instellen van een huurdersloket ten tijde van de jaarlijkse huurverhoging, de digitale klantenportal en wijze waarop wordt gewerkt aan de procesoptimalisatie.

1.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

6,6

De beoordeling voor het prestatieveld (des)investeren in vastgoed komt uit op een 6,6. Hoewel nog steeds ruim voldoende, scoort Havensteder op dit onderdeel wat lager dan op de andere prestatievelden. Zoals eerder reeds aangehaald, heeft Havensteder zich genoodzaakt gezien een investeringsstop af te kondigen. Het moge duidelijk zijn dat dit de nodige effecten heeft en heeft gehad op de realisatie van projecten. Verschillende projecten zijn on hold gezet of worden herontwikkeld. In relatie tot de opgaven betekent dit dat een aantal projecten, zoals opgenomen in de gebiedsafspraken, (nog) niet zijn gerealiseerd. Desalniettemin heeft Havensteder in de periode 2011 tot en met 2013 bijna 500 nieuwe woningen opgeleverd. Daarnaast zijn 11 projecten bedrijfs onroerend goed en 2 projecten maatschappelijk onroerend goed gerealiseerd. Als het gaat om verbetering en renovatie leverde Havensteder in de periode 2011 tot en met 2013 bijna 3.100 woningen op. In 2014 zijn nog eens 82 woningen gerealiseerd en 475 verbeteringen en renovaties.

Met betrekking tot de gebiedsafspraken zijn de investeringen van Havensteder in Rotterdam Zuid een voorbeeld van de belangrijke bijdrage die de corporatie aan de grote maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgave levert. Op het niveau van de prestatieafspraken met de gemeente, zijn de afspraken minder concreet, als het gaat om aantallen nieuwbouw en/of renovatie. Dit betekent dat Havensteder met de gepleegde inspanningen voldoende heeft gerealiseerd. Harde afspraken omtrent aantallen ontbreken immers op dit niveau.

De financiële situatie waarin Havensteder zich bevindt, laat ook de komende jaren nog weinig ruimte voor investeringen. Genoemd mag worden, dat Havensteder projecten blijft voorbereiden, tot het punt dat deze startklaar op de plank liggen. Dit zorgt ervoor dat Havensteder direct kan starten met nieuwe projecten, zodra de middelen dat toelaten. Aan de hand van een prioriteitenlijst gaan die projecten van start waar investeringen het hardst nodig zijn. De visitatiecommissie is van mening dat Havensteder, binnen de Rotterdamse opgave, levert wat zij kan. Dat de corporatie financieel gezond wordt en overeind blijft is van het hoogste belang voor alle partijen. De komende jaren zullen nog moeilijk zijn, maar het roer is omgegooid en de zeilen zijn bijgezet. Havensteder kan en wil, wanneer zij op krachten is gekomen, met volle kracht vooruit. Rotterdam heeft Havensteder nodig als partner in de maatschappelijke opgave.

1.3.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

7,0

Havensteder werkt vanuit het principe wijkgericht werken. Per wijk kijkt Havensteder waar de opgaven liggen en op basis daarvan wordt een toekomstvisie opgesteld. Daarbij gaat Havensteder uit van een integrale aanpak in samenwerking met belanghouders. De sociale, fysieke en economische aspecten worden in samenhang bekeken en vormen het uitgangspunt voor de beslissingen ten aanzien van de inzet van mensen en middelen. Uitgangspunt daarbij is dat investeringen zowel maatschappelijk als financieel rendement opleveren.

Gedurende de visitatieperiode is door Havensteder jaarlijks geïnvesteerd in de leefbaarheid van haar wijken en buurten. In de jaarverslagen is een globaal overzicht opgenomen van hetgeen zoal wordt ondernomen. In bilaterale afspraken met de gemeente Rotterdam is voor 2014 opgenomen dat Havensteder ruim 3 miljoen euro investeert in de kwaliteit van wijken en buurten. De verwachting is dat de voorgenomen begroting ook gerealiseerd gaat worden. De opgaven omtrent leefbaarheid zijn met name vastgelegd op het niveau van de gebiedsafspraken. Havensteder geeft in hoge mate invulling aan de opgaven zoals vastgelegd in deze afspraken. Zeker in Rotterdam Zuid wordt zowel fysiek als sociaal flink in de wijken geïnvesteerd. Daar zijn ook tal van sociale projecten van de grond gekomen die belangrijk zijn om met name het sociale aspect van de leefbaarheid en de samenhang in deze wijken te bevorderen. Voorbeeld zijn projecten als High Tech Paviljoen - I Tech You, het Verhalenboom-project en Hotspot/Hutspot, een eethuis dat kookt met producten van stadslandbouwproject 'Van Grond tot Mond' in Lombardijen. Ook belanghebbenden geven veelal aan dat zij de inzet van Havensteder in de wijken herkennen en waarderen. Ten aanzien van woonoverlast en preventie van huisuitzetting participeert Havensteder in verschillende convenanten die rondom deze thema's zijn afgesloten.

1.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

1.4.1 Ondernemingsplan 2011-2015 'Huis voor huis, straat voor straat, wijk voor wijk'

In 2011 is het eerste ondernemingsplan van Havensteder tot stand gekomen. In het ondernemingsplan heeft Havensteder de ambities voor de periode 2011-2015 verwoord. De ambities en doelen van Havensteder vloeien voort uit de missie en visie die als volgt is geformuleerd:

Missie

Havensteder is een maatschappelijke vastgoedonderneming. Wij werken met en voor bewoners aan krachtige wijken met toekomstwaarde.

Visie

- Havensteder biedt woningen met bijzondere aandacht voor mensen met een laag inkomen of kwetsbare positie.
- Havensteder biedt woningen in de kern van stadsregio Rotterdam. Hier werken we aan krachtige wijken, waar mensen goed wonen en leven. We zijn klantgericht en betrouwbaar.
- Havensteder is een maatschappelijke vastgoedonderneming met een goed renderende portefeuille. Onze gebouwen leveren genoeg geld op om als organisatie gezond te blijven. Zowel financieel als maatschappelijk.
- Havensteder stelt zich op als partner. We dragen bij aan verbeteringen in de maatschappij, maar houden ons vooral bezig met onze kerntaken: wonen en vastgoed.

In het ondernemingsplan heeft Havensteder strategische kerndoelen geformuleerd die onderverdeeld zijn in zes thema's: bewoners en belanghouders, wijken en buurten, samenwerking met partners, vastgoed als middel, organisatie en financiële huishouding. Per thema zijn vervolgens concrete doelstellingen geformuleerd.

1.4.2 Koersplan 2013-2017- Sterk in Wonen

In 2013 is als reactie op de grote economische, financiële en volkshuisvestelijke veranderingen het Koersplan 2013-2017 opgesteld. De veranderingen waren van dusdanige aard en financiële impact dat Havensteder een koerswijziging noodzakelijk achtte. Het Koersplan vervangt dan ook het ondernemingsplan 2011-2015.

De verandering van koers houdt voor Havensteder onder andere in dat er een investeringsstop was ingesteld ten tijde van het opstellen van het koersplan, nieuw huurbeleid is geformuleerd en dat de corporatie stevig inzet op het verlagen van de bedrijfslasten. Vanaf 2013 werkt Havensteder vanuit het principe 'Eerst verdienen, dan uitgeven'. Dit betekent dat alle projecten die in 2013 in uitvoer waren doorgang vonden. Alle andere projecten worden voorbereid tot het moment van uitvoering, maar starten pas wanneer daar voldoende geld voor beschikbaar is. Per maand wordt gekeken of de begroting wordt gerealiseerd. Zodra er geld beschikbaar is wordt gekeken welk project van start kan gaan. Havensteder gaat geen verplichtingen aan die tot extra leningen leiden. De nieuwe strategie is geënt op het bereiken van een duurzaam verdienmodel. Dit betekent dat de structurele uitgaven zijn gebaseerd op de structurele inkomsten (uit huur) en niet op incidentele inkomsten uit woningverkoop of projecten. In het Koersplan zijn de aangescherpte missie, visie en doelen verwoord.

Missie

Wij zijn sterk in huisvesting voor de mensen met een beperkt inkomen of een kwetsbare positie in de Stadsregio Rotterdam.

Visie

- 1) **Bewoners:** We richten ons op mensen met een beperkt inkomen of een kwetsbare positie. Onze doelgroep is in de eerste plaats de mensen, die behoren tot de primaire doelgroep, maar ook de mensen met een laag midden-inkomen.
- 2) **Product:** We bieden woningen passend bij onze doelgroep. Het product bestaat uit een betaalbare woning, die we goed en duurzaam onderhouden, waar mensen prettig wonen. Omdat er een grote variatie in woonwensen bestaat, hebben wij een gedifferentieerde portefeuille die hierop aansluit, en ontwikkelen wij een dienstverlening die hierbij past.
- 3) **Plaats:** We werken in de Stadsregio Rotterdam.
- 4) **Prijs:** De prijs/kwaliteitverhouding van ons bezit is in balans. Wij sturen op acceptabele woonlasten. Dit betekent dat wij aandacht hebben voor de huren, maar ook bijkomende lasten zoals energiekosten. We bieden mogelijkheden om flexibel van product (woning) te wisselen als de situatie of de klant hierom vraagt.
- 5) **Financieel duurzaam:** We werken aan onze vastgoedportefeuille vanuit een duurzaam verdienmodel, gebaseerd op structurele inkomsten, met stevig risicomanagement. Een essentiële voorwaarde is dat we onze financiële huishouding op orde hebben. Het rendement van onze vastgoedportefeuille is de basis om ook op lange termijn onze missie te realiseren.
- 6) **Planeet:** Duurzaamheid is voor ons een belangrijk item. Het gaat ons zowel om het milieu en materiaalgebruik in het algemeen, als om de woonlasten van onze bewoners.
- 7) **Partners:** We werken samen met partijen aan de realisatie van onze missie en onze doelstellingen. In deze samenwerking vervullen we onze rol als verhuurder en vastgoedeigenaar. We zoeken in die samenwerking naar de juiste verbindingen in de overtuiging dat dit meerwaarde oplevert. Dit past in de trend van de zich ontwikkelende netwerkmaatschappij waarin je 'meetelt' als je zichtbaar voor anderen waarde kunt toevoegen aan het netwerk. De professionaliteit vergt dat we elkaar aanspreken en feedback geven.
- 8) **Professioneel en resultaatgericht:** We werken in een omgeving die in beweging is. We anticiperen op sociale, maatschappelijke en politieke veranderingen. Wij zijn flexibel; onze organisatie en dienstverlening veranderen mee in de tijd. Onze organisatie richten we zo in dat we onze opgave, gedreven vanuit onze missie en visie, op doelmatige wijze realiseren. We werken zakelijk, met hart voor de klant. We zijn een efficiënte organisatie. We zijn een voorbeeld als het gaat om open en transparant handelen; we omarmen (externe) controle en toezicht en werken integer.

Het Koersplan 2013-2017 kent vijf thema's, te noemen bewoners, wijken, portefeuillestrategie, financiële strategie en organisatie. Per thema zijn het kader, de kerndoelen, de strategieën en de doelstellingen geformuleerd. Het accent ligt vooral op het realiseren van een gezond financieel meerjarenperspectief, waarbinnen Havensteder haar kerntaken blijvend en naar behoren kan uitvoeren.

1.4.3 Kadernotitie en bedrijfsplannen

De kadernotitie maakt onderdeel uit van de beleidscyclus van Havensteder. In de kadernotitie zijn de prioriteiten en randvoorwaarden voor het volgende jaar opgenomen. Deze prioriteiten vloeien voort uit het meerjarenbeleid zoals verwoord in het ondernemingsplan 2011-2015 en vervolgens in het vervangende Koersplan 2013-2017. De directies stellen vervolgens hun jaarplannen en begrotingen op die moeten passen binnen de uitgangspunten van het meerjarenbeleid en de prioriteiten en financiële randvoorwaarden uit de kadernotitie. De belangrijkste punten uit de jaarplannen komen samen in het bedrijfsplan. Het bedrijfsplan en de begroting vormen de weerslag

van de beleidsvoornemens uit het meerjarenbeleid. Voor 2014 geldt dat in het bedrijfsplan het Koersplan wordt vertaald naar focus en prioriteit voor het jaar 2014. Voor 2014 is een groot aantal jaarplannen van kracht.

1.4.4 Overig beleid

Op onderdelen heeft Havensteder nader beleid uitgewerkt. Zo heeft Havensteder onder andere een portefeuillestrategie geformuleerd en is er Verkoopbeleid en een Verkoopprogramma opgesteld.

1.5 Ambities in relatie tot de opgaven



Havensteder voldoet aan het ijkpunt van 6 voor ambities in het licht van de opgaven en heeft een pluspunt gekregen voor de wijze waarop de ambities en afwijkingen van de externe opgaven zijn verantwoord. Ook worden de ambities consequent gebruikt in de besluitvorming en sluiten deze aan op de eigen mogelijkheden. De ambities en doelstellingen worden zeer regelmatig geactualiseerd.

De corporatie heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor prestaties vastgelegd in het ondernemingsplan, bedrijfsplan en daaruit voortvloeiend beleid welke passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied. In het ondernemingsplan wordt zichtbaar aandacht besteed aan de nationale, regionale en lokale context en de positie van Havensteder daarbinnen. In de bijlage zijn de bevindingen te vinden ten aanzien van thema's als demografie, economie, woningmarkt, wonen en zorg en lokale economische en bestuurlijke omstandigheden. De ambities en doelstelling van Havensteder laten een duidelijke aansluiting zien bij relevante signalen uit de omgeving en de eigen mogelijkheden. Havensteder bevond zich gedurende de visitatieperiode in een precaire financiële situatie en heeft alle zeilen moeten bijzetten om het tij te keren. Dit betekent dat de ambities en doelstellingen halverwege de looptijd van het ondernemingsplan zijn geactualiseerd, aansluitend bij de eigen (on)mogelijkheden. Ook betekent dit dat de afspraken met gemeenten en huurdersorganisaties opengebroken zijn als het gaat om nieuwbouw, onderhoud en leefbaarheid.

Niet alleen voor corporaties, maar ook voor gemeenten zijn de tijden veranderd. Voor de gemeente Rotterdam en de werkzame corporaties is dit aanleiding geweest om de samenwerking anders vorm te geven. Vanaf 2014 zijn bilaterale afspraken met de gemeente opgesteld. Hierin is het volgende vastgelegd:

De ambities en doelen uit de geactualiseerde woonvisie staan nog steeds buiten kijf. De opgaven binnen de doelen, alsmede de rollen van spelers (publiek en privaat) en de beschikbare middelen om aan die opgaven te werken, zijn immers sterk gewijzigd.

De vernieuwde samenwerking is vervolgens vastgelegd in een convenant met een beperkte looptijd en wordt jaarlijks herijkt. Doel is dat het convenant daarmee een dynamisch karakter heeft en blijvend aansluit bij de actualiteit. De afspraken tussen de gemeente en corporaties zijn bilateraal, zodat maatwerk in afspraken mogelijk is, afhankelijk van de kenmerken van het bezit en de investeringsstrategie van de corporaties. Praktisch is dit in een werkwijze gegoten dat de gemeente een uitvraag doet ten aanzien van de (in gezamenlijkheid) vastgestelde doelen en ambities en dat de corporaties daar een bod op doen, vanuit hun eigen strategie en mogelijkheden. De aansluiting die op deze wijze tussen gemeente en corporatie wordt gezocht, zorgt er mede voor dat voor Havensteder de eigen ambities en doelen, per definitie in hoge mate aansluiten bij de opgaven.

Ook met de gemeente Capelle aan den IJssel zijn prestatieafspraken opgesteld. De opgaven die zijn vastgelegd hebben onder andere betrekking op de woningvoorraad in Capelle, die uit een overschot van suburbaan compacte woonmilieus bestaat en in bepaalde wijken en buurten een eenzijdig karakter heeft. Ook bestaat overeenstemming over het terugbrengen van de sociale voorraad. Door partijen wordt gewerkt aan verandering hiervan, door onderhoud, renovatie, sloop/nieuwbouw, huurbeleid, toevoeging nieuwbouw, verkoop en huurharmonisatie. Daarnaast is vastgelegd dat er een grote opgave op het gebied van de herstructurering ligt en dat De Hoven zullen worden gherstructureerd. Havensteder onderschrijft met haar eigen ambities en doelen zichtbaar deze opgaven zoals vastgelegd in de prestatieafspraken. Ook hier geldt dat de investeringsstop invloed heeft op de uitvoering van de opgaven. Er dient echter wel te worden opgemerkt dat de opgaven zoals vastgelegd in de prestatieafspraken veel minder concreet en expliciet zijn vastgelegd. Met het opstellen van nieuwe prestatieafspraken kan hier door gemeente en corporatie meer aandacht aan worden besteed. Op dat vlak is zeker nog een en ander te winnen.

Daarnaast kent Havensteder het zogenaamde Bod aan de Huurders, waarin in overleg met de huurders, belangrijke doelen en ambities zijn vastgelegd. Deze maken integraal onderdeel uit van het ondernemingsplan. Dit is opnieuw een voorbeeld van de wijze waarop de opgaven zijn geïntegreerd in de eigen ambities. Op een lager schaalniveau zijn er de gebiedsafspraken en wijkvisies waarin Havensteder, zeker als het gaat om Rotterdam Zuid, aansluit bij de opgaven, zoals deze zijn vastgelegd in het Nationaal Programma Rotterdam Zuid.

1.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 1.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>			
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,3	7,0	75%
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0		
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,1		
(Des)investeren in vastgoed	6,6		
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>			
	7	25%	

2 Presteren volgens Belanghebbenden



2.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Havensteder, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie. In bijlage 2 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

2.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van Havensteder op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

2.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	5,8	7,1	6,8	6,6
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	6,5	7,3	7,2	7,0
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,6	6,4	6,8	6,6
(Des)investeren in vastgoed	6,0	6,5	5,0	5,8
Kwaliteit van wijken en buurten	6,5	7,0	5,8	6,5
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	7,3	7,0	7,8	7,4
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	6,8	7,2	6,6	6,9
Gemiddeld	6,8			

Naast de huurdersvertegenwoordiging zijn individuele huurders betrokken bij de maatschappelijke visitatie van Havensteder. Huurders die hebben deelgenomen aan eerdere sessies van de corporatie, zoals de vormgeving van de website, zijn hiervoor uitgenodigd. Verder zijn er naast de maatschappelijke partners vertegenwoordigers uit de ondernemingscommissies van Havensteder betrokken. Zij hebben een kwalitatieve beoordeling gegeven over de prestaties van de corporatie. Deze beoordeling is integraal meegenomen in de tekst hieronder.

De maatschappelijke prestaties van Havensteder worden door de belanghebbenden gemiddeld als ruim voldoende beoordeeld. Gezien de beoordeling lijkt er een redelijk evenwicht tussen de prestaties op de verschillende prestatievelden. Daarbij liggen de uitschieters enerzijds op het huisvesten van bijzondere doelgroepen, dat relatief hoog wordt beoordeeld, en het (des)investeren in vastgoed, dat relatief laag wordt beoordeeld. Voorgaande blijkt tevens uit de toelichting die de belanghebbenden hebben gegeven tijdens de gesprekken. Hieronder zijn de beoordelingen per prestatieveld verder toegelicht. Ook tussen de diverse typen belanghebbenden zijn de verschillen klein; in grote lijnen (een enkele individuele beoordeling daargelaten) wordt dezelfde beoordeling gegeven.

In de overliggende beoordeling komt naar voren dat de individuele huurders over het algemeen meer tevreden zijn dan de huurdersvertegenwoordiging. Datzelfde geldt voor de gemeenten: de gemeente Rotterdam is op vier van de vijf prestatievelden duidelijk meer tevreden dan de gemeente Capelle aan den IJssel. Binnen de gemeente Capelle is er tevens een verschil zichtbaar tussen de beoordelingen op bestuurs- en uitvoerend niveau. Wat betreft communicatie en betrokkenheid zijn de prestaties van Havensteder als ruim voldoende beoordeeld. Van belang daarbij is de sterk verbeterde communicatie in de afgelopen jaren.

Huisvesten van de primaire doelgroep

6,6 Het prestatieveld huisvesten van de primaire doelgroep wordt gemiddeld door de belanghebbenden met een ruime voldoende beoordeeld. De gemeenten en maatschappelijke partners beoordelen de prestaties hoger dan de huurders. Vanuit zowel de Huurdersalliantie als de individuele huurders is aangegeven dat het huisvesten van de primaire doelgroep de belangrijkste opgave is voor de corporatie. Door de sterk onder druk staande betaalbaarheid beoordelen de huurders de prestaties op dit veld als laagste. Het generieke huurbeleid (iedere woning wordt opgetrokken naar x% van de maximaal toegestane huur) heeft tot gevolg dat het betrekken van een nieuwe woning niet meer te betalen is. Dit geldt zeker ook voor eengezinswoningen die door het woonoppervlak een hoge huur hebben, waardoor deze woningen niet bereikbaar zijn voor grote gezinnen met een laag inkomen. Verder heeft dit gevolgen voor de

doorstroming; mensen verhuizen niet naar een passende woning. Benoemd is dat de prijs-kwaliteitverhouding in de vrije sector woningen ook onder druk staat. Verder vragen de huurders zich af hoe het percentage maximaal toegestane huur zich verhoudt tot de ijzeren voorraad. Maar ook waarom het nodig is dat de huren zo sterk worden verhoogd.

De gemeenten Rotterdam en Capelle aan den IJssel kennen, evenals de huurders, het hoogste belang toe aan dit prestatieveld. Het huisvesten van de primaire doelgroep is de kerntaak voor corporaties. Vanuit beide gemeenten is daar 'in gemengde wijken' aan toegevoegd. De prestaties hierop worden als ruim voldoende beoordeeld. Vanuit de gemeente Rotterdam is aangegeven dat het Havensteder, ondanks de wil, niet is gelukt om alle opgaven op te pakken. Waar het de kernopgave betrof heeft de corporatie dat wel altijd ondersteund. Ook is gecommuniceerd over de opgaven die niet opgepakt konden worden. De gemeente Capelle heeft een lagere beoordeling gegeven, maar is wel van mening dat de beschikbaarheid goed is. Vanuit dezelfde visie op de doelgroep versus de omvang van de voorraad wordt het percentage sociale huurwoningen afgebouwd. Een andere belangrijk punt is de woningtoewijzing, die meer gebruikt zou kunnen worden als sturing in de leefbaarheid/concentratie van doelgroepen. Verder is benoemd dat het aantal huurders met (huur)schulden toeneemt. Dit komt niet alleen doordat de financiële positie van zittende huurders relatief gezien zwakker wordt, maar ook doordat nieuwe huurders geen woningkeuze hebben en iedere (ook veel te dure woning) accepteren. De toenemende problemen rondom betaalbaarheid vragen van Havensteder een meedenkende en meewerkende houding. Dit kan bijvoorbeeld op het gebied van generiek versus specifiek huurbeleid.

Het huisvesten van de primaire doelgroep is dé kerntaak, zo vinden alle maatschappelijke partners. De twee zorgpartijen hebben de prestaties op dit veld niet kunnen beoordelen. Gemiddeld worden de prestaties met een ruime voldoende beoordeeld. In de beoordeling is een duidelijke scheiding te zien: een aantal collega-corporaties geeft een voldoende, terwijl een aantal andere partijen de prestaties als goed beoordeelt. Havensteder is een voorloper in het oppakken van de kerntaak en dat doen ze goed. De corporatie is er echt voor de primaire doelgroep. Ook de discussie over betaalbaarheid is goed aangezwengeld. Aandachtspunt is wel het betaalbaar houden van de huren in de praktijk. Hoe verhoudt zich dit tot het optrekken van de huren tot vrijwel 100% van de maximaal redelijke huur? Daarnaast is aangegeven dat kwetsbare doelgroepen ook onder de primaire doelgroep vallen. Zeker gezien de extramuralisering, waarbij wonen en zorg worden gescheiden en een groot deel van deze doelgroepen in een normale woning moeten gaan wonen.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,0

De prestaties op het huisvesten van bijzondere doelgroepen worden door de belanghebbenden als hoogste beoordeeld. De huurders, maar ook de andere belanghebbenden, vinden dat Havensteder hier goede prestaties levert. Havensteder heeft op dit veld de prestaties geleverd die moesten worden geleverd. De meeste huurders kennen aan dit prestatieveld de laagste prioriteit toe als zijnde een opgave voor Havensteder. De gemeenten kennen een duidelijk hoger belang toe: de inzet van de corporaties op dit veld is even belangrijk als het huisvesten van de primaire doelgroep. Zonder de corporaties kunnen deze prestaties niet worden geleverd. Van belang daarbij is wel dat het een gedeelde opgave betreft en de corporatie met name een rol heeft waar de markt het laat afweten. Zoals hierboven reeds aangegeven zijn de maatschappelijke partners van mening dat dit evengoed de kerntaak is; bijzondere doelgroepen zijn bij uitstek kwetsbaar door hun financiële positie en fysieke/psychische beperking. Binnen Havensteder is altijd aandacht geweest voor deze doelgroep, zijn er goede projecten voor bijvoorbeeld dak- en thuislozen opgeleverd en zijn de prestaties geleverd die ze had moeten leveren.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,6

De kwaliteit van woningen en woningbeheer wordt even hoog beoordeeld als het huisvesten van de primaire doelgroep: ruim voldoende. Voor de huurders is de woningkwaliteit, na beschikbaarheid en betaalbaarheid, het belangrijkste prestatieveld. Over het algemeen wordt de kwaliteit van de woningen als ruim voldoende beoordeeld.

Opvallend is dat de Huurdersalliantie de prestaties duidelijk minder goed beoordeeld als de individuele huurders. Aangegeven is dat er sprake lijkt van een negatieve trend. Alleen het noodzakelijke onderhoud wordt gedaan en het wegwerken van achterstallig onderhoud, renovatie en sloop/ nieuwbouw wordt uitgesteld. Wat betreft kwaliteit van de dienstverlening is benoemd dat deze minder wordt als gevolg van het ontbreken van persoonlijk contact. Huurders kunnen niet meer zomaar langs komen en er zijn te weinig medewerkers in de wijk actief.

De gemeenten beoordelen de prestaties van Havensteder op dit prestatieveld gemiddeld met een voldoende. In de beoordeling is een duidelijk verschil zichtbaar tussen de gemeente Rotterdam en Capelle aan den IJssel. Vanuit de gemeente Rotterdam is aangegeven dat de opgaven wat betreft renovaties goed zijn ingevuld. Het is wel van belang een verdere kwaliteitsslag te maken in de bestaande voorraad. Niet alleen wat betreft de stenen (zowel intern als extern/esthetisch) maar ook qua positionering. De bestaande voorraad moet (deels) worden aangepast aan de veranderende samenstelling van de doelgroep door middel van herontwikkeling. De gemeente Capelle heeft aangegeven dat met name de oudere flats (laagbouw/galerij) kwalitatief onvoldoende zijn. Permanent investeren in de bestaande voorraad is nodig om de kwaliteit op peil te houden. Niet alleen voor de inwoners van Capelle, maar ook in het kader van de regionale spreiding.

Het belang dat door de maatschappelijke partners aan dit veld wordt toegekend is kleiner dan het belang aan huisvesten van de primaire en bijzondere doelgroepen. De woningkwaliteit wordt door één van de belanghebbenden als welvaart gezien, die onderliggend is aan de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen. Een hogere kwaliteit of grotere woning brengt ook hogere kosten en daarmee een hogere huur met zich mee, terwijl een groot aantal mensen in de regio Rijnmond meer zijn geholpen met een lagere huur. Woningen van Havensteder zijn woningen met een gemiddelde Rotterdamse kwaliteit, waarmee de woningkwaliteit als ruim voldoende is beoordeeld. Daarbij is er wel verschil tussen de diverse gebieden waar Havensteder bezit heeft. Ook geeft een groot aantal partners aan dat er een duidelijke link ligt met de kwaliteit van wijken en buurten. Een goede (esthetische) kwaliteit draagt sterk bij aan de leefbaarheid van wijken en buurten.

(Des)investeren in vastgoed

5,8

De diverse typen belanghebbenden beoordelen de prestaties op het gebied van (des)investeringen in vastgoed als laagste. Hetzelfde beeld komt naar voren wanneer wordt gekeken naar de onderliggende individuele beoordelingen. Ondanks dat Havensteder minder investeert dan de belanghebbenden zouden willen, wordt dit prestatieveld gemiddeld met een voldoende beoordeeld. Overigens konden vijf belanghebbenden de prestaties op dit veld niet beoordelen. Het gat tussen het belang en de prestaties is op dit onderdeel volgens de huurders het grootst. Het achterblijven van investeringen heeft direct gevolgen voor de kwaliteit van de woningen, waarvan sommige reeds achterstallig onderhoud hebben. De grootste opgave ligt in de verbetering van het bestaand bezit en sloop/nieuwbouw. De huurders zien wel dat Havensteder graag wil investeren, maar daarin wordt beperkt door de beschikbare financiële middelen.

Het (des)investeren in vastgoed wordt ook door de gemeenten, tezamen met de kwaliteit van woningen, als laagste beoordeeld. Tussen beide prestatievelden is een duidelijke relatie: de gemeenten vinden dat met name de investeringen in de bestaande voorraad achterblijven, terwijl dit de belangrijkste taak is van de corporatie. Het investeren in (sloop-)nieuwbouw en andere zaken

zijn minder des corporaties en verkoop is in directe zin minder relevant voor de volkshuisvestelijke opgave. Vanuit de gemeente Rotterdam is aangegeven terughoudendheid te zien waar het gaat om het daadwerkelijk doorzetten of uitvoeren van ambities. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de complexgewijze verkoop van woningen. Havensteder lijkt veel contact te hebben met beleggers, maar het komt nergens tot een dispositie. Een ander voorbeeld is een aantal locaties die volgens de gemeente relatief snel kunnen worden ontwikkeld. De gemeente vraagt daarbij vooral om duidelijkheid. Als Havensteder wil investeren dan moet dit worden uitgesproken en moeten daar afspraken over worden gemaakt. Als de corporatie dat niet wil, dan is dat ook goed, maar dan moet worden gekoerst op dispositie zodat andere partijen tot ontwikkeling kunnen overgaan. Zoals hierboven reeds toegelicht heeft de gemeente Capelle aangegeven dat investeringen nodig zijn om de bestaande voorraad kwalitatief op peil te houden. De voortekenen dat er op korte termijn investeringen worden gedaan zijn volgens de gemeente hoopvol, maar het moet nu wel een keer tot realisatie komen.

De prestaties op investeren blijven achter bij de andere prestaties, zo geven de maatschappelijke partners aan. Daarbij zijn met name de investeringen in de bestaande voorraad belangrijk, die niet alleen kwalitatief moet worden aangepakt, maar ook moet worden geherstructureerd zodat de voorraad is aangepast aan de (gewenste) veranderende bevolkingssamenstelling. Het belang van investeren in de bestaande voorraad blijkt ook uit een voorbeeld: doordat er niet wordt geïnvesteerd voldoen objecten niet meer aan de wensen/eisen van huurders, waardoor ze op zoek gaan naar andere huisvesting.

Kwaliteit van wijken en buurten

6,5

De prestaties ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten worden als ruim voldoende beoordeeld. Er is een relatief grote differentiatie zichtbaar tussen de diverse typen belanghebbenden: de gemeenten en in iets mindere mate de huurders beoordelen de prestaties als ruim voldoende, waar de maatschappelijke partners de prestaties met een krappe voldoende beoordelen. Een klein aantal belanghebbenden heeft aangegeven dat de prestaties van Havensteder als goed zijn te bestempelen. Zeker in relatie tot de rol van corporaties op dit veld, die niet alleen door de Rijksoverheid wordt beperkt maar ook grotendeels bij de gemeente ligt.

De Huurdersraad en meeste huurders zijn redelijk tevreden over de prestaties van Havensteder op het gebied van leefbaarheid. De prestaties en het belang liggen op dit prestatieveld het dichtst bij elkaar. In het gesprek werd wel benadrukt dat er grote verschillen zijn tussen de stadsdelen. In sommige delen is de leefbaarheid heel slecht. Dit ligt niet zozeer aan de kwaliteit van de openbare ruimte, maar meer aan de hoeveelheid rotzooi op straat en het gedrag van buurtbewoners (zoals veel te hard rijden) waardoor er onveilige situaties zijn. Het verbeteren van de leefbaarheid ligt volgens de huurders ook voor een groot deel bij de gemeente.

De gemeenten zijn tevreden over de prestaties die worden geleverd ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten. De leefbaarheid behoort niet direct tot de kerntaak van de corporatie en wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de gemeenten en corporaties. Daarover moeten vooraf afspraken worden gemaakt over wie wat doet, waarbij de regie bij de corporatie kan liggen. Dit geldt met name voor de wijken waar de corporatie relatief veel bezit heeft. Omdat de kwaliteit van de omgeving erg belangrijk is voor het bezit, kan leefbaarheid niet los worden gezien van de volkshuisvestelijke opgave. Een integrale aanpak van de opgave is van groot belang, waarbij bijvoorbeeld de afspraak wordt gemaakt dat de gemeente voornamelijk verantwoordelijk is voor het groen en de corporatie voor de fysieke investeringen in de voorraad. Echter, de corporatie moet de investeringen dan ook daadwerkelijk doen. Ook kan er meer

afstemming plaatsvinden tussen de woonconsulent vanuit de gemeente en de medewerkers van Havensteder, vooral waar dit overlast betreft.

Opvallend is dat de meeste maatschappelijke partners, zowel collega-corporaties als zorgpartijen, de kwaliteit van wijken en buurten veel belangrijker vinden dan de huurders en gemeenten. Dit met name in relatie tot de aantrekkelijkheid en verhuurbaarheid van het eigen bezit. Een goede buurt heeft een positief imago en geeft mensen perspectief, waarmee de leefbaarheid als geheel wordt verbeterd. Waar de fysieke gesteldheid van het eigen bezit met name een zaak is voor de corporatie, geldt dit voor onder meer de omgeving en infrastructuur voor de gemeente. Overigens heeft iedere partij in de wijk een gedeelde verantwoordelijkheid, waarbij de regie bij de corporatie zou kunnen liggen. Dit geldt helemaal voor de wijken waar Havensteder relatief veel bezit heeft. De maatschappelijke partners vinden dat Havensteder voldoende prestaties heeft geleverd, maar zien wel dat de inzet van de corporatie minder wordt. Om de beperktere middelen beter in te kunnen zetten zou de corporatie gebruik kunnen maken van maatschappelijke kosten-bastanalyses en daarnaast meer de samenwerking moeten zoeken met andere partijen. Wat betreft prestaties vinden de maatschappelijke partners dat Havensteder voldoende presteert.

2.3.2 Relatie en communicatie

7,4

De externe communicatie van Havensteder wordt door de belanghebbenden als ruim voldoende tot goed beoordeeld. Voornamelijk de maatschappelijke partners, maar ook de individuele huurders, zijn erg tevreden over de wijze waarop de corporatie communiceert. Dit is ook terug te zien in de onderliggende beoordelingen, die vrijwel allemaal in dezelfde bandbreedte liggen. Enkel één van de gemeenten heeft op bestuursniveau de communicatie als onvoldoende beoordeelt, waarbij wel is aangegeven dat de weg naar een voldoende is ingezet.

Vanuit de Huurdersalliantie is aangegeven dat het contact tussen de huurdersvertegenwoordiging en de corporatie goed is. Het contact met zowel de directeur wonen als met de bestuurder en de Raad van Commissarissen wordt gewaardeerd. Op wijk- en complexniveau is de communicatie minder goed. Zoals onder kwaliteit van woningen en woningbeheer (dienstverlening) al toegelicht, is de aanspreekbaarheid in de wijk te gering en lijkt er verschil te zitten in het informatieniveau van de verschillende medewerkers. Ook worden huurders bij vragen nog niet altijd teruggebeld. Wel is aangegeven dat dit sterk is verbeterd in de afgelopen tijd. Positief zijn de bijeenkomsten en het informatieblad dat Havensteder periodiek uitbrengt. Als verbeterpunt is benoemd dat er meer praktische informatie kan worden gegeven die aansluit bij de alledaagse zaken van de huurders, zoals informatie over schuldsanering, en minder over mooie projecten.

Gemiddeld beoordelen de gemeenten de communicatie als ruim voldoende. Zoals hierboven weergegeven is daarin verschil tussen de gemeenten en binnen één van de gemeente tussen bestuurs- en uitvoerend niveau. De communicatie met de gemeente Rotterdam is in de afgelopen jaren sterk verbeterd en wordt als goed bestempeld. Havensteder is over het algemeen transparant, zoekt nadrukkelijk de samenwerking en stelt zich constructief op. Dit blijkt onder meer uit de zichtbaarheid en actieve deelname aan regionale, lokale en NPRZ-overleggen en de actieve samenwerking op de dossiers Hofbogen en WIJK B.V. Ook maken medewerkers bijvoorbeeld altijd goed duidelijk waar Havensteder voor staat. Verder ziet de gemeente de noodzaak om zorgvuldig om te gaan met de middelen, maar heeft wel de vraag of de investeringsbeperking niet te sterk is neergezet. Vanuit de gemeente Capelle is aangegeven dat de communicatie over het algemeen goed verloopt. Vooral ook doordat dit in de afgelopen jaren structureler is vormgegeven. Zelfs op detailniveau wordt er goed gecommuniceerd tussen de gemeente en corporatie. Het grote aantal personeelwisselingen heeft wel geleid tot collectief geheugenverlies, waarmee de relatie iedere

keer weer opnieuw moet worden opgebouwd. Transparantie in gemaakte keuzes en (liever nog) overleg over te maken keuzes wordt van groot belang geacht. Het formaliseren van afspraken om de opgave in te vullen gaat goed. Als afspraken niet kunnen worden nagekomen, moeten partijen gezamenlijk binnen de kaders zoeken naar mogelijkheden waarop de afspraak wel kan worden nagekomen.

De communicatie wordt door de maatschappelijke partners als goed beoordeeld. Havensteder staat open voor het gesprek met iedereen. Een aantal collega-corporaties spreekt waardering uit voor de wijze waarop Havensteder communiceert over de worsteling tussen enerzijds de volkshuisvestelijke opgave en anderzijds de zakelijkheid. Ook de eigen organisatie en andere partijen overstijgende manier van samenwerken wordt als heel goed bestempeld. Een aantal partners merkt dat er een spanningsveld is tussen de top die het beleid opstelt en de uitvoering daarvan of het kunnen uitvoeren door medewerkers. Dit is verder onder druk komen te staan door de recente reorganisatie. Als voorbeeld noemen de ondernemingscommissies de wijze waarop wordt omgegaan met de huurders van ruimten in het Zomerhofkwartier en het Oude Noorden. Huurders worden binnengehaald met een mooi plan, maar voelen zich daarna aan hun lot overgelaten. Er is zowel in visie en planvorming als in personele bezetting en samenwerking te weinig aandacht, waardoor de verdere ontwikkeling van de gebieden achterblijft bij het beeld dat is geschapen. De collega-corporaties en zorgpartijen benadrukken verder de prettige manier van samenwerken, korte lijntjes en snelle reacties vanuit de organisatie.

2.3.3 Invloed op beleid

6,9

De betrokkenheid bij het beleid wordt eveneens als ruim voldoende beoordeeld. De beoordelingen van de verschillende typen stakeholders liggen hier dicht bij elkaar dan bij communicatie, maar in de onderliggende beoordelingen zijn er drie belanghebbenden die de betrokkenheid duidelijk lager waarderen.

Tijdens de fusie van PWS en Com.wonen is de Huurdersalliantie meerdere keren betrokken bij het proces. In de periode daarna, zoals bij het opstellen van het nieuwe koersplan, gold dit niet. Nadat de Huurdersalliantie daar melding van had gemaakt is de betrokkenheid weer verbeterd. Zo is de huurdersvertegenwoordiging betrokken bij Havensteder 2.0 en zijn er 40 afspraken gemaakt die goed worden gemonitord. In het contact met de Huurdersalliantie lijkt het er wel op dat het wettelijk minimum wordt gezocht. Ook moet de huurdersvertegenwoordiging veel zelf achter zaken aan en kan de begeleiding/informatievoorziening betreffende ingewikkelde onderwerpen beter en/of kan er worden gewerkt aan kennisverbetering van de huurders, zodat deze een betere input kunnen leveren. De individuele huurders worden betrokken bij bijvoorbeeld de website en het beleid. Wel is er tussen de huurders verschil wat betreft terugkoppeling: enkele huurders geven aan op de hoogte te zijn gehouden wat wel en niet kan worden doorgevoerd, terwijl er ook huurders zijn die aangeven dat er niets is gedaan met de uitkomst. Het betrekken van de huurders, ook individuele huurders, wordt gewaardeerd. Sommige huurders hebben echter ook het gevoel bij te veel betrokken te worden omdat ze zich hebben aangemeld.

De betrokkenheid bij het beleid wordt net als communicatie met een ruime voldoende beoordeeld. Op beleidsniveau heeft Havensteder het Koersplan voorgelegd aan de belanghebbenden. Er is aangegeven dat de corporatie zich wel openstelt voor de visie van buiten, maar dat dit nog relatief laat in het proces gebeurt. Het opstellen van beleid wordt wel sterk in eigen hand gehouden, waarbij deze vooral gericht lijkt te zijn op het dichtrekenen van de begroting. Enerzijds is er waardering voor de eigen visie, anderzijds is een eerdere betrokkenheid van belanghebbenden gewenst. Op projectniveau kan er meer duidelijkheid worden gegeven: wanneer gaat een project

door en wanneer niet, waarom wel en waarom niet en ligt er een mogelijke rol voor de gemeente om dit alsnog door te laten gaan?

De maatschappelijke partners beoordelen de betrokkenheid bij het beleid duidelijk lager dan de communicatie. Er zit een verschil tussen betrokkenheid op strategisch en tactisch/operationeel niveau. Op dit laatste niveau is de betrokkenheid door Havensteder goed, maar betreffende de strategische koers op de langere termijn leeft het gevoel dat er toch nog vaak sprake is van achteraf informeren in plaats van vooraf betrekken. De maatschappelijke partners geven nadrukkelijk aan beter bij elkaars beleid betrokken te willen worden. Daar zit dus ook een wederkerigheid in, waarvan de partijen zelf ook aangeven dat daar te weinig sprake van is. Zo hebben de zorgpartijen benadrukt samen met de gemeenten en corporaties te willen optrekken. Vanuit de ondernemingscommissies is aangegeven dat een betere betrokkenheid kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de gebieden. Door meer en beter persoonlijk contact en overleg over de strategie/invulling kunnen de huurders meer een ontwikkelpartner worden.

2.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van Havensteder en om de corporatie een boodschap mee te geven.

2.4.1 *Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Havensteder?*

Terugblikkend op de gehele visitatieperiode heeft Havensteder twee gezichten. In de afgelopen periode is de nadruk meer komen te liggen op 'nieuwe' zakelijkheid, maar wel heel duidelijk met een volkshuisvestelijk hart. Daar zit ook direct het knelpunt. Havensteder is welwillend om te investeren, maar heeft onvoldoende financiële middelen om dit te kunnen doen. Overigens vraagt een groot aantal belanghebbenden zich af of de omvang van de investeringsbeperking wel in relatie staat tot de daadwerkelijke financiële positie. Het versterken van de financiële positie zou in de eerste plaats moeten plaatsvinden via een efficiëncyslag in de organisatie: Havensteder 2.0 is niet bij iedereen even bekend.

De corporatie wordt getypeerd als sociaal en maatschappelijk betrokken, maar ook als traditioneel en financieel (te) streng in de leer. Havensteder is een sociale verhuurder die zich vooral nog met de kerntaak bezighoudt, terwijl de opgave ook breder is. Gezien de zeer beperkte investeringsmogelijkheden en de sterke focus op de kerntaak lijkt Havensteder snel mee te gaan in de gedachte "er kan en mag niets meer" en lijkt op die manier wat conservatief te handelen. Andere typeringen zijn goed benaderbaar/korte lijnen, over het algemeen de afspraken nakomend, participierend in overleggen en voorvechter van maatschappelijke opgaven (zoals betaalbaarheid). Vanuit de belanghebbenden is verder de grote volkshuisvestelijke opgave benoemd.

richting de ondernemingscommissies door hen veel meer te betrekken bij de invulling van het gebied in combinatie met een grotere conceptuele vrijheid en professionaliteit in benadering.

2.4.2 *Hebt u een boodschap voor Havensteder?*

Samenvattend geven de belanghebbenden aan Havensteder de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurders

- Beschouw de financiën op de middellange termijn en de volkshuisvestelijke prestaties op de korte termijn, omdat mensen ook nu moeten kunnen wonen.
- Verklein de afstand tot en verbeter de communicatie met de individuele huurder, ook de huurders met een kleine beurs.
- Voer niet altijd de maximale huurverhoging door, maar stem dit af op de doelgroep en de strategie op de langere termijn (zoals verbeteren doorstroming).
- Wees transparant over zaken zoals de missie, visie en het huurbeleid en communiceer dat op een inzichtelijke wijze, zoals één blad waarop alle belangrijke punten staan.
- Blijf inzetten op een breder takenpakket om de kwaliteit van wijken en buurten te verbeteren.

Gemeenten

- De verschuiving van ontwikkelen naar beheren wordt op zich niet als probleem gezien. Wel moet er voldoende aandacht worden besteed aan kwaliteitsverbetering van de bestaande voorraad en grootschalig onderhoud, ook omdat dit op termijn betere rendementen oplevert. Te rigide vasthouden aan het credo 'eerst verdienen, dan uitgeven' kan een risico zijn.
- Behoud oog voor een goede verdeling van het bezit in het kader van financiële bereikbaarheid: inkomens en woningtypen in relatie tot betaalbaarheid en doorstroming.
- Blijf zorgvuldig het verkoopprogramma insteken. Vanuit volkshuisvestelijk oogpunt lijkt het vaak wat te rigide, doordat de corporatie zich moeilijk laat vastleggen op een verkoopstok van bijvoorbeeld grotere woningen voor gezinnen.
- Beide gemeenten zien de wijze waarop wordt samengewerkt graag gecontinueerd en willen hier verder gezamenlijk vorm aan geven door de opgaven/koers in openheid te bepalen om hier vervolgens afspraken over te maken en concreet invulling aan te geven.
- Geef een helder beeld van de (des)investeringsagenda en daarmee duidelijkheid over de plannen en voorliggende keuzes: waar wordt het geld verdiend en waar wordt het uitgegeven? Door wederzijds inzicht kunnen plannen op elkaar worden afgestemd. Ook de gemeenten zelf kunnen/willen hier nog een slag in maken.
- Zoek samen met de gemeente, huurders en maatschappelijke partners naar andere vormen van samenwerking en innovatieve oplossingen. Durf hierbij te experimenteren.

Maatschappelijke partners

- De recente reorganisatie zet een nieuwe norm voor corporaties. Deze (dappere) voorlopersrol maakt dat van Havensteder wordt verwacht zowel de positieve als negatieve ervaringen te delen met andere corporaties.
- Door het verkleinen van de formatie neemt de druk op de ICT toe: is ICT zodanig op orde dat de dienstverlening en de interne processen op niveau kunnen blijven?
- Heb oog voor de betaalbaarheid van de woningen.
- Maak een start met investeringen in de bestaande voorraad (zoals Vreewijk), vervul ook daarin een voortrekkersrol en trek andere partijen mee.
- Investeer niet alleen in het verbeteren van de woningkwaliteit, maar ook in herstructurering/ diversificatie van het bezit.

- Blijf inzetten op een breder takenpakket wat betreft het verbeteren van leefbaarheid.
- Experimenteer met andere vormen van huurdersbetrokkenheid, zoals gedelegeerd onderhoud en buurtbeheer, en de betrokkenheid van andere partijen.
- Geef verder vorm aan partnerschap in de ontwikkeling van gebieden.
- Zet samen met andere partijen meer in op innovatie, zoek naar alternatieve oplossingen, ontwikkel ander type woonconcepten en vindt ruimte voor experimenten.
- Trek op specifieke onderwerpen expertise van buiten aan.
- Zoek naast bredere samenwerkingsvormen ook naar een bredere basis voor opbrengsten, via bijvoorbeeld maatschappelijke kosten-batenanalyses, maatschappelijke business cases, projectsteun op specifieke onderwerpen of het afstemmen van investeringen.

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

3.2 Financiële continuïteit

5

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Havensteder en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), Waarborgfonds Sociale Woning (WSW), documenten van de accountant, etc. Voor de meeste bronnen geldt dat de meest recente informatie betrekking heeft op het jaar 2013.

Uit de documentatie komt naar voren dat Havensteder niet voldoet aan alle externe, interne en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Dit resulteert volgens de visitatiemethodiek in een cijfer lager dan een zes. Opgemerkt dient te worden dat Havensteder zich zeer bewust is van de financiële positie en zeer duidelijk stappen heeft gezet om de positie te verbeteren. Zo voert de corporatie een professioneel vermogensbeleid, inclusief kasstroomsturing, risicomanagement en strategisch portefeuillebeleid. Het vermogensbeleid wordt op alle niveaus ten uitvoer gebracht, gemonitord en er wordt actief bijgestuurd. Zowel het CFV en WSW als de externe accountant concluderen dat de eerste resultaten zichtbaar zijn en Havensteder op onderdelen voor ligt op de (ambitieuze) planning. Waar het cijfer voor financiële continuïteit aan de hand van alleen de ratio's mogelijk lager was uitgevallen, is dit op basis van het zeer goed vormgegeven vermogensbeleid een vijf geworden.

3.2.1 Vermogenspositie

Toezichtbrief: Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteits-oordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2013-2017, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie.

Het in 2013 bij Havensteder uitgevoerde onderzoek geeft het CFV geen aanleiding tot opmerkingen over de toezichtterreinen behoud maatschappelijk gebonden vermogen en solvabiliteit. Op de terreinen draagkracht vermogen, kwaliteit financiële informatie, financieel risicobeheer en liquiditeit heeft het onderzoek geleid tot de onderstaande constatering. Het CFV gaat op basis hiervan over tot monitoring en heeft toezichtafspraken met Havensteder gemaakt. Uit de documentatie blijkt dat de corporatie actief meewerkt en de benodigde documentatie ter beschikking stelt. In de Toezichtbrief 2014 geeft het CFV een overzicht van de voortgang op de constatering.

Draagkracht vermogen

Nader onderzoek van het CFV in 2013 toont aan dat de financiële continuïteit op basis van de ingediende gegevens gewaarborgd is. De bijsturing- en bezuinigingsmaatregelen die in het 'Contourenplan 2.0' zijn weergegeven zijn afdoende om, in het slechtste scenario, het duurzaam verdienmodel later in de tijd te effectueren. De CFV merkt hier echter nog bij op dat het plan ambitieus is en nauwlettend gemonitord moet worden, aangezien er verwacht mag worden, dat er tegenvallers gaan optreden in zowel tijd als geld. In de Toezichtbrief 2014 stelt het CFV vast dat Havensteder voor ligt op de planning, waaronder de personeelsreductie. Het CFV constateert dat hiermee een aanzienlijk deel van de bezuinigingsdoelstelling van de beheerslasten is geëffectueerd. De doelstelling voor onderhoud en beheer zullen eind 2015 zijn gerealiseerd, zo schat Havensteder in.

Kwaliteit financiële informatie en financieel risicobeheer

Het CFV zegt hierover dat Havensteder bij het opgeven van het kasstroomoverzicht ook interne toerekeningen heeft meegenomen. Dit is niet door het CFV gevraagd en heeft een goede analyse belemmerd. In de Toezichtbrief 2014 wordt hier geen melding meer van gemaakt.

Liquiditeit

Havensteder heeft een relatief omvangrijke derivatenportefeuille en is om die reden geselecteerd voor een beoordeling van de opzet van de interne organisatie rondom derivaten. Op basis van de toezichtbelemmerende bepalingen heeft Havensteder in het eerste kwartaal van 2014 een plan van aanpak opgesteld, verwoord in het document 'Voortgang bewaken derivatenportefeuille Havensteder 2014', en ingediend bij het CFV. Het CFV acht de geformuleerde maatregelen als toereikend en wil uiterlijk per 31 december 2014 weten of de maatregelen effectief zijn geweest.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft inzicht in de mate waarin de corporatie aan de toekomstige verplichtingen kan voldoen. Het CFV heeft in 2011 en 2012 geconcludeerd dat Havensteder voldoende solvabel is geweest. In het accountantsverslag inzake de jaarrekening 2013 wordt benoemd dat de solvabiliteit 13 procent bedroeg, waarmee niet wordt voldaan aan de externe eis. Echter, op basis van de ingediende gegevens (onder andere prognosegegevens over 2013-2017 en de dVi 2012) ziet het CFV geen aanleiding om opmerkingen te maken over de solvabiliteit. Op basis van de genomen maatregelen, zoals onder meer de hierboven aangehaalde besparing op bedrijfslasten en het programma 'eerst verdienen, dan uitgeven', verwacht Havensteder dat de solvabiliteit de komende jaren zal bewegen richting de interne solvabiliteitseis van 20 procent op basis van bedrijfswaarde.

Kredietwaardigheid

Havensteder is in 2013 en de jaren daarvoor als kredietwaardig beoordeeld volgens de normering van het WSW. De financiële positie, gebaseerd op de meest recente ingediende verantwoordings- en prognose-informatie, waaronder investerings- en herfinancieringsprognose voor de jaren 2013 tot en met 2015, laten resultaten zien die voldoende zijn voor twee procent normatieve aflossing die het WSW vereist. Bij de integrale beoordeling in 2013 is specifiek aandacht besteed aan:

- De reorganisatie en de geprognosticeerde besparingen;
- Her verkoopprogramma;
- Het risico uit deelnemingen.

Het eerste punt refereert aan de besparingen op personeelskosten en overige organisatiekosten die vanaf 2013 en latere jaren gerealiseerd moeten worden door een reorganisatie (forse reductie van het personeelsbestand, structuurwijzigingen en efficiencyverbeteringen). Het WSW wil de voortgang van de reorganisatie bespreken aan de hand van de interne tertiaalrapportages die

Havensteder opstelt. Ook benoemt het WSW de voortgang van de resultaten omtrent het realiseren van de verkoopambitie. Het verkoopprogramma wordt door het WSW als ambitieus bestempeld en het niet realiseren van de geprognosticeerde verkopen impliceert volgens het WSW het risico dat de geformuleerde doelstellingen niet worden behaald. Ten slotte wil het WSW op de hoogte blijven van de ontwikkelingen en wijzigingen in de deelnemingen structuur, met name ten aanzien van Hofbogen B.V. en de ontwikkelingen ten aanzien van besprekingen met banken over mogelijke aanpassing van de break clauses en toezicht belemmerende bepalingen op enkele derivatencontracten. Zoals hierboven reeds toegelicht wordt bovenstaande scherp gemonitord en zijn stappen tot verbetering gezet.

Interest Coverage Ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteerde in voorgaande jaren een rentedekkingsgraad van 1,3 als norm. Vanaf 2014 hanteert het WSW 1,4 als minimale norm. Van de vier jaar waarover de maatschappelijke visitatie terugblijkt, voldeed de corporatie in 2011 niet aan de destijds geldende norm. In de overige jaren was dit wel het geval. In het jaarverslag 2013 is weergegeven dat de ICR in 2014 zal dalen tot onder de norm om daarna op basis van het ingezette beleid te stijgen. Uit de documentatie van het CFV komt naar voren dat de ICR op basis van de prognosegegevens 2014-2018 gemiddeld boven de norm ligt. In de treasuryrapportage over het tweede tertiaal 2014 is zichtbaar dat de ICR met 1,52 boven de norm (positief) van het WSW ligt.

Loan to value

De LTV geeft de verhouding weer van de kasstroomgenererende capaciteit op basis van bedrijfswaarde op lange termijn in relatie tot vreemd vermogen. Uit het accountantsverslag inzake de jaarrekening 2013 komt naar voren dat de LTV in 2013 86 procent bedroeg, waarmee het boven de WSW-norm (maximaal 75%) uitkomt. Dit betekent dat Havensteder relatief zwaar gefinancierd is met vreemd vermogen. De accountant beschrijft eveneens dat de LTV in de komende jaren niet onder de norm komt. De corporatie heeft maatregelen genomen om de vreemde vermogenspositie te verminderen. Opvallend is dat de LTV, ondanks het grote belang, niet in de tertiaalrapportages en jaarverslagen is opgenomen. In de treasuryrapportages wordt de LTV wel gemonitord. Hierin wordt zichtbaar dat deze over het tweede tertiaal 2014 op 78,2 procent ligt en daarmee nog boven de gewenste norm. Wel is een duidelijke dalende lijn zichtbaar in de LTV.

Debt Service Coverage Ratio

De DSCR geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. Uit de externe financiële documentatie (accountantsverslag en Toezichtbrief 2014) blijkt dat de DSCR in 2013 0,85 bedroeg. Daarmee voldoet Havensteder niet aan de minimale normering van het WSW. Net als voor de ICR geldt dat het CFV verwacht dat, op basis van de prognosegegevens 2014-2018, de gemiddelde DSCR over de komende jaren 1,1 bedraagt. Voor de DSCR geldt ook dat de tertiaalrapportages geen overzicht bevatten.

3.2.2 Vermogensbeleid

In recente jaren bevond Havensteder zich in zwaar (financieel) weer. In 2013 beschreef de bestuurder in het bedrijfsplan dat de storm die boven Havensteder raast in 2013 uitgroeit tot een orkaan. Zoals hierboven weergegeven is de corporatie zich zeer bewust van deze situatie en is een groot aantal maatregelen genomen om de financiële positie te verbeteren. Eerder in dit hoofdstuk is gerefereerd aan het accountantsverslag en de beoordelingen van het CFV en WSW, waarin duidelijk wordt genoemd dat Havensteder bezuinigingen heeft doorgevoerd en hier de aankomende jaren mee door zal gaan. Deze ingeslagen weg is in meerdere (beleids)documenten sterk

verankerd in de bedrijfsvoering, wat een duiding is van de actieve wijze van het hanteren van het vermogensbeleid. Ook de sterke kasstroomsturing, blijkende uit onder meer het beleid omtrent 'eerst verdienen, dan uitgeven', is daar een voorbeeld van. De genomen maatregelen en de strakke sturing op begroting en realisatie hebben ertoe geleid dat Havensteder weer goed 'in control' is. Aandachtspunt in de financiële planning en controlcyclus is transparantie in de ontwikkeling en verantwoording van de diverse ratio's in de verschillende interne en externe documenten, inclusief interne en externe normen en onderliggende grondslagen. Verder noemt de accountant in de management letter 2013 het zichtbaarder maken van scenario-analyses en verbeteren van de control-functies en het risicomangement als verbeterpunten.

"Al onze inspanningen zijn erop gericht om onze begroting te realiseren en de (bouw)projecten die wij ons voornemen, te starten. Dit is echter onder het voorbehoud dat de begrote opbrengsten daadwerkelijk binnen komen. Wij kiezen er nadrukkelijk voor geen verplichtingen aan te gaan, die kunnen leiden tot extra leningen.



Bron: Havensteder, Tertiaalrapportage 2014.

Door de crisis en het Woonakkoord is onze financiële situatie veranderd. Dat maakte dat wij onze koers voor de komende jaren opnieuw bepaalden. Onze huurders staan voorop en krijgen de hoogste prioriteit. Voor onze bedrijfsvoering geldt dat we streven naar een financieel duurzaam Havensteder. Dat betekent dat we onze inkomsten verhogen en onze uitgaven beperken. Prioriteit is het aflossen van leningen, zodat de rentelast afneemt. De financiële uitgangspunten die wij hanteren voldoen aan de eisen die onze externe toezichthouders – het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw – aan ons stellen.”

In het bedrijfsplan is een aantal speerpunten opgesteld met betrekking tot de financiële kant van de organisatie, waaronder risicomangement, efficiency en besparingen, optimaliseren bedrijfsprocessen (opbrengsten vergroten) en de brede heroverweging. Met dit laatste punt geeft Havensteder aan dat alle acties die nodig zijn om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen en de volkshuisvestelijke doelen te kunnen realiseren zijn benoemd, opgenomen in een routekaart en worden doorgevoerd. In de meerjarenbegroting is inhoud gegeven aan begrippen als 'investeren naar vermogen' en 'verschuiving van sloop/nieuwbouw naar verbeteronderhoud'. De meerjarenbegroting bevat het geprioriteerde investeringsprogramma voor de komende jaren, gekoppeld aan de financiële mogelijkheden van de onderneming.

Bij het opstellen van beleid inzake het vermogen houdt Havensteder de context waarin zij acteert voortdurend in de gaten. Havensteder houdt bijvoorbeeld rekening met de economische en

politieke bewegingen en met demografische en sociaaleconomische ontwikkelingen. De corporatie heeft de ontwikkelingen in kaart gebracht die zij als meest bepalend acht. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen consequenties voor de financiën, portefeuille en volkshuisvesting. Op basis van verschillende scenario's onderzoekt Havensteder steeds de mogelijke impact van ontwikkelingen.

Afgezien van de bezuinigingen is de corporatie zich bewust van de 'kapitaalintensieve' aard van de organisatie. Inzicht in de ontwikkeling van de kasstromen en de (vreemd) vermogenspositie is zeer belangrijk voor Havensteder. Om de ontwikkeling van het vermogen, dat met name in vastgoed zit, inzichtelijk te maken heeft Havensteder onder andere een meerjarenbalans opgesteld. Ook is voor een periode van 10 jaar een portefeuillestrategie opgesteld. De strategie is in de eerste plaats gericht op verbetering van de financiële positie en in tweede plaats op verduurzaming van de vastgoedportefeuille. Havensteder laat de vastgoedportefeuille krimpen om middelen te genereren om de financiële positie te versterken en om de portefeuille blijvend aan te laten sluiten bij de maatschappelijke opgave.

Het speerpunt van het verankeren van risicomanagement in de organisatie zet in op het kunnen herkennen van risico's en het ernaar handelen. In het bedrijfsplan 2013 is een apart hoofdstuk gewijd aan 'in control & risicomanagement'. Naast methodieken, het kunnen werken met scenario's en het benoemen van proces en risico eigenaren, gaat het vooral om het vergroten van het risicobewustzijn bij de medewerkers. Risico's worden geïdentificeerd en systematisch gemonitord. Havensteder gaat uit van een beheerst risicoprofiel.

3.3 Doelmatigheid



De mate waarin Havensteder de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

Havensteder had mede als gevolg van de fusie in 2011 relatief hoge bedrijfslasten in het begin van de visitatieperiode. In de afgelopen jaren heeft de corporatie een groot aantal maatregelen doorgevoerd om de lasten te verlagen. Dit heeft geresulteerd in een zeer sterke daling van de lasten. In benchmarks over 2014 van Berenschot en Aedes scoort Havensteder gemiddeld. Daarmee wordt voldaan aan het ijkpunt zes. Ten aanzien van de personeelskosten per fte en vhe's per fte laat Havensteder een positieve afwijking zien. Op basis van voorgaande, verantwoording van en visie op de bedrijfsvoering, zeer actieve wijze waarop het beleid wordt gehanteerd en de aansluiting op ander beleid en de eigen financiële mogelijkheden, zijn twee pluspunten toegekend en wordt de doelmatigheid beoordeeld met een acht.

3.3.1 Netto bedrijfslasten

Uit de CFV-cijfers komt naar voren dat Havensteder in 2012 relatief hoge bedrijfslasten had ten opzichte van zowel de referentiegroep als de landelijke groep. Daarnaast is te zien dat de bedrijfslasten bij Havensteder waren toegenomen in de periode 2009-2012, terwijl de kosten bij de vergelijkbare corporaties zijn gedaald. De relatief hoge lasten en toename in deze periode kwamen grotendeels voort uit de fusie in 2011. De personeelskosten per full time employment (fte) waren relatief gezien laag en de productiviteit was relatief hoog: het aantal verhuurbare eenheden per fte ligt hoger dan in de benchmark.

De corporatie was zich bewust van de relatief hoge bedrijfslasten. Om de bedrijfslasten te verminderen zijn maatregelen genomen. Uit de Toezichtbrief 2014 van het CFV blijkt dat de netto bedrijfslasten per gewogen verhuureenheid in 2013 zijn gedaald naar € 1.413. Dit is een daling van ruim 13,5%. De bedrijfslasten liggen daarmee nog iets boven (4%) het sectorgemiddelde. In 2014 is de formatie met 100 fte's verkleind, wat ten opzichte van 2011 een daling betekent van 25%. Daarmee zijn de bedrijfslasten verder verminderd, hetgeen nog niet in de cijfers is terug te zien.

Havensteder vergelijkt de netto bedrijfslasten met de benchmark 'corporatie in perspectief' van het CFV. Omdat het CFV is gestopt met de publicatie van deze benchmark zoekt Havensteder samen met andere partijen in de sector naar een alternatief op het gebied van benchmarking. In 2013 heeft Havensteder, samen met andere corporaties binnen het samenwerkingsverband De Vernieuwde Stad, onderzoek uit laten voeren door Berenschot ten aanzien van een benchmark bedrijfskosten. Binnen het onderzoek is gekeken naar de overheadkosten binnen de deelnemende organisaties en komt eveneens een vergelijking met andere sectoren aan bod. In het rapport wordt geconcludeerd dat Havensteder binnen de benchmark een gemiddeld beeld laat zien. Ook bij de onderliggende posten zijn de verschillen beperkt. De grootste verschillen die worden genoemd zijn de posten salariskosten (lager dan gemiddeld), overheadkosten (lager dan gemiddeld), tijdelijk personeel (hoger dan gemiddeld), geactiveerde productie (lager) en salarislasten voor onderhoud (lager). Met name het activeren van een kleiner deel van de productie heeft tot gevolg dat de lasten hoger zijn.

Daarnaast is in 2014 de benchmark van Aedes gepubliceerd. Het vergelijken van prestaties gebeurt al langere tijd, onder andere door het CFV/CBC, alleen bestaat er door de grote verschillen in definities, een vertoebeld beeld. De input beïnvloedt immers in hoge mate de output. Met de Aedes-benchmark is een start gemaakt met het harmoniseren van gegevens, zodat een eerlijke vergelijking ontstaat. De benchmark is gebaseerd op de gegevens van 312 deelnemende corporaties op een of beide onderdelen van de benchmark (bedrijfslasten en huurders-tevredenheid). Met betrekking tot de bedrijfslasten valt Havensteder in klasse B ofwel de groep corporaties die rond het gemiddelde presteert.

3.3.2 *Efficiencyverbetering*

Havensteder heeft ten aanzien van de bedrijfslasten als kerndoel geformuleerd; een doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering creëren met het oog op de realisatie van optimale resultaten en rendementen. De corporatie maakte tot nu toe onderscheid tussen de organisatiekosten en de overige bedrijfslasten. Onder overige bedrijfslasten vallen zakelijke lasten, complexgebonden kosten en kosten voor wijkkracht/participatie/wijkbeheer. Het streven is te komen tot een goede balans in deze kosten. De norm is gelegd op € 1.320 per gewogen verhuureenheid bestaande uit een norm voor organisatiekosten in 2016 van € 740 per gewogen vhe en een norm voor overige bedrijfslasten in 2016 van € 580 per gewogen vhe.

Havensteder geeft op diverse wijzen invulling aan het efficiencybeleid. In eerste plaats wordt gewerkt aan een flinke verlaging van de organisatiekosten door de uitvoering van Havensteder 2.0. Per 1 juli 2014 is Havensteder 2.0 een feit en is het aantal formatieplaatsen met ruim 100 fte's gedaald. Ten opzichte van 2011 gaat het om een daling van 25% van het aantal fte. In 2016 zal de reorganisatie in het kader van Havensteder 2.0 volledig zijn afgerond (bedrijfsmatig en organisatorisch). In tweede plaats zoekt Havensteder ten aanzien van het onderhoud naar besparingsmogelijkheden. De corporatie heeft als doel vanaf 2015 dat de onderhoudskosten, met behoud van basiskwaliteit, aanzienlijk lager liggen. Het streefniveau ligt op € 1.105 (prijspeil 2013) per vhe per jaar. Om besparingen te realiseren worden verschillende instrumenten ingezet:

- Vaststellen basiskwaliteit en referentiekwaliteiten;

- Just in time: onderhoud wordt op het goede moment uitgevoerd;
- First time fixed: onderhoud wordt in een keer goed uitgevoerd;
- Experimenten waarbij de huurder bewust kiest voor minder onderhoud tegen een lagere huurprijs.

Verder vormt de Lean-methode een belangrijk instrument om een doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering te realiseren. Middels de Lean-methode wordt gewerkt aan procesoptimalisatie. In de komende jaren wordt extra ingezet op het op orde krijgen, houden en optimaliseren van de verschillende processen. Binnen de Lean-methode zijn verschillende projecten opgestart. Middels een intern opgestelde monitor wordt de voortgang daarvan bewaakt. Reeds in 2013 is een efficiëncyslag gemaakt in zes processen (mutatieproces, incassoproces, besluitvorming van het ontwikkelproces, reparatieafhandeling, klachtenafhandeling en factuurafhandeling). De focus lag per proces op kortere doorlooptijden, een hogere kwaliteit, lagere kosten, het voorkomen van verspillingen en het leveren van maximale waarde voor klanten.

3.4 Vermogensinzet

8

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan Havensteder de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

Havensteder kan de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren. Daarmee voldoet Havensteder aan het ijkpunt zes. De commissie heeft pluspunten toegekend omdat de corporatie beschikt over een goed onderbouwde visie op de vermogensinzet, zie daarvoor ook de vorige hoofdstukken en paragrafen, en een duidelijke visie die als doel heeft te sturen op rendementen. Tevens voert de corporatie evaluaties uit om afwijkende rendementontwikkelingen inzichtelijk te maken en hier actie op te ondernemen. Op basis van het voorgaande wordt de vermogensinzet beoordeeld met een acht.

Havensteder heeft enerzijds goed zicht op de opgaven in het werkgebied en anderzijds zeer goed zicht op de eigen financiële mogelijkheden. Wat betreft dat laatste heeft de corporatie in de afgelopen periode de expliciete keuze gemaakt om de financiële continuïteit veilig te stellen. Dit heeft gevolgen gehad voor de wijze waarop de opgaven konden worden ingevuld. De verbinding tussen de financiële situatie en de opgaven blijkt uit tal van documenten. Zoals uit de vorige hoofdstukken en paragrafen blijkt, heeft Havensteder in de afgelopen periode wel prestaties geleverd. Als gevolg van de voornoemde beleidsmatige keuze houdt Havensteder zich reeds langere tijd bezig met de kerntaken. In het jaarverslag staan de kerntaken benoemd: bieden van huisvesting aan mensen met een laag inkomen of kwetsbare positie, beheren van woningen en waar wenselijk/passend van de woonomgeving, terugtrekken uit bedrijfs onroerend goed (tenzij er een maatschappelijke meerwaarde is en het leveren van prestaties in het veld van wonen en zorg). De visitatiecommissie constateert de financiële continuïteit in de afgelopen periode terecht de hoogste prioriteit had. Tegelijkertijd is Havensteder maatschappelijke prestaties blijven leveren. Het verder verbeteren van de ratio's is ook in de komende jaren van groot belang.

De corporatie heeft de ambitie om haar vermogen zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten om zoveel mogelijk meerwaarde te creëren. In het ondernemingsplan 2011-2015 is daaromtrent benoemd dat de corporatie hierbij specifieke nadruk legt op het expliciet benoemen van (beoogde) maatschappelijke meerwaarde en de verantwoording daarvan. De langetermijndoelstelling is om maatschappelijke meerwaarde een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en van de

beleidscyclus te laten zijn. In het meest recente Koersplan 2013-2017 is beschreven dat de corporatie ernaar streeft om de maatschappelijke waardering en het maatschappelijk rendement meetbaar en toetsbaar te maken. In de praktijk wordt onderscheid gemaakt naar sociaal (is een woning passend bij een huurder?) en technisch rendement voor de beste verhuurbaarheid. Via een afwegingskader aan de voorkant worden rendementen berekend die met name zijn gericht op het rendement van het vastgoed. Een expliciete (kwalitatieve) afweging aan de voorkant en evaluatie bij afronding van een project gericht op het maatschappelijk rendement is er nog niet. Havensteder heeft de criteria wel inzichtelijk en maakt zodoende wel een impliciete afweging. De corporatie geeft aan dat de laatste stappen in het expliciteren, en daarmee legitimatie, moeten worden gezet, waarmee een duidelijk antwoord kan worden gegeven op: waar geven we ons geld aan uit en heeft het effect wat we doen?

3.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Havensteder resulteert het volgende beeld.

Tabel 3.1 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	5	30%	7,1
Doelmatigheid	8	30%	
Vermogensinzet	8	40%	

4 Presteren ten aanzien van Governance



4.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Havensteder omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen.

4.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

4.2.1 Plan

7 Havensteder voldoet ruimschoots aan het ijkpunt zes en heeft een pluspunt toegekend gekregen voor de wijze waarop het planningproces professioneel is verankerd in de organisatie en omgeving. De corporatie heeft na de fusie tussen PWS en Com.wonen het Ondernemingsplan 2011-2015 vastgesteld waarin de missie en visie staan vermeld. Het ondernemingsplan geeft richting aan het handelen van de corporatie in de verdere jaren. De organisatie is volgens Havensteder op een dusdanige manier ingericht dat, gedreven vanuit de missie en visie, de opgaven op een doelmatige wijze kunnen worden gerealiseerd. De missie en visie zijn uitgewerkt in zes thema's die vervolgens per thema geconcretiseerd zijn in strategische kerndoelen. Ten slotte zijn ook de strategische kerndoelen per thema uitgewerkt in doelstellingen. In 2012 en 2013 zijn de doelen voornamelijk, maar niet uitsluitend, voor de korte termijn geformuleerd.

De bedrijfsplannen die jaarlijks zijn opgesteld zijn geënt op het ondernemingsplan en de financiële kaders uit de begroting. De bedrijfsplannen volgen de opbouw en thema's van het ondernemingsplan. Per thema wordt een kort overzicht gegeven van de strategische kerndoelen en doelstellingen. In het vervolg wordt een en ander verder toegelicht. Hoewel het hier een duidelijke en consequente manier van werken betreft, zijn de doelstellingen niet allemaal SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden). Zo worden er geen harde momenten genoemd waarop een doelstelling behaald moet zijn, wie er (binnen de organisatie) verantwoordelijk is voor de uitvoering en welke financiële middelen er beschikbaar zijn. Dit maakt het lastig om doelstellingen te monitoren en een algehele planning op te stellen.

Uit de plannen blijkt dat Havensteder de relevante ontwikkelingen die zich onder andere voordoen in de maatschappij, politieke omgeving en economie meeneemt in het ondernemingsplan. Hier wordt in de beleidsplannen uitvoerig aandacht aan besteed en worden de ambities erop aangepast. In het bedrijfsplan 2013 wordt beschreven dat Havensteder via scenario's de mogelijke impact op de organisatie in kaart brengt en hier rekening mee houdt bij de inrichting van de plannen en organisatie. De maatschappelijke verankering in de plannen heeft vorm gekregen door bewoners en belanghebbenden mee te laten denken bij het beheer. Er zijn op meerdere momenten

bijeenkomsten georganiseerd, waarbij de dialoog is aangegaan op verschillende niveaus over het beleid met diverse partijen. Huurders worden bijvoorbeeld actief betrokken bij de uitvoeringsprogramma's op het gebied van investeringen in woningen en woonomgeving. Samen met de huurdersorganisaties wordt jaarlijks een wijkschouw uitgevoerd en wordt per wijk een top drie aan speerpunten opgesteld. Ook is er een Adviesraad binnen Havensteder actief die bestaat uit mensen met een brede maatschappelijke achtergrond.

Een onderdeel van het bedrijfsplan is het hoofdstuk 'financiële huishouding'. Hierin worden de financiële randvoorwaarden voor het komende jaar geschetst. Ook is hierin de meerjarenbegroting opgenomen waarin vijf jaar vooruit wordt gekeken. Het hoofdstuk 'financiële huishouding' heeft niet dezelfde structuur als de strategische thema's die in de voorgaande hoofdstukken zijn besproken. Vanwege het uitgangspunt 'eerst verdienen, dan uitgeven' worden niet alle plannen genoemd, maar worden alleen de harde investeringsprojecten opgenomen. Zodra de doelstellingen worden behaald, ontstaat ruimte voor de overige plannen waar een prioriteitsstelling voor is gemaakt. Dit is geen statische lijst: Havensteder ziet in dat er uiteenlopende redenen zijn waardoor het nodig kan zijn om de (volgorde op de) lijst aan te pakken. In een dergelijk geval is een memo beschikbaar die in 2014 is opgesteld waarin duidelijkheid wordt gegeven hoe moet worden omgegaan met wijzigingen en hoe deze wijzigingen worden vastgelegd.

4.2.2 Check

6

Havensteder beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten kan worden hoe de voorgenomen prestaties vorderen. Daarmee voldoet de corporatie aan het ijkpunt zes en is er, met een aantal verbeteringen, zicht op een hogere beoordeling. Drie maal per jaar wordt een tertiaalrapportage opgesteld, waarin de voortgang van de afspraken over operationele processen is weergegeven. De tertiaalrapportages worden binnen twee à drie maanden door de Raad van Commissarissen besproken en vastgesteld. Uit onderstaande toelichting blijkt enerzijds de wijze waarop het systeem is verankerd in de organisatie en anderzijds de actieve toepassing. De visitatiecommissie is verder van mening dat de informatie in voldoende mate aanwezig is, maar dat structuur, overzicht en inzicht voor verbetering vatbaar is.

Havensteder maakt voor de monitoring gebruik van een groot aantal documenten, waaronder de tertiaalrapportage, treasuryrapportage, compliance rapportage, projectenrapportage maandelijkse monitor, jaarverslag en monitor Bod aan de Huurders. Daarnaast maakt de directie wonen gebruik van een maandrapportage en zijn er in het kader van de Lean-methodiek maandelijkse rapportages met betrekking tot incasso, verhuur en klantnotities. In de tertiaalrapportage worden met name de processen gevolgd. Ten aanzien van de bedrijfsvoering worden normen gemonitord, afwijkingen, risico's en bijsturingsmaatregelen benoemd. De tertiaalrapportage is een omvangrijk en beschrijvend document waardoor relevante informatie soms wat lastig te vinden is. Vanuit de corporatie is aangegeven dat de rapportages kleiner moeten worden wat betreft omvang en de inzichtelijkheid verder moet worden verbeterd. Zo is de tweede tertiaalrapportage van 2014 reeds een vijfde kleiner in omvang en moet er een tweelagensysteem in komen: de eerste laag voor het overzicht en de tweede laag voor een verdieping op onderdelen. Opvallend is dat de financiële randvoorwaarden en doelstellingen uit het ondernemingsplan en bedrijfsplan niet als zodanig in de tertiaalrapportages zijn opgenomen, maar dat deze zijn opgenomen in de treasuryrapportage. Ook deze rapportages bevatten alle relevante informatie, maar zijn net als andere rapportages wat moeilijk inzichtelijk. De sterke verankering blijkt uit het principe 'eerst verdienen, dan uitgeven', waarbij per maand wordt gemonitord of er voldoende inkomende kasstromen zijn om, naast de reeds vastgestelde projecten, nieuwe projecten te starten.

In de basis is alle informatie voorhanden om te kunnen controleren of de corporatie doet wat is voorgenomen. Echter, de informatie is gefragmenteerd aanwezig. Ook is de informatie wat moeilijk inzichtelijk als gevolg van het ontbreken van een duidelijke structuur en onderlinge relaties tussen bijvoorbeeld de doelstellingen uit het ondernemingsplan, actuals en prognoses voor de rest van het jaar. Door het ontbreken van één overzicht (BSC) en een duidelijke structuur is het moeilijk om de volkshuisvestelijke en financiële prestaties in samenhang te volgen. Ondanks voorgaande zijn de gebruiksmogelijkheden voor de RvC naar eigen zeggen goed.

4.2.3 Act

8

De corporatie stuurt zeer actief bij indien afwijkingen worden geconstateerd. Vanuit het monitoring- en rapportagesysteem worden relatief snel afwijkingen opgemerkt en wordt er actie ondernomen om de doelen aan te passen. Havensteder voldoet met de wijze van bijsturing ruimschoots aan het ijkpunt voor een zes. De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe omdat Havensteder zeer goed onderbouwt waarom er wordt bijgestuurd en welke financiële consequenties dat heeft. In de onderbouwing spelen zowel actuele interne als externe ontwikkelingen een belangrijke rol.

In het ondernemingsplan maakt Havensteder duidelijk dat zij de Plan-Do-Check-Act cyclus gebruikt als leidraad bij het maken en uitvoeren van de plannen. Dit wordt gedaan door een vinger aan de pols te houden bij belangrijke processen en/of output en outcome. Als de gewenste resultaten niet worden bereikt, wordt er bijgestuurd. De actieve bijsturing blijkt onder meer uit het vervangen van het ondernemingsplan voor een nieuw Koersplan na slechts twee jaar van de ondernemingsplanperiode. Ook de bedrijfsplannen, die jaarlijks in de context van dat moment worden vastgesteld, zijn documenten waaruit dit blijkt. Een punt van aandacht is het expliciet benoemen van de wijzigingen: op basis waarvan het besluit wordt genomen om de ambities aan te passen en welke uitwerking dat heeft. De sturing wordt het meest tastbaar in het uitvoeren van nieuwe projecten, die op basis van inkomende kasstromen worden vrijgegeven. De visitatiecommissie vraagt op projectniveau wel aandacht voor het verkennen van alternatieve mogelijkheden alvorens tot een investeringsbeperking over te gaan.

4.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

4.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

8

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend.

Betreffende het functioneren van de Raad van Commissarissen voldoet Havensteder aan het ijkpunt voor een zes, onder meer doordat er een passende profielschets is vastgelegd, er buiten eigen kring wordt geworven en aandacht wordt besteed aan deskundigheidsbevordering. De commissie heeft pluspunten toegekend voor de wijze waarop de RvC zaken heeft onderbouwd, actieve wijze waarop wordt gewerkt aan de samenstelling, evaluatie en de goede wijze waarop invulling wordt gegeven aan de verschillende rollen.

Samenstelling

Havensteder heeft een omvangrijk governance handboek opgesteld. In het governance handboek staan de onderwerpen in het kader van goed bestuur; de manier waarop Havensteder wordt bestuurd en hoe het toezicht is geregeld. Het gaat om normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, verantwoording en financiële beheersing. Het toezicht dient te waarborgen dat de maatschappelijke doelstellingen van de corporatie goed worden uitgevoerd en de middelen op de juiste manier worden besteed.

In het handboek zijn het statuut van Stichting Havensteder, Reglement van de RvC, toezichtskader, controlstatuut, reglement bestuurder, procuratieregeling en regels omtrent integriteit opgenomen. In de statuten is te lezen dat de RvC uit ten minste vijf en uit ten hoogste zeven personen bestaat. Het Reglement van de RvC volgt hierin de statuten. De huurders mogen twee leden bindend voordragen. Op dit moment zijn dat de heren Schrijer en Teule. De RvC bestaat momenteel uit zeven personen. Dit aantal wordt in 2015 teruggebracht naar zes leden doordat één van de drie vertrekkende leden niet wordt vervangen. Bij de theoretische mogelijkheid van een staakt het stemmen heeft de voorzitter het laatste woord. Echter, in de praktijk zal dit niet voorkomen omdat de RvC van mening is dat het voorstel niet klopt als er evenveel voor- als tegenstemmers zijn. Hieronder is de huidige samenstelling weergegeven.

Tabel 4.1 Samenstelling

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Functie
Dhr. B.J. van Bochove	01-01-2013	01-01-2017*	Voorzitter
Mw. M.C. Meindersma	01-01-2007	01-01-2015	Vicevoorzitter
Dhr. D.J. Schrijer	01-03-2013	01-03-2017*	Lid
Dhr. P.L. Batenburg	01-01-2007	01-01-2015	Lid
Dhr. G. Erents	01-07-2011	01-07-2015*	Lid
Dhr. R.B.J. Teule	09-11-2011	09-01-2015	Lid
Dhr. P.O. Vermeulen	01-07-2011	01-07-2015*	Lid

*Herbenoembaar.

Om de deskundigheid van de RvC te borgen is in het governance handboek een profielschets opgenomen. Het governance handboek is beschikbaar via de website van Havensteder en in het jaarverslag wordt middels een QR-code doorverwezen naar het handboek. Omdat de profielschets onderdeel uitmaakt van het handboek is voor iedereen duidelijk waar de RvC en haar leden aan moeten voldoen. Naast de vereisten voor iedere commissaris is beschreven welke specifieke kennis binnen de RvC aanwezig moet zijn. In deze punten wordt onder andere voorzien in de volkshuisvestingsaangelegenheden en financiële- en bedrijfseconomische expertise. De huidige samenstelling van de Raad voldoet aan de profielschets.

De notulen van RvC geven blijk van het actief gebruiken van de profielschets. Zo is bijvoorbeeld bij de laatste aanstelling opgemerkt dat drie leden van de RvC een politieke achtergrond hebben en de RvC daarmee een politiek profiel krijgt. In de praktijk is dit volgens de RvC geen belemmering en zorgt het juist voor een goede binding met het werkgebied. Bij de volgende aanstelling zal wel extra gelet worden op de diversiteit van de samenstelling van de RvC. Zoals hierboven toegelicht wordt in 2015 het aantal leden teruggebracht naar zes. De RvC heeft aangegeven dat, gezien de huidige context, met name wordt gezocht naar twee nieuwe leden met een achtergrond in bedrijfsvoering en kennis van bewoners. Nieuwe leden van de RvC worden buiten de eigen kring geworven, onder andere middels een advertentie in de Intermediair. De corporatie heeft een uitgebreid introductieprogramma voor nieuwe leden bestaande uit twee dagen, waarin wordt kennisgemaakt met de organisatie en inhoudelijke informatie wordt gedeeld.

Wat betreft deskundigheidsbevordering staat in de het governance handboek opgenomen dat de RvC jaarlijks beoordeelt op welke onderdelen leden behoefte hebben aan een nadere introductie of opleiding. Alle leden zijn lid van de VTW en volgen bijeenkomsten van de VTW, Deloitte, Finance Ideas, TU Delft en Symposia voor Woningcorporaties. De inhoud wordt onderling besproken. De commissarissen nemen deel aan themabijeenkomsten van het CFV, WSW en Aedes of worden deze partijen door de RvC in de vergadering uitgenodigd om een toelichting te geven. Verder onderneemt de RvC excursies door het werkgebied, spreekt de voltallige RvC jaarlijks met de (sociale) partners in de wijken en zijn er gesprekken met de Adviesraad van Havensteder, OR en de huurdersorganisatie.

De RvC kent twee commissies: de auditcommissie en de selectie- en remuneratiecommissie. De auditcommissie adviseert de RvC over financiële onderwerpen, waaronder de financiële beleidsvorming, planning en rapportage, risicomanagement en de relatie met de externe accountant. De auditcommissie bereidt de reguliere RvC-vergaderingen op deze onderwerpen voor. De RvC geeft in het interview aan dat de verslaglegging van de auditcommissie van dien aard is, dat er in de reguliere vergadering naast financiën aandacht kan worden geschonken aan volkshuisvestelijke zaken. De selectie- en remuneratiecommissie ondersteunt de RvC bij de selectie, benoeming en beloning van de commissarissen en het bestuur. Daarnaast voert zij functionerings- en beoordelingsgesprekken met de bestuurder.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De visitatiecommissie is van mening dat zowel uit de bestudeerde notulen als uit de gevoerde interviews blijkt dat de RvC op ruim voldoende wijze invulling geeft aan de rol als toezichthouder, werkgever en klankbord. De RvC is te typeren als zeer betrokken, professioneel, onafhankelijk en zeer kritisch richting de organisatie. Dit schept tevens verwachtingen ten aanzien van eenzelfde en voortdurend kritische houding richting het eigen functioneren. Het vaarwater waar Havensteder zich in bevindt vraagt om een stevige bestuurder en een even zo stevig toezicht. Vastgesteld wordt dat beide aanwezig zijn. Een en ander betekent dat stevige discussies worden gevoerd, zowel onderling in de RvC en directieteam als tussen de RvC, bestuurder en directieleden. Uit de verslagen en de interviews blijkt dat deze vanuit een open en positief kritische houding worden gevoerd met behoud van ieders rol en verantwoordelijkheid.

De RvC heeft een duidelijk beeld welke informatie nodig is om de toezichtrol te kunnen vervullen. Zoals onder act reeds toegelicht is de informatie zeer omvangrijk, maar wordt wel de juiste informatie aangeleverd om de rol als toezichthouder goed te kunnen vervullen. De verbetering van de structuur, overzicht en inzicht van de informatie is door de bestuurder en het directieteam op de agenda gezet. Er wordt blij gegeven van alertheid met betrekking tot het verkrijgen van de benodigde informatie van de bestuurder. Zo worden in de vergaderingen veel uiteenlopende onderwerpen besproken. De Raad vraagt zichtbaar om informatie en toelichting bij punten waarbij zij dit nodig acht. Zo heeft de Raad bijvoorbeeld gevraagd om de (op haar verzoek opgestelde) financiële scenario's nader door te nemen. Specifieke onderwerpen die aandacht behoeven, zoals Havensteder 2.0 en "eerst verdienen, dan uitgeven" zijn terugkerende onderwerpen tijdens de vergadering. Verder doet de RvC aan zelfstandige informatievergaring. Met het oog op de financiën heeft de RvC bijvoorbeeld het CFV en WSW uitgenodigd om een toelichting te geven en wordt de accountant apart gesproken. Ook heeft de RvC periodiek (schriftelijk) contact met onder andere de ondernemingsraad, huurders en andere partijen. Op deze wijze houdt de Raad voeling bij wat er leeft in de organisatie en de context van de corporatie. Uit de notulen blijkt bijvoorbeeld ook dat de RvC jaarlijks een wijk of complex bezoekt om letterlijk inzicht in de casus te krijgen. De RvC is richting de bestuurder altijd transparant in de benadering van derden. Daarnaast heeft de concerncontroller een onafhankelijke rol en worden zowel de controller als de directieleden waar

nodig uitgenodigd voor de vergaderingen met de RvC. Rapportages en actielijsten van externe partijen zijn terugkerende onderwerpen in de verslagen van de RvC.

De relatie tussen de RvC en de bestuurder is transparant, zakelijk en professioneel. In het bestuurlijk overleg tussen de voorzitter, vicevoorzitter en de bestuurder wordt de agenda van de raadsvergaderingen voorbereid. In dit bestuurlijk overleg komen ook inhoudelijke kwesties aan de orde die horen bij de adviesrol van de RvC. In het jaarverslag 2013 is te lezen dat iedere maand een bestuurlijk overleg plaats heeft gevonden, waarbij in elk overleg in ieder geval de reorganisatie onderwerp van gesprek is geweest. Daarnaast is gesproken over de beleidsuitgangspunten en de uitwerking daarvan voor de huurders, de woningportefeuille, de financiën van Havensteder en de organisatie en haar medewerkers. Het aantal bestuurlijke overleggen, evenals de sterke betrokkenheid en de grote hoeveelheid informatie die de RvC krijgt toegestuurd, is gezien de ontwikkelingen in de afgelopen periode begrijpelijk. Juist die veelheid aan informatie vraagt om het gebruik van oplegnotities en kernachtige samenvatting. De visitatiecommissie vraagt verder aandacht voor de balans tussen de invulling van toezicht en de staat van de organisatie.

Met de bestuurder zijn afspraken gemaakt die jaarlijks in de remuneratiecommissie worden voorbesproken en vervolgens met de bestuurder. Uit de interviews en documentatie komt naar voren dat de RvC positief is over de bestuurder vanwege haar open houding, bereidheid om kritiek te ontvangen en te delen. Andersom ervaart de bestuurder de RvC als kritisch, iets dat positief wordt geduid, en een steun in de rug. De visitatiecommissie concludeert dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het creëren van een omgeving waarin de bestuurder optimaal haar rol kan vervullen.

Zelfreflectie

Onderdeel van het takenpakket van de RvC is het evalueren van het functioneren van het bestuur en de RvC, inclusief de individuele leden. Daarbij inbegrepen de beoordeling van de profielschets van de RvC en de het introductie-, opleidings- en trainingsprogramma. Uit de jaarverslagen blijkt dat er jaarlijks een evaluatie heeft plaatsgevonden. In 2013 heeft de evaluatie van het functioneren van de RvC plaatsgevonden onder voorzitterschap van een externe partij. Uit de evaluatie volgde de constatering dat er veel aandacht is besteed aan bedrijfseconomische onderwerpen. In de toekomst wil de RvC meer aandacht besteden aan volkshuisvestelijke en maatschappelijke kwesties en het thema van de betaalbaarheid voor huurders. Uit de interviews en documentatie komt naar voren dat de punten uit de evaluatie worden opgevolgd en gemonitord. Een voorbeeld dat vanuit de meest recente evaluatie wordt genoemd is het instellen van een commissie volkshuisvesting.

4.3.2 Toetsingskader



Statutair is vastgelegd welke kaders gelden voor de werking van de organisatie, met name op het vlak van bestuur en toezicht. Daarvan afgeleid zijn interne reglementen die de werking meer in detail formuleren. Wat in statuten en reglementen is vastgelegd is vooral extern bepaald. Denk daarbij met name aan het Burgerlijk Wetboek, de Woningwet c.a. en de Governancecode Woningcorporaties. In de notitie 'Toezichtkader en model informatievoorziening en activiteiten Raad van Commissarissen' zijn zowel het toezichtkader als het toetsingskader opgenomen. Daarmee wordt voldaan aan het ijkpunt voor een zes. Een pluspunt is toegekend voor de compleetheit van het toetsingskader en de actieve wijze waarop de RvC het toetsingskader hanteert.

Het toezichtskader en model informatievoorziening en activiteiten Raad van Commissarissen, zijnde het toetsingskader, is opgenomen in het governance handboek van Havensteder. Hierin worden kaders voor het toezicht, waaronder rollen, definities, beschikbare reglementen en contouren voor verdere inrichting van toezicht binnen Havensteder geschetst. Ook wordt een zo compleet mogelijk en geordend beeld van activiteiten en stroom aan informatie (toetsingskader) richting de Raad van Commissarissen benoemd. Omdat good governance een belangrijke rol speelt is bij de opzet van dit stuk aangesloten op de Governancecode Woningcorporaties en wordt de beleidscyclus van 'plan-do-check-act' gehanteerd. In het toetsingskader wordt in een helder overzicht weergegeven op welke informatie de RvC inzake de PDCA-cyclus en jaarcyclus kan rekenen. Per informatiebron wordt weergegeven wat het aandachtsveld, het doel en de frequentie van het verschijnen van de informatie is. De informatie bestaat voornamelijk uit documenten zoals het treasurystatuut, meerjareninvesteringsbeleid, integriteitsbeleid, visie en strategie, jaarverslag, governance-verslag, et cetera. De visitatiecommissie beoordeelt de compleetheid van informatie als ruim voldoende. Echter, zoals reeds bij check is aangegeven, kan structuur, overzicht en inzicht in de beschikbare informatie worden verbeterd. Dit leidt niet alleen tot een sneller en betrouwbaarder inzicht voor de RvC, maar ook voor de organisatie.

4.3.3 Governancecode



Havensteder onderschrijft de Aedescode en past de Governancecode Woningcorporaties toe. Voor de Code geldt het principe 'pas toe of leg uit' met uitzondering van drie bepalingen. Deze hebben betrekking op de sectorbrede beloningscode van de bestuurders, een nieuwe bepaling die betrekking heeft op de honoreringscode van de commissarissen en de zittingstermijnen van de commissarissen. Doordat Havensteder de Governancecode naleeft, de bepalingen toepast en afwijkingen vermeldt in het jaarverslag, wordt voldaan aan het ijkpunt voor een zes. De actieve wijze waarop de code wordt toegepast leidt tot een pluspunt.

Op twee onderdelen wijkt Havensteder af van de code. Deze afwijkingen zijn ingegeven door praktische motieven en worden in het jaarverslag verantwoord:

1. In het jaarverslag wordt niet per definitie slechts één afzonderlijk hoofdstuk aan de toepassing van de Governancecode gewijd, zoals de code voorschrijft. Dit komt doordat de Governancecode raakvlakken heeft met de inhoud van meerdere hoofdstukken in het jaarverslag.
2. De bestuurder kan kleine opdrachten aan de externe accountant geven, zonder toestemming van de raad van commissarissen. De bestuurder en de raad van commissarissen hebben dit afgesproken. De onafhankelijkheid van de accountant wordt vanzelfsprekend wel gewaarborgd. De bestuurder meldt regelmatig aan de raad welke opdrachten zij aan de accountant heeft verstrekt. Ook vindt er achteraf toetsing plaats.

In het jaarverslag, dat is in te zien via de website van Havensteder, staat een QR-code die leidt naar de pagina waarin Havensteder de twee bovengenoemde afwijkingen benoemt en onderbouwt. Tevens is op deze pagina een link te vinden naar de Governancecode en het governance handboek van Havensteder. Het feit dat Havensteder op de genoemde punten afwijkt van de Governancecode getuigt van een zelfbewuste opstelling waarbij een expliciete afweging wordt gemaakt rond het doen en laten van de corporatie.

Verder heeft Havensteder transparant gecommuniceerd over de rol van de heer Erents bij Vestia. Van 1 februari 2012 tot en met 1 juli 2013 was de heer Erents interim bestuursvoorzitter van Vestia. In die hoedanigheid was hij onder andere verantwoordelijk voor de financiële portefeuille. Deze situatie is uit noodzaak geboren, het verdient geen navolging. Daarom heeft de RvC hier goede

afspraken over gemaakt hoe hier goed mee om te gaan. Deze afspraken zijn te vinden op de website van Havensteder. In 2013 hebben geen transacties plaatsgevonden waarbij tegenstrijdige belangen speelden.

4.4 Externe legitimering en verantwoording

4.4.1 Externe legitimatie



De corporatie heeft een heldere visie op de belanghebbenden en treedt open en constructief in overleg. Over het algemeen is de communicatie met de belanghebbenden goed en worden ze geïnformeerd over de bijstelling van plannen. De belanghebbenden worden op verschillende manieren betrokken bij het beleid. Ook voldoet de corporatie aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en overlegwet. Havensteder voldoet hiermee aan de minimale eis voor een zes. Een pluspunt is toegekend voor de actieve wijze waarop de belanghebbenden worden betrokken en de verantwoording van het belanghebbendenmanagement.

De huurdersvertegenwoordiging wordt, na opmerkingen over betrokkenheid, sinds 2013 nadrukkelijk betrokken via het bod aan de huurders. Het bod wordt zowel intern als extern goed gemonitord en besproken. Huurders krijgen in de monitor ook ruimte om opmerkingen te plaatsen. Waar de huurders in het verleden te weinig waren betrokken bij het opstellen van het beleid, heeft de corporatie dit met het bod aan de huurders rechtgetrokken. Ook zijn de huurders betrokken bij onder meer het Koersplan 2013-2017. Daardoor is de huurdersbetrokkenheid bij het beleid duidelijk beter vormgegeven dan bij de gemiddelde corporatie. Voorgaande blijkt bijvoorbeeld ook uit het Handboek Participatie. Daarin staan, naast alle rechten en plichten die formeel gelden voor huurdersorganisaties, ook inspirerende vormen van participatie, praktische tools en de wettelijke bepalingen zoals vastgelegd in de Overlegwet.

Individuele huurders worden betrokken via bijeenkomsten waarin input kan worden geleverd voor specifieke projecten, zoals de vormgeving van de website. Om de participatie te vergroten heeft Havensteder een compensatieregeling ingesteld. De huurdersvertegenwoordiging en individuele huurders krijgen over het algemeen een goede terugkoppeling van hetgeen er met hun input is gedaan. Aandachtspunt betreft de ervaring van de huurdersvertegenwoordiging dat ze vooral zelf om informatie moeten vragen en er op onderdelen te weinig (financiële) kennis is om met de corporatie mee te praten. Een goed geïnformeerde huurdersvertegenwoordiging met verstand van zaken kan een duidelijke meerwaarde leveren aan de invulling van de opgaven. De wijze waarop de ondernemingsraad wordt gefaciliteerd kan hierbij als voorbeeld dienen. Verder heeft Havensteder overleg met bewonerscommissies en wordt participatie actief gestimuleerd.

Havensteder werkt veel samen met de gemeenten, (voormalige) deelgemeenten en partners. Dit gebeurt onder meer bij het opstellen van de gebiedsafspraken en prestatieafspraken. In de totstandkoming van de gebiedsafspraken heeft de corporatie nadrukkelijk ingezet op een traject gericht op het gezamenlijk opstellen van gebiedsdoelen en een uitvoeringsprogramma. In het eerste hoofdstuk zijn deze uitgebreid toegelicht. In één van de gebieden heeft Havensteder de stuurgroep voorgezeten voor het opstellen van de wijkstrategie, samen met alle partners waaronder de gemeente en collega-corporaties. Op het vlak van bijvoorbeeld convenanten heeft Havensteder actieve inzet getoond om gezamenlijk tot beleid te komen. Dat geldt ook voor samenwerkingen in het Zomerhofkwartier en de Hofbogen.

Omdat de opgaven input zijn voor de ambities, lopen deze zaken in elkaar over. Betrokkenheid bij het opstellen van afspraken leidt zodoende tot betrokkenheid bij het opstellen van beleid. Ook bij

het opstellen van het fusieplan en Havensteder 2.0 zijn specifieke bijeenkomsten georganiseerd in de vorm van workshops en zomersessies. Daarnaast organiseert de corporatie iedere twee maanden een (politiek) Kenniscafé, waarbij regelmatig externen worden uitgenodigd om hun visie en mening te geven. Dit dient als input voor het handelen. De betrokkenheid van deze partners wordt niet toegelicht in bijvoorbeeld het Koersplan 2013-2017 of het Bedrijfsplan 2014. Het benoemen van de goede wijze waarop de partijen bij het beleid zijn betrokken, is niet opgenomen in een introducerende procesparagraaf van het ondernemingsplan. Een verwijzing op hoofdlijnen naar hetgeen met de input is gedaan evenmin. In het jaarverslag is een passage over de Adviesraad opgenomen, maar is verder geen inzicht gegeven in de dialoog die heeft plaatsgevonden en wijze waarop dit in het beleid is meegenomen. De Adviesraad, bestaande uit vertegenwoordigers uit het maatschappelijk middenveld wordt bij verschillende onderwerpen betrokken.

4.4.2 Openbare verantwoording

6

Havensteder legt openbaar verantwoording af over haar presteren door het publiceren van het ondernemingsplan, bedrijfsplan en het jaarverslag op de website. Het ondernemingsplan en bedrijfsplan leveren een goed inzicht in de doelstellingen die er zijn. Hoewel het jaarverslag de opzet van het ondernemingsplan en het bedrijfsplan volgt, geschiedt verantwoording niet op een zeer overzichtelijke wijze. Een expliciete koppeling tussen volkshuisvestelijke doelen en prestaties ontbreekt. Echter, doordat de gerealiseerde prestaties wel staan vermeld voldoet Havensteder aan het ijkpunt voor een zes.

Het jaarverslag is goed leesbaar, maar vrij beknopt, zeker wanneer de grootte van de corporatie daarbij in beschouwing wordt genomen. Het mag duidelijk zijn dat het onmogelijk is om alle prestaties en doelen weer te geven. Toch zou het voor belanghebbenden mogelijk moeten zijn om de geleverde prestaties op de hoofddoelstellingen te kunnen volgen en afwijkingen te kunnen zien. Het jaarverslag is verder laagdrempelig en daarmee goed leesbaar voor de verschillende doelgroepen. Het doorverwijzen naar ondersteunende rapporten en documenten is slim gedaan middels QR-codes. QR-codes worden echter in de praktijk maar weinig gebruikt waardoor de vraag kan worden gesteld in hoeverre dit daadwerkelijk meer inzicht biedt. Verder neemt het doorverwijzen niet weg dat een bepaalde basishoeveelheid aan informatie en verantwoording in het jaarverslag aanwezig dient te zijn. Ook de verslaglegging van de RvC, met name waar het gaat om jaarspecifieke zaken, is hierin relatief beperkt.

Verder wordt ieder jaar een jaarverslag opgesteld waarin de volkshuisvestelijke en financiële prestaties van het betreffende jaar worden benoemd. Het jaarverslag sluit aan op de thema's en de indeling die in het ondernemingsplan en de bedrijfsplannen is gebruikt. Een expliciete koppeling tussen prestaties en doelstellingen van het betreffende jaar is niet aanwezig. Voor de lezer is daarmee niet goed inzichtelijk op welke punten de corporatie afwijkt van de voorgenomen doelstellingen voor dat jaar.

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Havensteder resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan	7	7,0	33%	6,9
	Check	6			
	Act	8			
Intern Toezicht	Functioneren Raad	8	7,3	33%	
	Toetsingskader	7			
	Naleving Governancecode	7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	6,5	33%	
	Openbare verantwoording	6			

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper Havensteder

Bouwen is mensenwerk

Kennis maken

Havensteder startte haar activiteiten 1 juli 2011, toen de fusie tussen PWS en Com-wonen een juridisch feit werd. Ruim drie jaar na dato kijken we naar de ambities van de nieuwe organisatie en hoe het daar mee staat.

Havensteder verhuurt betaalbare woningen in Rotterdam en Capelle aan den IJssel aan mensen met een laag inkomen of een kwetsbare positie. We verhuren aan 45.000 huishoudens. Voor een klein deel zijn dat ook woningen in de vrije sector. We verhuren zo'n 5.000 bedrijfsruimten, zoals winkelpanden en huisvesting voor bedrijfsactiviteiten, die de voorzieningen in onze wijken ondersteunen.

Onze organisatie richten we zo in dat we onze opgave op doelmatige wijze kunnen realiseren. Een essentiële voorwaarde is dat we onze financiële huishouding op orde hebben. Dit is nodig voor de continuïteit van onze onderneming. Dat werd extra relevant door politieke en economische omstandigheden waarmee we te maken kregen; de verhuurdersheffing, de economische crisis, en de saneringssteun die wij moesten leveren aan andere corporaties.

Aan het werk

Vier jaar tijd lang hebben we op z'n Rotterdams stevig doorgebouwd.

- Aan de werkzaamheden voor en dienstverlening aan onze bewoners;
- Aan onze woningen en onze woningportefeuille;
- Aan onze afspraken met Rotterdam en Capelle aan den IJssel en de stadsregio Rotterdam;
- Aan onze wijken. En dat op een geïntegreerde wijze, inclusief sociaal investeren en faciliteren van de wijk economie;
- Aan onze organisatie en onze financiële positie;
- Aan onze reputatie en de reputatie van de corporatiebranche.

In deze vier jaar is er veel gebeurd. Zowel bij Havensteder als in haar omgeving. We werkten hard en efficiënt om ervoor te zorgen dat de organisatie op een effectieve en transparante manier aan het werk kon zijn. Ons ondernemingsplan en onze routekaart waren daarbij onze leidraad. Daarbij zijn de huurders en de belanghebbenden van Havensteder, met name de gemeentelijke politiek, betrokken. We stemden af met zorgpartijen, onderwijs en collega-corporaties op relevante onderwerpen. In 2013 hebben we ons ondernemingsplan volledig omgegooid om het hoofd te kunnen bieden aan de financieel en politiek turbulente tijd. We maakten daarom een Koersplan Havensteder, voor de periode 2013-2017. Onze leidraad daarbij was Anders denken, anders doen. Onze wereld is onomkeerbaar veranderd. Er is een nieuwe realiteit ontstaan. Dat betekent dat we op een andere manier over onze werkzaamheden na moeten denken en we ook naar de nieuwe feiten moeten handelen.

Waardevol en waardenvol

We willen een waardevolle bijdragen leveren voor de mensen die in Rotterdam en Capelle wonen, leven en werken. In ons waardenhuis staan de grondbeginselen die wij als organisatie belangrijk vinden. Betrouwbaar, betrokken en toegankelijk voor onze huurders en een goede samenwerkingspartner voor onze partners en belanghebbenden. In onze relaties zijn we open en transparant.

We willen gekend worden als robuust, warm en stevig. De onderlegger daarvoor is professionaliteit en besluitvaardigheid. We zijn deskundig en doelgericht aan het werk.

Werken en samenwerken staan voorop bij Havensteder. Dat gebeurt door mensen.

Waar gehakt wordt, vallen spaanders. Dat geldt ook voor de werkzaamheden en processen waar Havensteder aan werkt. Daar leren we van. Het geeft ons de mogelijkheid om het de volgende keer beter te doen. Dat leren doen we graag met alle betrokkenen. We houden niets onder de pet.

Bouwen is mensenwerk

Onze huurders staan voorop en krijgen de hoogste prioriteit. Samen met hen bouwen we aan een Havensteder die haar missie tot in lengte van jaren kan uitvoeren.

Voor onze bedrijfsvoering geldt dat we streven naar een financieel duurzaam Havensteder. Dat betekent dat we onze inkomsten verhogen en onze uitgaven beperken. Prioriteit is het aflossen van leningen, zodat de rentelast afneemt.

Onze inspanningen zijn erop gericht om onze begroting te realiseren en de (bouw)projecten die wij ons voornemen, te starten. Dit doen we onder het voorbehoud dat de begrote opbrengsten daadwerkelijk binnen komen. We handelen vanuit het principe 'Eerst verdienen, dan uitgeven' en kiezen er nadrukkelijk voor geen verplichtingen aan te gaan, die kunnen leiden tot extra leningen.

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie Havensteder

Bestuurlijke reactie op visitatierapport

We zijn oprecht blij met het feit dat Havensteder bovengemiddeld presteert. Zeker gezien de context waarin wij opereren is dit echt een goede prestatie.

We scoren het hoogst op presteren naar vermogen. Een acht op doelmatigheid en inzet van ons vermogen. Het adagium van 'sober en doelmatig' dat leidraad is voor ons dagelijks werk, betaalt zich uit. Ondanks het feit dat we een stevige inzet moeten plegen om onze financiële continuïteit te waarborgen.

En uit de opmerkingen van belanghebbenden blijkt dat we worden herkend als een robuuste partner die betrouwbaar is in de relaties die zij aangaat.

Visitatieperiode

Havensteder ontstond in de zomer van 2011 als gevolg van de fusie tussen PWS en Com•wonen. De visitatiecommissie was van mening dat het in beeld brengen van de prestaties van een jaar voor de fusie weinig toegevoegde waarde zou hebben. Bovendien werkten we toen al richting het ondernemingsplan van Havensteder. De visitatiecommissie kortte daarom de terugblik met één jaar in tot de jaren 2011, 2012 en 2013.

Om een breder beeld te kunnen geven en aan te sluiten bij de meest actuele ontwikkelingen nam de visitatiecommissie de (interne) documenten uit het eerste en tweede tertiaal van 2014 mee in haar beoordeling.

Hart onder de riem

De uitkomsten van de visitatie zijn voor ons een hart onder de riem. We hebben gebuffeld, maar onze inspanningen worden herkend. Uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde, blijkt dat onze partners begrijpen dat we op tijd een flinke bijsturing hebben gemaakt die echt noodzakelijk was. Deze bijsturing gold niet alleen de eigen organisatie, maar ook het geld dat beschikbaar was voor investeringen in de stad, de wijk, de huizen en in het sociale en volkshuisvestelijke aspect van het samenleven in de stad. Het raakt niet alleen ons, maar vooral onze bewoners en samenwerkingspartners.

Financiële performance

Onze financiële continuïteit scoort een onvoldoende. Dat is een voortdurend punt van zorg en aandacht. We koersen op een duurzaam verdienmodel. In 2017 willen we voldoen aan de financiële ratio's van CFV en WSW.

Het principe van 'Eerst Verdienen en Dan Uitgeven' staat voor de komende jaren. Dat is het leidende principe in onze bedrijfsvoering. Daar zijn we open en transparant over en dat is een punt van aandacht in de communicatie met samenwerkingspartners. We investeren in dat licht, op basis van onze financiële polsstok. Maar genoeg is ook genoeg. Als we aan de ratio's voldoen, gaan we meer investeren. We zijn er voor de stad, wijk en huurders. We bouwen aan een gezamenlijke toekomst. En bouwen is mensenwerk. Onze financiën zijn een middel om zaken tot stand te brengen die voor onze partners en bewoners waardenvol zijn.

Open kaart

Doordat we open en transparant zijn geweest over onze financiële toekomst en mogelijkheden is begrip voor onze financiële mogelijkheden ontstaan. We geven maximaal rekenschap en zullen dat ook in de toekomst doen.

We hebben een flink aantal grote stappen gezet en zijn in iets rustiger vaarwater gekomen. We willen en zullen onszelf maximaal inspannen om volkshuisvestelijke ambities te realiseren. In overleg met onze bewoners en partners. Op basis van de financiële realiteit. De lat ligt hoog.

Transparantie in maatschappelijke prestaties

Voor de interne organisatie zijn er nog een aantal verbeterpunten. Het belangrijkste punt is het inzichtelijk informeren. We geven te veel en te gedetailleerde informatie. We gaan dit meer op hoofdlijnen doen, waardoor de lezer de echte sturingsvarianten er makkelijk uit kan halen. Met de aanbevelingen die de visitatiecommissie hierover maakt, kunnen we ons voordeel doen.

Hedy van den Berk
bestuurder Havensteder

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Havensteder

Naam	Functie
Dhr. Van Bochove	Raad van Commissarissen (voorzitter)
Mevr. Meindertsma	Raad van Commissarissen (lid)
Dhr. Erents	Raad van Commissarissen (lid)
Mevr. Van den Berk	Bestuurder
Dhr. Van Lieshout	Directeur Wonen
Dhr. Rotgans	Directeur Onderhoud & Ontwikkeling
Dhr. Kroon	Directeur Financiën & Middelen
Dhr. Maagdenberg	Concerncontroller
Dhr. Kesselaar	Manager Strategie
Dhr. Padmos	Manager HRM
Mevr. Van Kuppenveld	Manager Concernstaf
Dhr. Blommers	Ondernemingsraad
Dhr. Hopman	Ondernemingsraad
Dhr. Warmer	Ondernemingsraad
Dhr. Jungerius	Ondernemingsraad

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. Gloudi	Huurdersalliantie
Dhr. De Kok	Huurdersalliantie
Mevr. Kievit	Huurder
Mevr. Maliepaard	Huurder
Dhr. Knoester	Huurder
Dhr. Van Vaan	Huurder
Dhr. Gokke	Huurder
Dhr. Beekman	Gemeente Rotterdam (directeur ruimtelijk-economische ontwikkeling)
Dhr. Sutherland	Gemeente Rotterdam (gebiedsaccountmanager)
Dhr. Karakus	Algemeen directeur Platform 31 (voormalig wethouder Rotterdam)
Dhr. Berndsen	Raadslid D'66 (gemeente Rotterdam)
Dhr. Koen	Gemeente Capelle aan den IJssel (burgemeester)
Dhr. Van Sluis	Gemeente Capelle aan den IJssel (wethouder)
Dhr. Van der Giessen	Gemeente Capelle aan den IJssel (beleidsmedewerker)
Mevr. Den Haan	Gemeente Capelle aan den IJssel (stadsmarinier)
Dhr. Pastors	Nationaal Programma Rotterdam Zuid (directeur)
Dhr. Gouw	Pameijer (Manager facilitair bureau huisvesting)
Dhr. Rook	Pameijer (Projectmanager Facilitair Bureau huisvesting)
Mevr. Den Teuling	Aafje (manager vastgoed)
Dhr. Laven	Stipo (ondernemerscommissie Zomerhofkwartier)
Dhr. Sala	Studio Bas Sala (ondernemerscommissie Zomerhofkwartier)
Dhr. Te Velde	Van Schagen Architecten (ondernemerscommissie Zomerhofkwartier)
Dhr. Kooijman	Contemporary Showroom (ondernemerscommissie Zwaanshals)
Dhr. Rietveld	Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (directeur-bestuurder)
Dhr. Lausberg	Woonstad Rotterdam (regiodirecteur Zuid)
Dhr. Manders	Vestia (vestigingsmanager)
Dhr. Bartelse	Maaskoepel (directeur)

Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Havensteder te hebben.

Rotterdam, 19 maart 2015



Ewoud Dekker, Senior Consultant Ecorys

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Havensteder

Visitatieperiode september 2014 – januari 2015

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen enkel belang hebben bij de uitkomst van de visitatie c) in de vier kalender jaren voorafgaand aan de visitatie geen enkele zakelijke dan wel persoonlijk relatie met de betreffende corporatie hebben gehad en in de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie geen adviesopdrachten of werkzaamheden zullen uitvoeren bij de corporatie.

Naam en handtekening:

Wim van Deventer

Naam en handtekening:

Hugo ter Heegde

Plaats:

Rotterdam

Naam en handtekening:

Ewoud Dekker

Naam en handtekening:

Marleen Roekx

Datum:

4 februari 2015

Bijlage 5: CV's van de visitatoren

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Deventer, W. van

Geboorteplaats en -datum:

Rotterdam, 15 april 1951

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Algemeen directeur/bestuurder Centrum voor Reuma en Revalidatie Rotterdam

Onderwijs:

HBS- b Rotterdam 1970

Doctoraal Bedrijfskunde Delft 1977

Diverse management opleidingen en seminars

Werkervaring en resultaten.

Centrum voor Reuma en Revalidatie Rotterdam (www.rrr.nl): Algemeen directeur/bestuurder: 1990 - heden. Vraaggerichte organisatie, upgrading service verlening en behandeling. Zorginhoudelijke, organisatorische en technologische innovaties. Doelmatigheid verbetering, derde geldstroom ontwikkeling, samenwerking binnen netwerk verband, omvangrijke nieuwbouw en renovatie. Communicatie d.m.v. sociale media.

Huidige nevenactiviteiten:

Voorzitter van de Stichting Zonder Hindernissen, bevordert deelname aan culturele en sportevenementen in Rotterdam door mensen met een beperking. Fit for Life Nederland (initiatiefnemer). Fit for Life Rotterdam, voorzitter (promotie van sport en bewegen in en om Rotterdam).

Werkervaring:

Kon. Mij. de Schelde, Vlissingen (KMS): Corporate marketing manager: 1985 -1990, 3500 werknemers, acquisities en innovatieve samenwerking voor de toepassing van nieuwe materialen, compensatieopdracht ter waarde van / 4 miljard gulden. Facilitering van innovatieve alternatieve goederenstromen (EG). Corporate strategist: 1988 – 1990.

Verbond van Nederlandse Ondernemingen, Den Haag (VNO). Beleidsmedewerker 1980 –1982. Secretaris: 1982 – 1985. Economisch structuurbeleid en ontwikkeling van lange termijn scenario's. Adviserend lid van diverse commissies, oa.: SER, RARO, CRMH, ICC. Woordvoerder inzake de toekomstige mondiale en nationale energievoorziening. Vice voorzitter van de International Association of Energy Economists. Wijziging van de elektriciteitswet, prijsstelling van energiedragers.

Unilever, Rotterdam (U). Trainee: 1977 – 1978 Product manager, Lever Sunlight: 1978 – 1980. Samenwerking met Groot Winkel Bedrijf op basis van consumenten preferenties. Onderzoek naar de plaats en toekomst van buitenlandse werknemers.

Internationale ervaring:

Als adviseur namens de Nederlandse werkgevers betrokken bij: de Internationale Kamer van Koophandel (ICC, Parijs), de Europese Gemeenschap (Brussel) en de OECD (Parijs).

Projectleider van omvangrijke (> \$ 1 mrd. US dollar) compensatie projecten met als doel de lokale economie te steunen/ontwikkelen in o.a.: Duitsland, Italië, Griekenland.

Diverse projecten in Roemenië w.o.: samenwerking met revalidatiecentrum (1000 bedden) en psychiatrisch centrum (300 bedden) in Techirghiol (Constantza). Verbetering infrastructuur en zorginhoudelijke innovaties. Computerprojecten bij 25 scholen. Adviseur voor de Regering van Roemenië, het Natuur Historisch museum in Deva en Maastricht (internationale expositie over dinosauriërs), de Commerciële Bank van Roemenië inzake duurzame infrastructurele projecten. Adviseur voor het Havenbedrijf Rotterdam / Deloitte & Touche inzake gevolgen voor de stedelijke economie bij de ontwikkeling van nieuwe containerhavens wereldwijd.

Bestuurlijke ervaring:

tijdens de studie: bestuurslid van de Telefonische Hulpdienst, bestuurslid Foundation Rejoindre: Geneve, vertegenwoordiger Benelux. International Association of Energy Economists: Brussel, vice president. Namens de werkgeversorganisaties lid van diverse adviescommissies van de SER, de RARO en de CRMH. Maatschappelijke activiteiten: Jeugd en Gezin, Middelburg: voorzitter Raad van Toezicht. Diverse bestuurlijke functies w.o. Stichting Metamorfose (diverse projecten in Midden en Oost Europa), voorzitter. Stichting Dunya (grootste multiculturele festival van podiumkunsten 300.000 bezoekers) WOMEX (World music expo, 1600 deelnemers) voorzitter. Stichting Pameijer, Rotterdam, lid raad van toezicht (begeleiding en ondersteuning van ca 2500 mensen met een beperking). Lid RvC Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (6000 woningen)

Wetenschappelijke ervaring:

Erasmus Universiteit Rotterdam:

Begeleiden van stagiaires, afstudeeropdrachten en promovendi.

(90 - 93) Wetenschappelijk hoofdmedewerker Bedrijfskunde (onderzoek opdracht ZWO).

(91 - 07) Gastdocent Beleid Management en Gezondheidszorg.

(93 - 99) Bestuurder Foundation for Industrial and Economic Research (FIER).

Politieke ervaring:

1975/1980 Lid van de Deelgemeenteraad H'berg/Schiebroek (40.000 inw), Fractievoorzitter.

Voorzitter commissie beroep en bezwaarschriften.

1994/1998 Lid van de Gemeenteraad Rotterdam (600.000 inw). Voorzitter: Commissie Deelgemeenten en Regionale aangelegenheden Rotterdam/Rijnmond. Woordvoerder: Ruimtelijke Ordening, Volksgezondheid, Maatschappelijke dienstverlening, Economische-, Sociale zaken en Werkgelegenheid.

1992/1998 Provincie Zuid-Holland: Lid van het dagelijks bestuur van het CDA

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Dekker, ing. MScRE, E.

Geboorteplaats en –datum:

Avereest, 14 september 1982

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Senior consultant

Onderwijs:

- 2006 – 2008: Vastgoedkunde, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2005 – 2006: Sociale Geografie en Planologie, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2001 – 2005: Bouwmanagement, Commercieel Technische Bedrijfskunde, Saxion Hogeschool Enschede
- 1994 – 2000: Hoger Algemeen Vormend Onderwijs, Van der Capellen Scholengemeenschap Zwolle

Loopbaan:

- 2010 – heden: Ecorys Vastgoed, senior consultant
- 2008 – 2009: Multi Development, Research en Concepts

Nevenactiviteiten:

- 2011-2013: Voorzitter FRESH Professionals, landelijke stichting met 500+ leden binnen de gehele breedte van het vastgoed
- 2007-2011: Diverse functies in verschillende commissies.

Profielchets:

Ewoud is senior consultant bij Ecorys en richt zich in zijn werkzaamheden met name op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, marktonderzoek en advisering ten aanzien van de woning- en winkelmarkt en vastgoedstrategische vraagstukken bij corporaties, gemeenten, ontwikkelaars en beleggers. Zijn expertise ligt daarmee in het doorlichten van organisaties en op een hoger abstractieniveau het adviseren van de genoemde actoren op het gebied van strategiebeplanning op project- en organisatieniveau. Daarin vindt hij met name het creëren van toegevoegde waarde, zowel maatschappelijk als financieel, belangrijke elementen. Ewoud heeft in de afgelopen periode tientallen maatschappelijke visitaties uitgevoerd bij een groot aantal corporaties, variërend van kleine corporaties op het platteland tot corporaties met een grote herstructureringsopgave en corporaties met een zeer omvangrijk werkgebied, waarbij hij de rol van secretaris/projectleider vervuld.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Heegde, MSc, H.G.B. ter,

Geboorteplaats en –datum:

Leidschendam, 3 februari 1988

Woonplaats:

Utrecht

Huidige functie:

Junior Consultant

Onderwijs:

2011 – 2012	Master Land use Planning, Wageningen University & Researchcentrum
2006 – 2011	Bachelor Landschapsarchitectuur en ruimtelijke planning, Wageningen University & Researchcentrum
2000 – 2006	VWO Economie & Maatschappij met Wiskunde B1, Openbare Scholengemeenschap Huygenwaard (Huygens College)

Loopbaan:

2013 – heden	Junior Consultant
2012 – 2013	Planoloog KuiperCompagnons

Profielchets:

Hugo heeft een zeer brede interesse in de processen die raakvlak hebben met gebiedsontwikkeling. Denk hierbij aan financiële, sociale, ruimtelijke, juridisch-planologische, en vastgoedkundige processen. Hij voert verschillende onderzoeks- en advieswerkzaamheden uit op het gebied van de woningmarkt en detailhandel voor zowel private- als publieke partijen zoals pensioenfondsen, investeerders, ontwikkelaars, corporaties en overheden. De projecten waar hij aan werkt zijn net als zijn interesse zeer uiteenlopend. Markt- en haalbaarheidsanalyses, second opinions, beleidsvraagstukken en rapportages die ten grondslag liggen aan de onderbouwing van juridisch-planologische instrumentarium zijn hier onderdeel van. Als commissielid neemt Hugo deel aan maatschappelijk visitaties bij woningcorporaties.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Roekx, MSc., M.

Geboorteplaats en –datum:

Maassluis, 24 januari 1981

Woonplaats:

Mijnsheerenland

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2012 : Corporatie en Vastgoed, Amsterdam School of Real Estate
2011 : Interne cursus projectmanagement, Ecorys
2010 : Interne vastgoedcursus, Ecorys
2007 – 2008: Master Regionale Geografie, Universiteit Utrecht
2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Universiteit Utrecht
2002 – 2003: Sociaal Pedagogisch Medewerker (3), ROC Zadkine Rotterdam
1999 – 2000: VWO ROC-Zadkine, Capelle a/d IJssel
1994 – 1999: Rudolf Steiner College, Rotterdam

Loopbaan:

2012- heden: Ecorys, Consultant
2008 – 2012: Ecorys Vastgoed, Junior consultant
2001 – 2004: Pedagogisch medewerker St. Kinderopvang Mundo

Profielchets:

Marleen Roekx is binnen Ecorys werkzaam als consultant. Vanuit de adviesgroep Gebiedseconomie is Marleen onder andere betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. De maatschappelijke visitatie brengt het maatschappelijk presteren van woningcorporaties in beeld langs de lijnen van de eigen ambities, de opgaven in het werkgebied, het oordeel van belanghebbenden, de inzet van het vermogen en het toezicht en bestuur van de corporatie (governance). Werkzaamheden bestaan onder andere uit het analyseren van beleid, het doorgronden van data en gestructureerd rapporteren. Hiertoe wordt een vaste methodiek gehanteerd. Marleen heeft in de afgelopen periode maatschappelijke visitaties uitgevoerd bij een groot aantal corporaties, variërend van kleine tot grote organisaties, in zowel landelijk als stedelijk gebied. Naast het uitvoeren van maatschappelijke visitaties heeft Marleen ervaring met het uitvoeren van marktonderzoek en advisering ten aanzien van woningmarkt en vastgoedstrategische vraagstukken bij corporaties, gemeenten, ontwikkelaars en beleggers. Verder is Marleen binnen de publieke sector betrokken bij onderzoek binnen de sectoren onderwijs, welzijn en gemeenten, waarbij het enerzijds gaat om marktonderzoek en anderzijds om het in beeld brengen van maatschappelijke effecten en maatschappelijk rendement. Kernvaardigheden waarover Marleen beschikt zijn onder andere analyseren en doorgronden van documenten (waaronder financiële analyses), interviewen en verslaglegging daarvan, opstellen van kwalitatieve en kwantitatieve rapportages en onderhouden van klantcontacten.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

Bijlage 7: Presteren naar Opgaven

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		
<i>Rotterdam</i>		
<i>Overeenkomst woonruimteverdeling 2006 en 2010</i>		
Havensteder monitort de slaagkans van verschillende doelgroepen. Verantwoording van de woonruimteverdeling is weergegeven in het jaarverslag.	De corporatie monitort de slaagkans (%) van de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> • Primaire doelgroep • Doorstromers • Starters • Ouderen (55+) • Jongeren (23-) • Grote huishoudens (5+ personen) • Nader te bespreken doelgroepen 	7
2013: Havensteder wijst de woningen toe conform de afspraken in de Huisvestingsverordening Stadsregio Rotterdam. Verantwoording vindt plaats in het jaarverslag. In de jaarverslagen 2011 en 2012 is zichtbaar dat Havensteder zich houdt aan de afgesproken percentages.	Woningtoewijzing: <ul style="list-style-type: none"> • Voorwaardenvrij (cat. a) $\geq 40\%$ • Directe bemiddeling (cat. b) $\leq 25\%$ • Lokaal maatwerk (cat. c) $\leq 15\%$ • Labelen naar leeftijd, inkomen en/of huishoudensgrootte (cat. d) $\leq 20\%$ 	7
<i>Samenwerkingsafspraken woningmarkt subregio Waterweg 2014-2020</i>		
Havensteder monitort jaarlijks de actuele veranderingen in vraag en aanbod van sociale huurwoningen. Zaken rondom verkoop en huurharmonisatie worden onder andere verantwoord in het jaarverslag.	Partijen analyseren jaarlijks de actuele veranderingen in vraag en aanbod van sociale huurwoningen en informeren elkaar over wenselijke verkoop en huurharmonisatie. Voor het eerst op 1 maart 2014.	7
Havensteder is er in de eerste plaats voor mensen met een laag inkomen (tot € 34.229 per jaar) of een kwetsbare positie op de woningmarkt. In 2013 werd meer dan 90% van de vrijgekomen sociale huurwoningen toegewezen aan deze mensen. - 2012: ruim 98% - 2011: 96%	Partijen verlenen de EU-doelgroep maximaal toegang tot de sociale huurwoningenvoorraad. Indien er sprake is van leefbaarheidsvraagstukken of schaarste kunnen instrumenten uit de verordening Woonruimtebemiddeling ingezet worden. Partijen zorgen ervoor dat binnen de sociale huurwoningenvoorraad voldoende huisvestingsmogelijkheden zijn voor de categorie bewoners die gekenmerkt wordt als BBSH groep.	8
<i>Uitvoeringsprogramma woonvisie 2010-2014</i>		
In 2013 startte wijkteam Vreewijk, samen met het dedicated team, het experiment 'woningbemiddeling Vreewijk'. Nieuwe bewoners, die een sociale huurwoning in Vreewijk zoeken, maken eerst een woontest op de website. Na de test schrijven zij zich in voor een kennismakingsdag in de wijk en voeren ze een kennismakingsgesprek. Met deze informatie maakt de verhuurmakelaar een passende match.	Toewijzing van huurwoningen aan nieuwe bewoners in de sociale sector beter afstemmen op de leefstijlen van bestaande bewoners	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Havensteder is er in de eerste plaats voor mensen met een laag inkomen (tot € 34.229 per jaar) of een kwetsbare positie op de woningmarkt. In 2013 werd meer dan 90% van de vrijgekomen sociale huurwoningen toegewezen aan deze mensen.</p> <p>- 2012: ruim 98%</p> <p>- 2011: 96%</p> <p>De gevolgen van de staatsteunregeling worden gevolgd.</p>	<p>Garanderen huisvesting lagere inkomens in sociale huursector cq. Uitvoeren staatssteunregeling. Monitoren en evalueren van de gevolgen van de staatsteunregeling met aandacht voor de inkomensgroep €33.000- € 43.000.</p>	8
<p>In februari 2014 is de nieuwe verordening Woonruimtebemiddeling regio Rotterdam 2014 door het algemeen bestuur vastgesteld. De omslag van woonruimteverdeling naar woonruimtebemiddeling is gemaakt met de introductie van woonruimtebemiddelings modellen. De samenwerking tussen gemeente en corporaties is versterkt en de eenduidigheid en rechtsgelijkheid voor woningzoekenden in het gebied van de stadsregio is met deze regionale verordening geborgd.</p>	<p>Faciliteren doorstroming door het woonruimteverdelingssysteem te vervangen voor een woonruimtebemiddelingssysteem</p>	7
<i>Convenant Samenwerking 2014</i>		
<p>Havensteder doet geen toevoegingen aan de sociale huurvoorraad. Ook staat er tot 2016 geen vervangende nieuwbouw op de planning. Havensteder wil in 2022 ten minste 36.000 – 37.500 sociale huurwoningen in portefeuille hebben voor de primaire doelgroep (tot € 34.229). Eind 2013 bezit Havensteder 43.186 woningen in de sociale sector. Daarnaast verhuurt Havensteder 1.901 woningen in de vrije sector. Dit is 4,2 procent van het totale woningbezit.</p>	<p>In lijn met de woningmarkt afspraken 2014-2020 zal Havensteder geen toevoegingen doen aan de sociale huurvoorraad.</p>	7
<p>Havensteder heeft ultimo 2013 5.657 goedkope woningen met een huur tot € 375 in bezit (13% van het bezit). Daarnaast heeft Havensteder 31.063 betaalbare woningen in bezit met een huur tot € 575,- (69%).</p> <p>In 2013 zijn 409 goedkope woningen toegewezen en 1.904 betaalbare woningen.</p>	<p>Havensteder spant zich in haar aandeel betaalbare woningen in het aanbod (onder € 575) gelijk te houden aan het aandeel woningzoekenden uit de BBSH groepen. Met name voor het aandeel woningen onder de kwaliteitskortingsgrens van € 375. Havensteder levert een evenredig aandeel van 150 woningen per jaar.</p>	9
<p>Jaarverslag 2013: Door de regels van de Staatssteunregeling kan Havensteder de middeninkomens minder goed van huurwoningen voorzien. De Staatssteunregeling bepaalt dat minimaal 90% van de sociale woningen worden verhuurd aan mensen met een laag inkomen. In 2013 verhuurde Havensteder 367 vrijesectorwoningen. Daarnaast zijn in 2013 862 woningen verhuurd in prijsklasse 3: huur hoger dan de laagste aftoppingsgrens van de Wet op de huurtoeslag en onder liberalisatiegrens (€ 681,02). Dit is 27% van de vrijgekomen sociale huurwoningen.</p>	<p>Havensteder streeft ernaar om 5% van de sociale huurwoningen te bestemmen voor de lage midden inkomens.</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	<i>Bod aan de Huurders</i>	
Havensteder heeft eind 2013 43.186 sociale huurwoningen	Havensteder houdt een ijzeren voorraad van minimaal 35.000 sociale huurwoningen. Voor 1 juli 2014 scherpt Havensteder het huurbeleid en doelgroepenbeleid aan met aandacht voor inkomensgrenzen en aftoppingsgrenzen.	9
Het regionale betaalbaarheidsonderzoek is in augustus 2014 klaar en vormt mede de onderlegger voor het huurbeleid in verbinding met de portefeuillestrategie. Het betaalbaarheidsonderzoek wordt afgerond in de tweede week van oktober. Met de onderzoeksdata per buurt kan een afgewogen herijking van de portefeuillestrategie worden gemaakt.		
Tijdelijke verhuur bij sloop wordt gedaan (bijv. Lupine, Tamboer). Dit heeft voor- en nadelen. Er is al een beleidskader. Intern is het beleidskader herijkt om vervolgens met de huurderskoepel te gaan bespreken. Er blijken niet veel locaties meer te zijn waar Havensteder voornemens is om te slopen.	We professionaliseren tijdelijk verhuur. Woningen die op de nominatie staan om gesloopt te worden, gaan we tijdelijk verhuren tegen een lagere prijs.	7
<i>Capelle</i>		
	<i>Overeenkomst woonruimteverdeling 2006 en 2010</i>	
Havensteder monitort de slaagkans van verschillende doelgroepen. Verantwoording van de woonruimteverdeling is weergegeven in het jaarverslag.	De corporatie monitort de slaagkans (%) van de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> • Primaire doelgroep • Doorstromers • Starters • Ouderen (55+) • Jongeren (23-) • Grote huishoudens (5+ personen) • Nader te bespreken doelgroepen 	7
2013: Havensteder wijst de woningen toe conform de afspraken in de Huisvestingsverordening Stadsregio Rotterdam. Verantwoording vindt plaats in het jaarverslag. In het jaarverslag 2011 is zichtbaar dat Havensteder zich houdt aan de afgesproken percentages. Vanaf 2014 is het nieuwe woonruimtebemiddelingssysteem van kracht.	Woningtoewijzing: <ul style="list-style-type: none"> • Voorwaardenvrij (cat. a) $\geq 40\%$ • Directe bemiddeling (cat. b) $\leq 25\%$ • Lokaal maatwerk (cat. c) $\leq 15\%$ • Labelen naar leeftijd, inkomen en/of huishoudensgrootte (cat. d) $\leq 20\%$ 	7
<i>Betaalbaarheid</i>		
<i>Rotterdam</i>		
	<i>Uitvoeringsprogramma woonvisie 2010-2014</i>	
In 2011 zijn 11 koopwoningen gerealiseerd en in 2013 82 koopwoningen. Havensteder voert vanaf 2013 geen nieuwe nieuwbouwprojecten meer uit.	Vraaggericht realiseren van woningen (midden- en hoge segment van huur- en koopsector) om gezinnen voor de stad te behouden	7
	<i>Convenant Samenwerking 2014</i>	
Havensteder doet in Corpovenista verband onderzoek naar betaalbaarheid.	De intentie is om in 2014 gezamenlijk onderzoek uit te voeren naar de betaalbaarheid van de Rotterdamse sociale voorraad. Met andere partijen worden afspraken gemaakt over de uitvoering en kostenverdeling.	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	<i>Bod aan de Huurders 2013-2017</i>	
<p>Havensteder heeft Politiek café georganiseerd, meegeschreven aan BAC advies (Aedes). Betaalbaarheid is onderdeel van de Rotterdamse samenwerkingsafspraken 2014, in de vorm van gezamenlijk onderzoek. De huurderskoepel heeft een positief advies afgegeven op de prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam. Betaalbaarheid staat op de agenda van de overleggen met de huurderskoepel. Betaalbaarheid is onderwerp van gesprek met de gemeente en binnen de stadsregio. Onderzoek naar betaalbaarheid is hierin ondersteunend. Havensteder heeft haar kennis over betaalbaarheid met andere corporaties gedeeld, waardoor betaalbaarheid ook bij andere corporaties op de agenda blijft. Havensteder doet in Corpovenista verband onderzoek naar betaalbaarheid</p>	<p>We trekken samen op met de huurdersorganisaties en Woonbond om de betaalbaarheid bij de lokale en landelijke politiek en Aedes op de agenda te houden.</p> <ul style="list-style-type: none"> - We organiseren een Politiek café met het thema betaalbaarheid. - We maken de prestatieafspraken met de Gemeente Rotterdam in samenspraak met de huurderskoepel. - Betaalbaarheid wordt standaard agendapunt op regulier overleg met de koepel. 	7
<p>De projecten zijn gestart. Havensteder onderzoekt de mogelijkheden om goedkoper en efficiënter gas, elektriciteit en meetdiensten in te kopen voor de gemeenschappelijke ruimten. Deze inventarisatie duurt tot eind 2014. De daadwerkelijke inkoop van gas, elektriciteit en meetdiensten vindt waarschijnlijk plaats in 2015. Dit in verband met opzegtermijnen en gunstige momenten om prijzen vast te zetten. Vanuit de ambitieverklaring restwarmte die in 2013 is ondertekend samen met o.a. corporaties, gemeente, eneco en nuon wordt samengewerkt aan het mogelijk maken van aansluitingen op restwarmte. De werkgroepen betaalbaarheid en uitvoeringsstrategie zijn bijna klaar met hun opdracht. De uitkomsten van deze werkgroepen dragen bij aan het concreet realiseren van meer aansluitingen op restwarmte. Havensteder zoekt binnen haar bezit naar concrete casussen om deze te realiseren.</p>	<p>We gaan op zoek naar mogelijkheden om energielasten te verlagen (bijvoorbeeld door afspraken leveranciers).</p> <p>We starten projecten op en rapporteren hierover:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Energiecontracten gemeenschappelijke ruimten herzien 2. Mogelijkheden aansluiting restwarmte 3. Mogelijkheden ESCO constructie uitwerken <p>Mogelijkheden Zon i.p.v. lease voor elektra algemene ruimten.</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Het effect van de inzet wordt afgemeten aan het aantal huurders waarmee zelf een regeling kan worden getroffen. Van de initiële vorderingen aan het begin van de maand kan ruim 90% zelf met de huurder worden opgelost. De resterende 10% wordt overgedragen en opgepakt door een externe partner. Waar dit voorheen de deurwaarder betrof, zijn is een pilot begonnen met incassobureaus. Deze bureaus incasseren tegen relatief lage kosten de openstaande vordering. Het resultaat is een enorme afname in het aantal zaken die gerechtelijk worden behandeld. Het succes van de pilot leidt naar een vernieuwde werkwijze in het externe traject.</p> <p>De ervaringen in praktijk geven vertrouwen om de pilot te verlengen. De 90% score op het binnenhouden van de vorderingen loopt op tot 93%. Dit betekent dat er gemiddeld slecht 200 aanmaningen worden doorgestuurd naar de incassobureaus. De gemiddelde score bij het incassobureau ligt tussen de 60 en 70% volledig geïncasseerd. Hierdoor dragen we slechts 70 dossiers over aan deurwaarders, waar dat voorheen om ruim 300 dossiers per maand ging. 230 huurders per maand hebben hier profijt van. Deze huurders kunnen tegen lage kosten alsnog een regeling treffen. De ervaring is dat de pilot-partners een maatschappelijke insteek kiezen. De bureaus kiezen in moeilijke gevallen vaak voor een lagere winstmarge, om de oplossing met de klant makkelijker te realiseren.</p>	<p>Incassobeleid is meer gericht op preventie, betalingsregelingen en voorkomen van huurschuld</p>	8
<p>Tot en met 31 augustus 2014 zijn in 2014 261 woningen geliberaliseerd verhuurd (netto huur boven € 699,48 per maand) en 1977 woningen sociaal. Van 47 woningen is geen streefhuur geregistreerd omdat de woningen al op de streefhuur waren verhuurd of omdat het nieuwe woningen zijn waarvan de woningwaardering nog niet is geadministreerd. Van de overige sociale woningen is de gemiddelde gerealiseerde huur 93,5% van de maximale huur</p>	<p>De streefhuur is 98% van maximaal redelijk, tenzij...</p> <p>In onze tertiaal rapportage geven wij weer op welke streefhuur wij gemiddeld zitten op dat bepaalde moment en sturen hier eventueel bij.</p>	7
<p>Berichten uit Den Haag geven aan dat voor 2015 nog geen huursombeleid zal worden toegepast. Desondanks zal in het najaar van 2014 overleg met de huurdersorganisatie worden gestart over het huurverhogingsbeleid 2015. In het Regulier overleg van 7 okt jl. hebben Havensteder en De Brug overeenstemming bereikt over het flankerend beleid van Havensteder in 2014.</p>	<p>Samen met de huurdersorganisaties denken we het nieuwe huurbeleid inclusief huurdifferentiatie uit (huursombenadering).</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Voorstellen m.b.t. samenhangende voorstellen op het gebied van flankerend beleid bij het huurbeleid zijn gedaan. Vanaf september 2014 zal hierover wederom overleg met de huurdersorganisatie plaatsvinden.	Samen met de huurdersorganisaties monitoren we het flankerend beleid, op welke manier werken we samen verder uit. We passen maatwerk toe bij schrijnende gevallen, dit is onderdeel van flankerend beleid. Samen met de huurdersorganisaties onderzoeken we de mogelijkheden om tijdelijk financiële hulp te bieden aan huurders die in de schuldsanering zitten. Dit is onderdeel van flankerend beleid	7
Experimenten en pilots om de woonlasten te verlagen. De 1e pilot Klushuur is geëvalueerd. Deze pilot was gericht op onze secundaire doelgroep (huishoudens met inkomen tussen €34.000 en €43.000). Er loopt nu een 2e pilot. De resultaten van deze pilots zullen we bespreken met de huurdersorganisaties. Er loopt een pilot bij de Spinozatoren om de 24 uren verlichting in de garage te vervangen voor dimbare ledverlichting, De pilot is mogelijk gemaakt door de top drie ergernissen.	We voeren experimenten uit zodat de huurder zijn woonlasten kan verlagen, bijvoorbeeld in de vorm van kluswoningen. Jaarlijks laten we zien welke experimenten we uitvoerden en de resultaten hiervan. We onderzoeken en voeren pilots uit om klanten zelf meer invloed te laten uitoefenen op de woonlasten. a. Klushuurwoningen b. Zelf energiebesparende maatregelen nemen c. Zelf onderhoud uitvoeren d. Zelf servicediensten overnemen (lagere servicekosten) en daarmee onze kwaliteit van dienstverlening verlagen. e. Vervangen verlichting algemene ruimte door energiezuinige verlichting	7
<i>Capelle</i>		
	<i>Prestatieafspraken 2011-2015</i>	
2011: Havensteder verkleint de voorraad sociale huurwoningen. In 2011 stond 39% van de woningen in Capelle aan den IJssel, in 2015 is dat 36% en in 2020 is dat 33%.	De sociale woningvoorraad moet krimpen van 39% (2011) naar 36% (2015) door sloop (o.a. de Hoven), verkoop en huurharmonisatie, herstructurering	7
2011: Bij de fusie is met de huurderorganisaties afgesproken dat Havensteder bij mutatie gemiddeld beneden een harmonisatiepercentage van 85% wil blijven. De realisatie in 2011 was 88%. Een aanpak is in ontwikkeling om op een niveau van maximaal 85% uit te komen.	Huurharmonisatie: circa 800 woningen per jaar harmoniseren tot gemiddeld 85% van maximaal redelijk	7
Gemiddelde beoordeling		7,3

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<i>Rotterdam</i>		
	<i>Convenant platform Huisvesting Bijzondere Doelgroepen 2009</i>	
Havensteder neemt actief deel aan het platform Huisvesting Bijzondere Doelgroepen. Taakstelling versus realisatie 2011 - bijzondere doelgroepen 76 woningen, realisatie 52 woningen - Flexibel Wonen, waaronder (Z)onder Dak 108 woningen, realisatie 108 woningen	De corporatie stelt een vertegenwoordiger aan voor deelneming aan het platform Het platform heeft als taak het inventariseren en organiseren van een passend aanbod voor de verschillende doelgroepen, rekening houdende met politieke gevoeligheden, markt en afstemming met externe (zorg)partijen Het convenant wordt jaarlijks geëvalueerd en verlengd	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> - statushouders Barendrecht 8 personen, realisatie 4 personen - statushouders Albrandswaard 7 personen, realisatie 4 personen <p>Taakstelling versus realisatie 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - specifieke doelgroepen 105 woningen, realisatie 110 woningen - statushouders 41 woningen, realisatie 38 woningen - statushouders Albrandswaard 3 personen, realisatie 3 personen - statushouders Barendrecht 3 personen, realisatie 0 personen <p>Taakstelling versus realisatie 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> - bijzondere doelgroepen 89 woningen, realisatie 93 woningen - statushouders 59 woningen, realisatie 50 woningen - statushouders Albrandswaard 3 personen, realisatie 1 woning t.b.v. 3 personen - statushouders Barendrecht 6 personen, realisatie 1 woning t.b.v. 4 personen 	<p>De corporaties zijn (mede-)verantwoordelijk voor het leveren van aanbod van passende huisvesting voor de verschillende doelgroepen. De corporaties zijn leverancier van woningen, panden en kamers aan zorginstellingen. De corporaties zullen evenals de instellingen en de deelgemeenten de realisatie van nieuwevoorzieningen via het platform en haar kaders bewerkstelligen, conform de in het platform af te spreken werkwijze</p>	
	<p><i>Convenant tijdelijke huisvesting arbeidsmigranten uit Midden- en Oost-Europa 2009-2014</i></p>	
<p>In het jaarverslag van 2010 en 2011 is te lezen dat Havensteder in sloopwoningen aan de Peppelweg tijdelijke huisvesting heeft geboden aan arbeidsmigranten uit Midden- en Oost Europa.</p>	<p>Realiseren van 1500 (ca. 150 pj) tijdelijke slaappleaatsen in sloopwoningen (samen met Woonbron en Woonstad)</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	<i>Uitvoeringsprogramma Woonvisie 2010-2014</i>	
<p>2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zaagmolenstraat (Centrum Noord). Een begeleid wonen project met 17 zelfstandige appartementen voor mensen met een psychiatrische beperking. Pameijer begeleidt de bewoners. In 2011 vond de opening plaats. - Complex Motorstraat (Zuid West). Dit wooncomplex werd geschikt gemaakt voor een Hindoestaanse woongroep. De eerste bewoners namen er eind 2011 hun intrek. - 15 ADL woningen de Hoven (Oost). ADL woningen zijn zelfstandige woningen voor mensen met ernstige lichamelijke beperkingen. De woningen bevinden zich tussen de reguliere huur- en koopwoningen in het complex de Hoven. Zorgorganisatie Fokus verzorgt de dienstverlening. In 2011 vond de oplevering plaats. - Jacob Catsstraat (Centrum Noord). Woongroep Orkide, bestemd voor Turkse ouderen. In 2011 vond de oplevering plaats. <p>2012: Nieuw Havenzicht: De opvang telt drie verdiepingen, in totaal zo'n 2500 vierkante meter, en biedt plaats aan onder meer 30 nachtopvangplaatsen, 21 verpleegbedden en 17 woonplaatsen voor zogenoemde passanten en dak- en thuislozen. Ook zijn er ruimtes voor recreatie en verzorging.</p> <p>2013: geen 2014: geen</p>	<p>In het Platform Huisvesting Bijzondere Doelgroepen (HBD) werken corporaties en gemeente samen aan het huisvesten van dak- en thuislozen, zwerfjongeren, GGZ-patiënten met meervoudige problematiek en exgedetineerden.</p> <p>Onderzoeken behoefte en realiseren (nieuwe) residentiele voorzieningen voor bijzondere doelgroepen, elk voor gemiddeld 30 woonplekken, in het kader van Aanpak Maatschappelijke Opvang Fase 2.</p> <p>Invullen nog lopende (rest)opgaven ihkv het 'Plan van Aanpak Maatschappelijke Opvang Fase 1' (via HBD)</p>	8
<p>In 2011 leverde Havensteder 108 woningen. Een deel van deze woningen was bestemd voor het project '(Z)onder dak' van Sociale Zaken. Dit project biedt woonbegeleiding aan circa 180 cliënten in Rotterdam.</p>	<p>Uitvoering geven aan de (rest)opgave om eenmalig 175 extra plekken voor zwerfjongeren te realiseren (via HBD)</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Zie eerderJaaverslag 2012: Havensteder biedt woonruimte aan stichting Timon.Deze stichting begeleidt tienermoeders en hun kindnaar zelfstandigheid. De woningen liggen allemaalop beperkte afstand van het kantoor van Timon inSchiebroek. Er zijn ook vrijwilligers aanwezig die als'maatje' voor de tienermoeders optreden. Binnende gemeente Rotterdam wordt deze constructie een'Thuishaven' genoemdFlexibel WonenEen deel van de bijzondere doelgroepen huisvestHavensteder via Flexibel Wonen. Deze organisatiebiedt huisvesting en woontoezicht aan bijzondere doelgroepen.Tot eind 2012 was Flexibel Wonen een gezamenlijkproject met Woonstad Rotterdam. Eind 2012heeft Flexibel Wonen haar activiteiten beëindigd. Eengedeelte daarvan is bij Havensteder ondergebracht.Aanvullend hierop werken we in 2013 intensiever samenmet zorginstellingen</p>	<p>Inzet op jaarlijkse taakstelling voor het via directe bemiddeling leveren van woningen voor bijzondere doelgroepen met veelal ambulante begeleiding (via HBD)</p>	7
<p>Zie eerder</p>	<p>Voortzetting inspanningen op basis van convenanten MOE-landers</p>	7
<p>Activiteiten woonservicegebieden 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deelgemeente Schiebroek, aan de Peppelweg: de nieuwbouw van een woonservicegebied met reguliere woningen en een kleinschalige woonvorm voor mensen met dementie - Deelgemeente IJsselmonde, Lombardijen: de oorspronkelijke winkelstrip de Dantestraat is omgebouwd tot woonservicegebied. - Deelgemeente Feyenoord, Vreewijk: 't Slag aan de Weimansweg wordt het nieuwe gebouw waarin aan het woonservicegebied verbonden functies aanwezig zijn. Het project was in 2011 in uitvoering. <p>2013:</p> <p>In alle wijken in Rotterdam waren overleggen in de woonservicegebieden. Een woonservicegebied is een gebied waar ouderen en mensen met een beperking zo zelfstandig mogelijk kunnen wonen.</p> <p>In samenwerking met de deelgemeenten bracht Havensteder de volgende zaken in kaart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het aantal ouderenwoningen in de wijk; • de accommodaties waar ouderen en mensen met een beperking naar toe kunnen; • de aangeboden cursussen; • het vrijwilligerswerk dat men zou kunnen doen. <p>Voor het Opplusprogramma, zie prestaties onder gebiedsafspraken.</p>	<p>Woonservicegebieden:</p> <p>Het versterken van de kwaliteit en beschikbaarheid van voorzieningen op wijkniveau op het gebied van zorg en welzijn, cultuur en recreatie. Doel is een op elkaar afgestemd totaalpakket aan voorzieningen voor ouderen binnen de woonservicegebieden.</p> <p>Inzet op de verdere ontwikkeling van 16 prioritaire woonservicegebieden. Waar mogelijk inzet op realisatie overige woonservicegebieden.</p> <p>Bij nieuwbouw in woonservicegebieden rekening houden met ouderenhuisvesting en waar nodig woningen opplussen.</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	<i>Convenant Samenwerking 2014</i>	
Zie de prestaties bij Convenant platform Huisvesting Bijzondere Doelgroepen en Huisvesten van de Primaire Doelgroep ten aanzien van statushouders.	Havensteder zal voldoen aan de taakstellingen voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hierbij heeft Havensteder de intentie om 1/3 deel van de verhuringen in het kader van (Z)onder Dak uit te voeren via een huurzorgcontract i.p.v. via een zorginstelling.	7
Conform convenant	Havensteder zet zich blijvend in voor de huisvesting van medisch urgenten en het wegwerken van de wachtlijst van deze woningzoekenden, conform het Convenant Medisch Urgenten.	7
Begin 2014 bevindt het project aan de Goudse Rijweg zich in de initiatiefase en behoort tot de zachte projecten.	Waar de mogelijkheid zich voordoet zal Havensteder zich inspannen op de uitbreiding van het aantal grote gelijkvoerse woningen. In dit kader wordt het project aan de Goudse Rijweg met 5 rolstoelwoningen ontwikkeld.	7
Havensteder voert het beleid woonwagens te verkopen en alleen de standplaats bij mutatie te verhuren.	Met betrekking tot woonwagens heeft Havensteder het beleid woonwagens te verkopen en alleen de standplaats bij mutatie nog te verhuren.	7
	<i>Gebiedsafspraken 2010-2014</i>	
Opplusprogramma Havensteder 2011: 866 woningen in voorbereiding, 800 woningen in uitvoering, 105 woningen opgeleverd Jaarverslag 2012: Havensteder werkte verder aan het Opplusprogramma. Met dit project werden 26 woongebouwen geschikt gemaakt voor bewoning met rollators. Het Opplusprogramma is een programma van een aantal jaar en wordt in 2013 afgerond. Jaarverslag 2013: In 2013 zijn ook woningen opgeplust. Inmiddels is het aanbod van 55+ woningen voldoende voor de vraag.	Ijsselmonde: Opplussen van de complexen Zonnetrap, De Schakel, Parktoren Westertoren en Lichtpunt (start 2010-11 oplevering 2012) Feijenoord Zuid: Opplussen Beukendaal en Enkpunt (nazorgfase) Zonalom, Weipad, Groene Hilledijk en Vinkenbaan (voorbereiding en uitvoering in 2011)	7
Havensteder heeft zich hier uit teruggetrokken vanwege het feit dat dit een onrendabel project is. De markt heeft wel belangstelling voor deze locatie	Oude Noorden: Partijen zetten zich maximaal in om te komen tot realisatie van een gezondheidscentrum in het Oude Noorden.	6
Het Complex Motorstraat (Zuid West) werd geschikt gemaakt voor een Hindoestaanse woongroep. De eerste bewoners namen er eind 2011 hun intrek.	Feijenoord Zuid: huisvesting Hindoestaanse woongroep	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>2011: Deelgemeente Feyenoord, Vreewijk: 't Slag aan de Weimansweg wordt het nieuwe gebouw waarin aan het woonservicegebied verbonden functies aanwezig zijn. Het project was in 2011 in uitvoering.</p> <p>2012: Havensteder leverde het multifunctionele accommodatie 't Slag in Vreewijk op. In deze multifunctionele accommodatie zijn een gezondheidscentrum, een kinderdagverblijf, dagbesteding voor ouderen en een bibliotheek aanwezig.</p> <p>2013: In alle wijken in Rotterdam waren overleggen in de woonservicegebieden. Een woonservicegebied is een gebied waar ouderen en mensen met een beperking zo zelfstandig mogelijk kunnen wonen.</p> <p>In samenwerking met de deelgemeenten bracht Havensteder de volgende zaken in kaart:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het aantal ouderenwoningen in de wijk; • de accommodaties waar ouderen en mensen met een beperking naar toe kunnen; • de aangeboden cursussen; • het vrijwilligerswerk dat men zou kunnen doen. 	<p>Feijenoord Zuid: Havensteder zal i.h.k.v. het Convenant Woonservicegebied Vreewijk onderzoeken op welke wijze fysieke maatregelen zoals levensloopbestendige en meer ouderenwoningen gerealiseerd kunnen worden en de mogelijkheid waarin ouderen en gezinnen dicht bij elkaar wonen.</p>	7
<p>In 2011 is het vernieuwde Witte Paard geopend. Naast een informatiecentrum voor activiteiten en diensten voor ouderen, is het Rotterdams Instituut voor Levensverhalen en Familiegesciedenis gehuisvest in Het Witte Paard. De activiteiten die eerder in de Museumwoning Lede 40 plaatsvonden, worden weer georganiseerd vanuit het Witte Paard.</p>	<p>Feijenoord Zuid: Voor de voorzieningen van Het Witte Paard voor ouderen, die daar niet terugkomen, zal een gepaste oplossing worden gezocht door Havensteder binnen het eigen bezit.</p>	7
<p>Havensteder ontwikkelt haar woningen zoveel mogelijk levensloopbestendig.</p>	<p>Kralingen Crooswijk: Nieuwbouwappartementen en waar mogelijk eengezinswoningen die worden gerealiseerd levensloopbestendig bouwen</p>	7
<p>Projectenlijst 2014: Project hotel De Zon: Project staat 'on hold'. In verband met de sloop van belendende locatie 'HdK' worden maatregelen genomen om De Zon overeind te houden.</p>	<p>Kralingen Crooswijk: Maken van een plan van aanpak voor renovatie van pand waarin Hotel de Zon is gehuisvest en onderzoek naar huisvesting en evt. mogelijke terugkeer van de opvanginstelling</p>	7
<p>Zie eerder.</p>	<p>Het Lage Land / Ommoord, Oosterflank en Zevenkamp: via platform HBD plaatsing van 25 zwerfjongeren (samen met andere corporaties) in deelgemeente Prins Alexander in het kader van de stedelijke afspraak om 175 extra plekken te realiseren.</p>	7
<p>Capelle</p>		

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	<i>Prestatieafspraken 2011-2015</i>	
15 ADL woningen de Hoven (Oost). ADL woningen zijn zelfstandige woningen voor mensen met ernstige lichamelijke beperkingen. De woningen bevinden zich tussen de reguliere huur- en koopwoningen in het complex de Hoven. Zorgorganisatie Fokus verzorgt de dienstverlening. In 2011 vond de oplevering plaats.	Partijen erkennen dat investeringen in het sociale domein van belang zijn voor de leefbaarheid, de sociale cohesie en zorg.	7
Veel oudere bewoners willen zo lang mogelijk zelfstandig wonen. Om aan deze wens te voldoen, biedt Havensteder passende woningen. In 2012 zijn diverse woningen geschikt gemaakt voor levensloopbestendige bewoning: Renovatie de Dotterlei in Capelle aan den IJssel	Partijen zullen wat betreft het investeringsniveau in het sociale domein, het investeringsniveau van de afgelopen vier jaar als uitgangspunt nemen.	
Jaarverslag 2012 In Capelle aan den IJssel onderzocht Havensteder ouderencomplex Bermensteyn een intensievere samenwerking met zorgorganisaties De Zellingen en Pameijer. Samen wil men een 'verzorgingshuis nieuwe stijl' ontwikkelen. Hierdoor kunnen ouderen en mensen met een verstandelijke beperking langer thuis wonen. Dit is nodig vanwege de toekomstige ontwikkelingen in de zorg.		
Taakstelling versus realisatie 2011- statushouders Capelle aan den IJssel 25 personen, realisatie 6 personen (er werden onvoldoende kandidaten voorgedragen) Taakstelling versus realisatie 2012- statushouders Capelle aan den IJssel 29 personen huisvesting 35 personen Taakstelling versus realisatie 2013- statushouders 29 personen, realisatie 9 woningen t.b.v. 22 personen- specifieke doelgroepen n.v.t. 12 woningen geleverd aan Pameijer		
Gemiddelde beoordeling		7,0

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		
In juni 2014 zijn intern alle KiB-normen geactualiseerd (Kwaliteit in Balans). Vastgesteld is de minimumkwaliteit, de Havensteder-kwaliteit, de verkoopkwaliteit en de pluspakketten energie en toegankelijkheid uitgewerkt. Met de huurderskoepel wordt overlegd op welke wijze (o.a. hoe gedetailleerd) zij deze referentiekwaliteiten willen doornemen. Er wordt een bijeenkomst georganiseerd met een afvaardiging van de huurderskoepel om het instrument uit te leggen en ideeën uit te wisselen over het niveau van referentiekwaliteiten.	Onze huurders wonen comfortabel tegen een redelijke prijs. Samen met de huurdersorganisaties bepalen wij de referentiekwaliteiten in 2014.	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Samenhangend met het uitwerken van de referentiekwaliteiten die gekoppeld kunnen worden aan de hoogte van de huur. Vervolgens wordt onderzocht wat de mogelijkheden zijn om huurders zelf keuzes te laten maken in het onderhoudsniveau.	We onderzoeken mogelijkheden om een huurder minder huur te laten betalen als hij bewust kiest voor minder onderhoud van de woning	7
Het EVDU (Eerst verdienen dan uitgeven) model begint zijn vruchten af te werpen; de eerste (hiervoor gereserveerde) verdiensten kunnen worden uitgegeven aan onderhoud. Om de gewenste onderhoudsnorm te bereiken zal er de komende tijd nog behoorlijk meer verdiend moeten worden om een neutrale onderhoudsstaat te bereiken (waar de beoogde norm op is gebaseerd).	De onderhoudsnorm is in 2016 € 1.105,00 (prijspeil 2013) In de begroting nemen we jaarlijks onze onderhoudsnorm op. We verantwoorden ons in de financiële verslaggeving. We sturen waar nodig hier op bij. We zetten meerdere middelen in om onder deze onderhoudsnorm te komen. Voorbeelden hiervan zijn JIT (Just In Time onderhoud, zoveel mogelijk op het juiste moment uitvoeren), efficiënt onderhoud (bundelen onderhoudswerkzaamheden), ketensamenwerking en RGS (Resultaat Gericht Samenwerken, zoveel mogelijk in contractvorm onderbrengen).	7
In de opgestelde MJOB is rekening gehouden met JIT, dus zover mogelijk wordt in de uitvoering van het planmatig onderhoud al met JIT gewerkt. Daarnaast is het begrip bij de projectleiders vastgoed gemeengoed geworden.	Just in time': We plegen onderhoud op het goede moment	7
De geplande onderhoudswerkzaamheden binnen de operationele kasstroom en in de EVDU- tranches zijn gepresenteerd aan alle wijkteams. Daarnaast is de planning van onderhoudswerkzaamheden ontsloten via het bedrijfssysteem en is deze voor medewerkers opvraagbaar bij de projectleider vastgoed.	Medewerkers in de wijk zijn op de hoogte van geplande onderhoudswerkzaamheden	7
Probleem hierbij is dat uitstel van sloop/nieuwbouwplannen betekent dat we relatief slechte woningen langer moeten onderhouden. Dit betreft in het algemeen complexen met relatief hoge onderhoudskosten. Havensteder zoekt naar methoden om de onderhoudskwaliteit, door slimmer te werken, tegen lagere kosten te handhaven. Het EVDU (Eerst verdienen dan uitgeven) model begint zijn vruchten af te werpen, de eerste verdiensten kunnen worden uitgegeven aan investeringsprojecten.	Door minder nieuwbouw ontstaat er een grotere druk op onderhoud. Dit leidt niet tot mindere kwaliteit van het onderhoud.	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>1. Smileykaarten: In 2014 zullen de smileykaarten ingevoerd worden. Op basis van een steekproef worden de smileykaarten gestuurd en zal het resultaat gemonitord worden. Tevens worden er steekproeven uitgevoerd door de onderhoudsinspecteur en deze worden geregistreerd.</p> <p>2. First time Fixed: We werken aan een goede methode om te meten. Stand van zaken 2e tertiaal: Havensteder is bezig met het opzetten van een klantportaal. Hierin wordt het smileykaartprincipe ingebouwd zodat dit sneller en efficiënter verwerkt kan worden. Ook kunnen wij dan beter rapporteren. First time fixed zal hierin een vast item zijn.</p>	'First time fixed': we voeren alles in één keer goed uit	
<p>Nu het NPO contract in zijn huidige vorm 1,5 jaar loopt, merken de wijkaannemers dat ze de complexen beter leren kennen. Enkele aannemers pleiten bij bepaalde complexen voor Planmatige aanpak van onderhoud in plaats van niet planmatig. Hiermee denkt de wijkaannemer mee met Havensteder.</p>	<p>Aansturing aannemers vindt plaats vanuit de wijken. We werken met wijkaannemers, die het bezit en de huurders in de wijk kennen</p>	7
<p>Gedragscode: Er is met de aannemers een gedragscode afgesproken hierin is besproken hoe ze om moeten gaan met onze bewoners</p> <p>Kwaliteit: Door middel van nieuwe contractafspraken zal de aannemer ook verder kijken dan de enkelvoudige reparatie. Zaken welke zichtbaar defect zijn maar niet zijn doorgegeven zal de aannemer direct oplossen.</p> <p>Havensteder merkt dat de wijkaannemers van nature niet gewend zijn om te werken met bovengenoemde uitgangspunten. De aannemer wordt steeds zelfstandiger in het uitvoeren van onderhoud in de woningen.</p>	<p>We maken met de aannemers afspraken hoe de aannemers zich dienen te gedragen, op basis van de wensen van de huurders. Onze aannemers behandelen de woningen als hun eigen woning.</p>	7
<p>26.248 serviceabonnements zijn afgesloten, dit betekent dat 58% van onze huurders een serviceabonnement heeft. Er is nog niets bekend over eventuele acties door de huurdersorganisaties.</p>	<p>De huurdersorganisaties helpt ons het aantal serviceabonnements te verhogen naar 60% van onze huurders.</p>	7
<p>Havensteder werkt aan het verbeteren van de samenwerking binnen de keten tussen Havensteder, aannemers en adviseurs. Vervolgens wordt de keten uitgebreid met de huurder. In het verbeterprogramma Vreewijk loopt het verbeteren van de samenwerking en het verlengen van de keten met een huurdersvertegenwoordiging parallel.</p>	<p>Bij ketenintegratie verlengen we de keten met de huurder (voor en na het onderhoud)</p>	7
<p>De voortgang van het onderhoud is sterk afhankelijk van het Eerst Verdienen Dan Uitgeven principe. Om deze reden zijn onderhoudstranches aan de orde van de dag. Aan het eind van elk jaar kan Havensteder dus zien welk deel van de onderhoudsbehoefte ingelost is met de beschikbare budgetten van dat jaar.</p>	<p>Samen met de huurdersorganisaties monitoren we jaarlijks de voortgang die we boeken op de uitvoering van planmatig onderhoud</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<i>Capelle</i>		
	<i>Prestatieafspraken 2011-2015</i>	
De kwaliteitskaart is opgenomen in de prestatieafspraken en hebben we in het proces van de structuurvisie (vastgesteld juni 2013 in de Raad) opgepakt en getackeld. De structuurvisie wordt nu verder uitgewerkt in 3 gebiedsvisies. De gemeente wil gebiedspaspoorten opstellen. We beginnen hiermee in de Hoven fase 2. Volgens planning is dat medio 2015 gereed.	Partijen spreken af om een 'Kwaliteitskaart' te ontwikkelen om kwaliteit toe te voegen aan de stad en zich hier aan te commiteren	7
<p>Investeringen in de woningkwaliteit totaal Havensteder</p> <p>2011: € 105.662.000- 104% van de begroting 2012: € 101.946.000- 99% van de begroting 2013: € 75.193.000- 102% van de begroting</p> <p>Capelle Schollebaar groot onderhoud</p> <p>In de periode 2010-2014 investeert Havensteder voor 85 miljoen euro in Capelle Schollebaar. In 2013 zijn 1.350 van de 1.950 woningen gerenoveerd. Het verdere traject wordt gefaseerd uitgevoerd in verband met de investeringsstop van Havensteder.</p>	Teneinde de kwaliteit van het vastgoed hoog te houden, hanteert de Corporatie een investeringsopgave dat is gebaseerd op het Financieel Meerjarenprogramma van januari 2011.	7
<u>Kwaliteit dienstverlening</u>		
<i>Rotterdam</i>		
	<i>Uitvoeringsprogramma woonvisie 2010-2014</i>	
In 2011 heeft in samenwerking met de gemeenten Barendrecht en Albrandswaard een leefstijlonderzoek van SmartAgent plaatsgevonden.	Toepassen woonmilieu- en leefstijlbenadering (Grote Woontest)	7
2013: Havensteder stimuleert participatie in de wijk. Havensteder gaat ook op wijkniveau met bewoners en belanghouders in gesprek. Samen wordt nagedacht over de toekomst van de wijk. In verschillende wijken participeerden bewoners in Buurt Bestuurt. In samenwerking met politie, Stadstoezicht en Havensteder bepaalden bewoners wat als eerste in de wijk aangepakt moet worden. In 2013 is in Oost een start gemaakt met de implementatie van het nieuwe participatiebeleid. Naast formele participatie wordt gezocht naar nieuwe vormen van participatie. Zo is het wijkbeheer actief op social media en zoekt Havensteder naar mogelijkheden voor crowdfunding.	Verdere implementatie Rotterdamse participatieaanpak	8

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<i>Bod aan de Huurders 2013-2017</i>		
KWH Huurlabel 2013 gehaald, resultaten worden gedeeld met de huurderskoepel. Afspraak over KWH Huurlabel 2013 is afgerond. Plan van aanpak is gemaakt om de meting in 2014 uit te voeren met het nieuwe meetinstrument.	Havensteder streeft ernaar het KWH Huurlabel in 2013 te behalen. Op regelmatige basis worden de resultaten gedeeld met de Huurderskoepel.	7
Stand van zaken 2013: - Stuurgroep en projectgroep opgericht. Drie bijeenkomsten met huurders georganiseerd en een digitaal panel. Voorstel in de maak voor een complete nieuwe meetsystematiek - Nieuwe systematiek is vastgesteld. Tweede helft 2014 start meting met nieuwe systematiek. De brug is gevraagd na te denken over haar verdere rol m.b.t. nieuwe meetinstrument.	Samen met de huurdersorganisaties en KWH ontwikkelt Havensteder een nieuw meetinstrument om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, te prioriteren en de uitvoering te meten Ontwikkeling vindt plaats in co-creatie met afvaardiging van huurders. Huurderskoepel is vertegenwoordigd in stuurgroep en projectgroep. Havensteder organiseert en faciliteert in samenwerking met KWH	8
Havensteder gebruikt klachten om de dienstverlening te verbeteren en ze vormen input bij LEAN procesoptimalisaties. Er is geen speciaal Huurdersloket geopend. Klachten als gevolg van de reorganisatie worden geregistreerd in de reguliere klachtenadministratie. De KWH Huurlabelmeting 2013 fungeert als 0-meting. Binnen Havensteder worden alle klachten bijgehouden incl de klachten over de dienstverlening. In het 2e tertiaal staan er geen klachten bij die direct te koppelen zijn aan de reorganisatie. Verder zijn de klachten gekoppeld aan een werkstroom voor betere monitoring. Tevens worden klachten die via het klantenportaal binnenkomen gekoppeld aan dezelfde werkstroom. Huurders kunnen dan via Track en Trace de klacht zelf volgen.	Ook met minder personeel blijft de dienstverlening op peil. Havensteder opent een huurdersloket (voor huurdersorganisaties) tijdens de reorganisatie tot 2015.	8
In april 2014 is gestart met het huurdersloket om vragen over de inkomensafhankelijke huurverhoging te beantwoorden. Hiervoor is een apart team binnen het KCC opgezet, die een aanvullende instructie over de huurverhoging hebben ontvangen. In de periode 25 april tot 1 mei zijn 944 telefoongesprekken gevoerd en 204 terugbelnotities afgehandeld. Stand van zaken 2e tertiaal: Vanaf 1-5 t/m 7-7 -2014 heeft het IAH team 2527 telefoongesprekken gevoerd. Daarnaast heeft de IAH team 646 bezwaren ontvangen en afgehandeld, waarvan 254 gegrond zijn verklaard. Het IAH team is gestopt per 7 juli 2014.	Havensteder continueert het huurdersloket bij de jaarlijkse huurverhoging	8

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Havensteder gaat er vanuit dat de dienstverlening in 80% conform de processen verloopt en in 20% van de gevallen maatwerk is. De uitwerking hiervan maakt onderdeel uit van het klantbedieningsconcept.</p> <p>Stand van zaken:</p> <p>Hieraan voldoen wordt voldaan binnen het nieuwe klantbedieningsconcept.</p>	<p>De huurder doet zaken op woning- en wijkniveau. Havensteder biedt maatwerk op gebiedsniveau en voor het individu. Havensteder blijft lokaal verankerd in de wijk. Medewerkers zijn herkenbaar aanwezig in de wijk.</p>	7
<p>Het nieuwe klantenportal is online. Klanten zijn betrokken vooraf aan de life-gang van het nieuwe portaal. Dit werd gedaan bij het maken van een klantreis en wordt nog gedaan bij het testen van verschillende onderdelen van het klantportaal. Ook zijn vanuit de klantpanels klantwensen opgehaald. Havensteder is nu ook online 24/7 bereikbaar. Alleen nog niet op niveau dat Havensteder voor ogen heeft met de online strategie en het klantbedieningsconcept zakelijk, met hart voor de klant. Voor het KWH Huurlabel 2013, onderdeel bereikbaarheid, is een 7.0 behaald.</p>	<p>De klanten kiezen het kanaal waarmee ze Havensteder willen bereiken; Havensteder zorgt er voor dat ze 24/7 bereikbaar is</p>	7
<p>Diverse enquêtes uitgezet, geanalyseerd en resultaten in evaluatie verwerkt. Evaluatie en aanbevelingen gedeeld met de huurderskoepel. M.b.v. de aanbevelingen uit de evaluatie vindt de uitrol plaats, hierbij worden huurders en huurdersverenigingen betrokken.</p>	<p>Havensteder betreft de huurders bij evaluatie van de pilot 'open op afspraak' in BoTu.</p>	7
<p>Havensteder heeft een kwalitatief huurdersonderzoek uitgevoerd rond het eerste deel van het verhuurproces. De resultaten hiervan worden geanalyseerd en overwogen wordt welke verbeteringen Havensteder kan en wil doorvoeren.</p>	<p>Wij kennen onze klanten en woningen. We voeren jaarlijkse diverse onderzoeken en pilots uit om betere de wensen van de klant in het vizier te krijgen. We nemen o.a. de resultaten mee in de procesoptimalisatie en de verbetering van onze dienstverlening. We koppelen onze onderzoeken aan bestaande woningmarktonderzoeken.</p>	7
<p>Inhoud is gereed (28-10-2013 besproken met huurderskoepel) digitale verspreiding moet nog plaatsvinden. In het Regulier overleg van 7 okt jl. heeft De Brug aangegeven zich te kunnen vinden in de participatiegedachte van Havensteder, zoals verwoord in de Visie op Participatie.</p>	<p>In 2013 realiseren wij een handboek participatie samen met de huurdersorganisaties</p>	7
<p>Digitaal panel een aantal maal ingezet, bijvoorbeeld voor nieuwe homepage en de ontwikkeling nieuwe meetsystematiek KWH). Er worden op dit moment plannen gemaakt voor een structureel digitaal panel.</p>	<p>In 2014 is Mijn Havensteder geschikt voor digitale participatie</p>	7
<p>Er wordt niet bezuinigd op het Serviceteam Onderhoud. De business case is nog steeds kostendekkend</p>	<p>We bezuinigen niet op het Serviceteam</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Energie en duurzaamheid		
<i>Rotterdam</i>		
<i>Uitvoeringsprogramma woonvisie 2010-2014</i>		
<p>2011: Havensteder werkt actief aan duurzaamheid. Met groene energielabels wordt bijgedragen aan duurzaam wonen. In 2020 heeft 80% van de woningen een groen energielabel (A, B of C). De groene labels dragen bij aan minder energieverbruik, en dus lagere energiekosten. Per eind 2011 heeft 47% van de woningen een groen label.</p> <p>De gemiddelde CO2-uitstoot van de nieuwe organisatie is 2.735 kg per woning per jaar. Havensteder neemt dit als startpunt voor de monitoring van CO2-afspraken met gemeenten.</p> <p>Havensteder past duurzame oplossingen toe bij onderhoud, verbeteringen, renovatie en nieuwbouw van gebouwen en woningen. Dit doen zij collectief, maar ook individueel. Onder andere hr-ketels, fsc-houtmateriaal en hoogwaardig dubbel glas. In een aantal complexen, waaronder in de wijk Scholleveaar en het complex Dotterlei in Capelle aan den IJssel, is Havensteder vanaf 2010 grootschalig actief om enkele duizenden woningen te verduurzamen. De aanpak van deze complexen vergt meerdere jaren</p> <p>2013: Eind 2013 heeft 48% van het bezit een groen energielabel.</p> <p>2014: In 2014 wordt minimaal het volgende programma uitgevoerd: 510 woningen gaan van een oranje naar een groen energielabel, en 125 woningen gaan van een rood naar groen label.</p>	<p>Voortzetten verbetering duurzaamheid in bestaande voorraad o.b.v. afspraken uit bestaande convenanten met corporaties en monitoring daarvan.</p> <p>Energieverbruik in woningen is in 2014 met 10% gedaald</p>	6
<p>Havensteder vraagt haar huurders om zuinig met energie om te gaan en helpt hen hierbij. In 2011 is gestart met het experiment 'Beter Peter'. Een deel van de huurders kreeg een digitale coach. Deze coach gaf energieadviesen hielp energie te besparen. De huurders hadden weinig belangstelling voor het experiment. Het experiment is daarom beëindigd. In 2009 richtten de gemeente Rotterdam, Woonbronnen Woonstad Rotterdam de stichting VVE010 op. Havensteder sloot hier later bij aan. De stichting ondersteunt, (re)activeert en stimuleert Verenigingen van Eigenaren (VvE's). Zo worden de betreffende woongebouwen in goede conditie gehouden. In 2014 neemt Havensteder een beslissing of zij hierbij aangesloten blijft.</p>	<p>Afspraken met VvE's maken (via VvE 010) m.b.t. verduurzaming van bestaande voorraad</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>In 2010 heeft Havensteder de overeenkomst duurzaam ontwikkelen mede ondertekend.</p> <p>In 2012 heeft Havensteder een onderzoekslaboratorium over duurzaam ontwikkelen in Vreewijk georganiseerd in samenwerking met Nyenrode.</p>	<p>Voortzetting overeenkomst 'Duurzaam Ontwikkelen', verbetering duurzaamheid in de nieuwbouw</p>	7
	<p><i>Samenwerkingsafspraken woningmarkt subregio Waterweg 2014-2020</i></p>	
<p>2013: Eind 2013 heeft 48% van het bezit een groen energielabel. In het koersplan formuleerde Havensteder de ambitie dat in 2025 80% van de woningen in onze portefeuille een groen energielabel (A, B of C) heeft.</p>	<p>Bestaande afspraken over verduurzaming zijn vastgelegd in prestatieafspraken tussen de individuele gemeenten en woningcorporaties worden gehandhaafd. (Reductie 33% CO2 in de periode 2008-2020).</p>	7
	<p><i>Convenant Samenwerking 2014</i></p>	
<p>2011: Restwarmte voor woningen Rotterdam-Noord. Eneco heeft op 6 september 2011, op Duurzame Dinsdag, met de woningcorporaties Havensteder, Vestia, Woonstad en Woonbron een raamovereenkomst gesloten voor de levering van restwarmte aan woningen in Rotterdam-Noord. De gemeente Rotterdam en Warmtebedrijf Rotterdam ondersteunen de overeenkomst. De restwarmtelevering gaat eind 2012 van start.</p> <p>2013: Op het Rotterdamse stadhuis werd op 22 april een ambitieverklaring 'gezamenlijke aanpak warmte/koude' ondertekend door 15 partijen waaronder Havensteder. Naast een warmtevoorziening willen de partners ook een duurzame, collectieve koudevoorziening hebben in de binnenstad. Tegelijk zetten de partners in de stad nog sterker in op betere isolatie, zodat de warmte en koude beter binnenhouden. Zo gaat men steeds zuiniger om met energie en warmte, daalt de CO2-uitstoot en wordt gezorgd voor een geleidelijke verbetering in de energiemix voor gebouwen: van aardgas naar duurzame warmte.</p> <p>2013: Los daarvan maakte Aedes bekend dat vijf corporaties 7.000 woningen in Rotterdam voor in totaal 67 miljoen euro gaan verduurzamen in het kader van het project Versnelling 010.</p> <p>In 2014 onderzoekt havensteder de slagingskans van duurzaamheidsinitiatieven op het gebied van restwarmte, zonnepanelen en esco's. (uit jaarplan 2014)</p>	<p>Wanneer het meerwaarde blijft leveren voor Havensteder en haar huurders worden afspraken gemaakt over de bijdrage in het kader van Versnelling010. Daarnaast ondersteunt Havensteder de ambitie om een warmtekoudevoorziening te realiseren</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	<i>Gebiedsafspraken 2010-2014</i>	
Beleid Havensteder: Wanneer er bij woningen renovaties gepland staan dan neemt de corporatie, waar dat kan, tegelijkertijd energiebesparende maatregelen mee. Zoals het toepassen van restwarmte, het installeren van zonneboilers en het aanbrengen van groene daken.	IJsselmonde: bij verbetering energiebesparende maatregelen. Waar technisch mogelijk groene daken aanbrengen. Nieuwbouwwoningen aansluiten op restwarmte.	7
zie boven	Oude Noorden: Nieuwbouw en renovatiewoningen worden aangesloten op stadsverwarming, nieuwbouw is geschikt voor groene daken.	7
2012: In de Ikaziaflat kreeg elke woning een nieuwe keuken, douche en toilet. Ook werden de woningen voorzien van dubbelglas en een nieuwe boiler en kregen het dak en de entree een opknapbeurt	Feijenoord Zuid: Havensteder voert duurzaamheidsmaatregelen in de nieuwbouw en bestaande bouw vooral op het gebied van milieu en energiebesparing en labeling van de woningen. Bij de Ikaziaflat zullen duurzaamheidsmaatregelen worden toegepast.	7
<i>Zie eerder</i>	Delfshaven: Corporaties voorzien hun nieuw op te starten woningbouwprojecten indien mogelijk van een groen dak.	7
Beleid Havensteder: Wanneer er bij woningen renovaties gepland staan dan neemt de corporatie, waar dat kan, tegelijkertijd energiebesparende maatregelen mee. Zoals het toepassen van restwarmte, het installeren van zonneboilers en het aanbrengen van groene daken.	Oosterflank en Zevenkamp: Planmatig onderhoud wordt zo mogelijk gecombineerd met verbetering van de uitstraling en energieprestatie	7
	<i>Bod aan de Huurders 2013-2017</i>	
Havensteder heeft in samenwerking met de leden uit de werkgroep warmtewet een informatie flyer gemaakt. Deze wordt via de woonconsulenten verspreid onder bewonerscommissies die in complexen wonen waar de Warmtewet geldt. Tevens komt er in de eerstvolgende meerpaal een artikel over de Warmtewet, waarin een huurders-lid en medewerker van Havensteder -die deelneemt aan de werkgroep- worden geïnterviewd.	Havensteder doet voorstel rond communicatie Warmtewet, bv artikel in Meerpaal	7
2014: 49% van het bezit beschikt over een groen label. De MIDOB 2015-2019 wordt op dit moment opgesteld	Uiterlijk 2025 beschikt minimaal 80% van onze woningen over een groen label (A, B of C).	6
Havensteder koppelt het ZAV-beleid aan portefeuillestrategie in relatie met betaalbaarheid.	Waar mogelijk faciliteert Havensteder investeringen in duurzaamheidsmaatregelen door huurders zelf (bijvoorbeeld ZAV)	7
De MIDOB 2015-2019 is in concept gereed en wordt op dit moment doorgerekend. Voor duurzaamheid is enerzijds het voornemen om het ambitieniveau bij grote verbeteringen naar minimaal label C te brengen. Nu was dit minimaal 1 labelstap. Daarnaast is het voornemen om in 2015 het duurzaamheidsbudget in te zetten om meer woningen van een hr107 ketel te voorzien.	Duurzaamheid maakt standaard onderdeel uit van verbeteronderhoud, mits extra investeringen niet nodig zijn.	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<i>Capelle</i>		
	<i>Prestatieafspraken 2011-2015</i>	
In een aantal complexen, waaronder in de wijk Schollevaar en het complex Dotterlei in Capelle aan den IJssel, is Havensteder vanaf 2010 grootschalig actief om enkele duizenden woningen te verduurzamen. De aanpak van deze complexen vergt meerdere jaren.	Geen opgave	nvt
Gemiddelde beoordeling		7,1

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		
<i>Rotterdam</i>		
	<i>Uitvoeringsprogramma 2010-2014</i>	
In 2011 zijn 152 huurwoningen, 4 units bedrijfsnonroerendgoed, 82 parkeerplaatsen en 13 koopwoningen opgeleverd. Daarnaast zijn 126 woningen in voorbereiding.	Start bouw 3.000 woningen voor gezinnen in verschillende woonmilieus verspreid door de stad. (voor alle corporaties gezamenlijk, gemeente en marktpartijen). Uitwerking onder andere in gebiedsprogramma's.	6
In 2012 zijn 60 huurwoningen, 2 projecten maatschappelijk onroerend goed, 7 projecten bedrijfsnonroerend goed en 58 parkeerplaatsen gerealiseerd. In 2012 is gestart met de bouw van 31 verhuureenheden.		
In 2013 startte Havensteder met de nieuwbouw van 82 koopwoningen. Havensteder leverde 270 nieuwe woningen op.		
In 2014 levert Havensteder 82 woningen op.		

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	<i>Samenwerkingsafspraken woningmarkt subregio Waterweg 2014-2020</i>	
Coalities met de gemeente zijn gesloten voor de volgende projecten/locaties:- Afronding Lupine in Schiebroek- Goudsesingel: omzetten van kantoorpanden in woningenIn de Tamboerlocatie in Crooswijk is Jumbo Supermarkt geïnteresseerd. Jumbo is samen met een ontwikkelaar bezig de mogelijkheden te onderzoeken voor de realisatie van een wijkwinkelcentrum. Havensteder brengt het vastgoed en de grond (erfpacht) in. Daarnaast zijn we in het Oude Noorden met partijen in gesprek hoe we BOG en kantoorpanden kunnen transformeren naar woningen in het kader van de aanpak van het Zomerhofkwartier.Naar aanleiding van het honderdjarig bestaan van Havensteder hebben we een prijsvraag uitgeschreven hoe we wonen in de toekomst om bruikbare concepten en nieuwe oplossingen te krijgen voor kansrijke projecten. Voor de uitvoering wordt 50.000 euro beschikbaar gesteld.	Partijen gaan gezamenlijk op zoek naar externe financiers om hiermee zinvolle vernieuwingsprojecten van de woningvoorraad gerealiseerd te krijgen. In 2014 wordt begonnen coalities te vormen rond een aantal kansrijke projecten.	7
	<i>Convenant samenwerking 2014</i>	
In 2013 is de bouw gestart van het Project 130WATT. Oplevering in 2014. In de projectenlijst van het convenant samenwerking 2014 zijn voor Oud Crooswijk de volgende projecten opgenomen: - 37 eenheden renovatie/nieuwbouwkwaliteit - 24 eenheden nieuwbouw huur - 28 eenheden renovatie/nieuwbouwkwaliteit	In het Oude Noorden levert Havensteder het project 130WATT op. In Oud Crooswijk start Havensteder in 2014 en 2015 met 1 nieuwbouwproject en 1 hoog niveau renovatieproject.	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Coalities met de gemeente zijn gesloten voor de volgende projecten/locaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afronding Lupine in Schiebroek - Goudsesingel: omzetten van kantoorpanden in woningen <p>In de Tamboerlocatie in Crooswijk is Jumbo Supermarkt geïnteresseerd. Jumbo is samen met een ontwikkelaar bezig de mogelijkheden te onderzoeken voor de realisatie van een wijkwinkelcentrum. Havensteder brengt het vastgoed en de grond (erfpacht) in.</p> <p>Daarnaast is Havensteder in het Oude Noorden met partijen in gesprek hoe het BOG en kantoorpanden kunnen transformeren naar woningen in het kader van de aanpak van het Zomerhofkwartier.</p> <p>Naar aanleiding van het honderdjarig bestaan van Havensteder hebben is een prijsvraag uitgeschreven hoe voor het wonen in de toekomst bruikbare concepten en nieuwe oplossingen verkregen kunnen worden voor kansrijke projecten. Voor de uitvoering wordt 50.000 euro beschikbaar gesteld</p>	<p>Havensteder verkent voor kansrijke plekken samen met marktpartijen alternatieve mogelijkheden om projecten doorgang te laten vinden, bijvoorbeeld bij de projecten De Lupines 3,5 en 6 in Schiebroek, de Tamboerlocatie in Oud Crooswijk en de locatie Smeetsland in Lombardijen.</p>	7
<i>Gebiedsafspraken 2010-2014</i>		
<p>In 2011 is het project Smeetsland Driehoek opgeleverd bestaande uit 23 woningen geschikt voor oudere mensen en mensen met een lichte beperking. In hetzelfde project zijn 27 eengezinswoningen opgeleverd.</p>	<p>Ijsselmonde: Smeetsland Driehoek 38 egw en 2 bedrijfsruimten</p>	7
<p>In 2013 is het project Het Mooie Plan Fase 2 opgeleverd. Het plan bestaat uit 85 ruim opgezette tuinwoningen voor gezinnen.</p>	<p>Ijsselmonde: Mooie Plan Fase 2 83 koop egw</p>	7
<p>Voor het project Smeetsland Noord wordt nader onderzoek gedaan naar toe te passen PPS constructies om het project aan te besteden. Hiervoor wordt een PVA uitgewerkt.</p> <p>Een gedeelte van het braakliggende terrein Smeetsland Noord krijgt in 2013 een tijdelijke invulling. Havensteder is benaderd door NNRGY Crops, een innovatief bedrijf dat het gewas Miscanthus (ook wel bekend onder de naam Olifantsgras) aanplant als bron van duurzame energie</p>	<p>Ijsselmonde: Smeetsland Noord 216 egw koop en 30 app huur (doorlooptijd 2012-2015)</p>	6
<p>De aanpak van deze woningen aan de Vinkenstraat staat nu in de MIDOB met als opleverjaar 2018. In de MIDOB gaat het om 34+14+3 woningen (= 51 woningen). De investering om deze woningen aan te pakken, is naar achter geplaatst in verband met beperkte financiële middelen van Havensteder vanaf 2013. Ten tijde van het tekenen van de gebiedsafspraken waren de volledige implicaties voor de investeringsruimte van Havensteder nog niet bekend. Bij de beslissing hebben we de gemeenten betrokken en daar was begrip voor deze keuze.</p>	<p>Oude Noorden: Vinkenstraat 45 woningen voor 2015</p>	5

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Jaarverslag 2010: De voorbereiding op de fysieke aanpak bestond uit een funderingsonderzoek en andere bouwkundige onderzoeken. Er werd gestart met de renovatie van twaalf woningen van de 95 te verbeteren woningen en bedrijfsruimten in het Erasmuskwartier. Met de betrokken bewoners werden woonwensgesprekken gevoerd.	Oude Noorden: 1ste fase verspreid bezit Erasmuskwartier 84 vhe's opgeleverd	7
In 2013 is gestart met de bouw van het project 130WATT.	Oude Noorden: start voor eind 2011 nieuwbouw Rottebocht, project 130Watt. Voorwaarde is 70% voorverkoop.	7
In de projectenlijst 2014 is zichtbaar dat het project Exler is stopgezet.	Oude Noorden: start bouw Exlerlocatie. Voorwaarde is 70% voorverkoop.	5
In 2012 zijn nog woningen beschikbaar van Landbouwuurt fase 1 In 2013 is de landbouwuurt fase 2 opgeleverd. Het gaat om 146 huurwoningen, 6 units bedrijfsroerend goed en 219 parkeerplaatsen.	Feijenoord Zuid: Landbouwuurt fase 1 verkoop 33 woningen, fase 2 140 huurapp. 3 egw huur en 36 egw verkoop. (oplevering 2013).	7
2011: In december is de website gelanceerd en de verhuur gestart van project De Fabriek, een voormalig fabriekspand dat wordt omgevormd tot een bedrijfsverzamelgebouw waarin 36 innovatieve units worden gerealiseerd. In 2012 is het project opgeleverd.	Delfshaven: ISV3 project De Fabriek in 2010	7
Project Van Dorp A3: In 2012 is besloten om dit project niet te realiseren i.v.m. te hoge onrendabele top. Het project Schippersbuurt fase 3 staat on hold.	Delfshaven: 2011; Mathenesser Dijk-Van Dorp 43 woningen waarvan 34 gezinswoningen 2013; Schippersbuurt fase 3 35 woningen waarvan 29 gezins	4

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Kralingen Crooswijk:</p> <p>- Tamboerlocatie: Gezien de marktontwikkelingen is de beoogde integrale ontwikkeling vertraagd en vindt heroverweging door verschillende partijen plaats naar het gewenste programma, omvang en fasering. Het gebied herformuleert de strategie en het programma in samenhang met de gemeente. Besprekingen met de gemeente worden gevoerd.F150</p> <p>- De sloop van Hendrik de Keyser en de beoogde nieuwbouw is onderdeel van het gezamenlijke plan waarin deelgemeente Kralingen-Crooswijk en Havensteder deze buurt aanpakken de komende jaren. In combinatie met de herinrichting van het Marnix- en Frederiksplein is er sprake van een flinke kwaliteitsverbetering. Buurtbewoners en de andere partijen uit de wijk gaan met elkaar de uitdaging aan om de pleinen de ontmoetingsplek van dit deel van Crooswijk te laten zijn. Deze sociale en fysieke aanpak komt terug in het uitvoeringsprogramma 'Crooswijk Werkt'.</p> <p>- In 2013 is de sloop van de panden aan de Hendrik de Keyserstraat/Linker Rottekade begonnen. Volgens planning is het terrein op 1 november a.s. leeg en opgeruimd. Vooralsnog is nieuwbouw op deze locatie niet aan de orde. Deze plannen zijn in verband met de investeringsstop van Havensteder uitgesteld.</p>	<p>Kralingen Crooswijk</p> <p>2011; Oprichten projectorganisatie Oud Crooswijk</p> <p>2011; Bepalen of en zo ja hoe en wanneer de Tamboerlocatie wordt ontwikkeld</p> <p>2011; Maken van een gezamenlijk plan Oud Crooswijk waarin ook het nieuwbouwprogramma is opgenomen</p> <p>2011 PVA 2013 start bouw project Hendrik de Keyser</p>	5
<i>Capelle a/d IJssel</i>		
Havensteder levert een bijdrage om het aandeel suburbaan compacte woonmilieus te verminderen door onderhoud, renovatie, huurbeleid, verkoop en huurharmonisatie. De investeringen in De Hoven zijn hier een voorbeeld van.	Partijen spreken de ambitie uit om het aandeel suburbaan compacte woonmilieus te verminderen door onderhoud, renovatie, sloop/nieuwbouw, huurbeleid, toevoeging nieuwbouw, verkoop en huurharmonisatie.	7
	<i>Bod aan de huurders 2013-2017</i>	
De rendementsmatrix is ontwikkeld. Het is een instrument waarin zowel de maatschappelijke als ook de financiële rendementen op complexen worden getoond. Hiermee geeft het ons een eerste integraal overzicht van de situatie van een complex. De matrix helpt bij het nemen van beslissingen. De matrix wordt jaarlijks herijkt met actuele cijfers.	<p>We positioneren ons stevig in onze kerngebieden.</p> <p>We ontwikkelen een rendementsmatrix. Deze matrix is een ondersteunend instrument, soms richtinggevend in andere gevallen de start van een discussie. Dit staat in ons koersplan en nemen we mee in onze reguliere rapportage</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Verbetering bestaand woningbezit		
<i>Rotterdam</i>		
<i>Uitvoeringsprogramma woonvisie 2010-2014</i>		
In 2011 startte Havensteder met de renovatie van 20 vhe's en leverde de renovatie van 80 vhe's op.	Start verbetering 8.000 woningen waarvan 5.000 corporatiebezit.	6
In 2012 startte Havensteder met de renovatie/verbetering van 455 vhe's en leverde de renovatie/verbetering van 2.364 vhe's op.		
In 2013 startte Havensteder met de renovatie en/of verbetering van 611 vhe's. Havensteder leverde 648 gerenoveerde/ verbeterde vhe's op.		
In 2014: 475 woningen verbeterd.		
<i>Convenant Samenwerking 2014</i>		
In het bedrijfsplan 2014 staan de volgende projecten 'verbetering groot' opgenomen: - Schans Watergeus Blok 1: Inmiddels vrijgegeven in EVDU (Eerst Verdienen, Dan Uitgeven), Investeringsdocument in December 2014, Uitvoeringsbesluit in maart 2015 - Dordtsestraatweg: Inmiddels vrijgegeven in EVDU, Investeringsdocument 1e kwartaal 2015, na de zomer van 2015 te starten met de bouwkundige ingreep - Hugo de Groot/Goudse Rijweg: Nog niet vrijgegeven in EVDU, Investeringsdocument eind eerste kwartaal 2015, aansluitend uitverhuizen en start met de bouw eind 2016	Havensteder is voornemens om in deze jaren gemiddeld ruim 250 woningen aan te pakken via een zogenaamde 'verbetering groot'. Voorgenomen aantallen zijn afhankelijk van de verdiensten in 2014 en 2015. Gemiddeld wordt € 50.000 per woning geïnvesteerd zowel in onderhouds- als duurzaamheidsmaatregelen.	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Grootschalige verbouw en samenvoeging.</p> <p>-Veldstraat: Havensteder heeft besloten om het project niet in de geplande vorm (MJIB 2013) uit te voeren, gezien de hoogte van de onrendabele top. Medio 2014 wordt een investeringsvoorstel ter besluitvorming voorgelegd, uitgaande van een grote verbetering.</p> <p>- De pilotprojecten van het verbeterprogramma (Reigerpad en Weimansweg) gingen van de haalbaarheidsfase naar de ontwerpfase. Voor beide projecten bleek renovatie haalbaar. Het directieteam van Havensteder stemde daarom in met het investeringsvoorstel. In september 2013 verhuisden de eerste bewoners met urgentie en startte de tijdelijke verhuur.</p> <p>- Inmiddels vrijgegeven in EVDU, Investeringsdocument 1e kwartaal 2015, na de zomer van 2015 te starten met de bouwkundige ingreep</p> <p>- In 2013 startte de verbeteraanpak van Complex 208 in Lombardijen. Er worden 320 woningen vernieuwd in de twaalf woonblokken rond de Petrarcastraat</p> <p>-Kortedreef: Dit is een deelproject van het totale Vreewijk project. Voor het onderhoud-in-een van de 343 woningen uit de derde fase is 2 juli 2013 het DT voorstel goedgekeurd. Start uitvoering van het eerste deelproject vond in oktober plaats. Dit project is opgeleverd in december 2013. Evaluatie heeft plaats gevonden. Na aanpassingen van de processen, met name rondom bewonerscommunicatie, vind uitvoering van deelproject 2 plaats. Naar verwachting is dit medio juni/juli 2014</p>	<p>Havensteder investeert in 2014 en deels 2015 voor € 38,3 miljoen in grootschalige verbouw en samenvoeging van sociale huurwoningen. Het gaat om projecten aan de Veldstraat, Weimansweg, Reigerpad, de Dordtsestraatweg en het Complex 208. Daarnaast neemt Havensteder andere projecten in Vreewijk en aan de Dordtsestraatweg in voorbereiding.</p>	7
<i>Gebiedsafspraken 2010-2014</i>		
<p>Feijenoord Zuid</p> <p>- In 2012 zijn de renovatie/verbeterprojecten aan de Motorstraat (88vhe) en Ikaziaflat (74vhe) opgeleverd.</p> <p>- Veldstraat: Havensteder heeft besloten om het project niet in de geplande vorm (MJIB 2013) uit te voeren, gezien de hoogte van de onrendabele top. Medio 2014 wordt een investeringsvoorstel ter besluitvorming voorgelegd, uitgaande van een grote verbetering.B164</p>	<p>Feijenoord Zuid: kwaliteitsverbetering Motorstraatgebied- Dordtsestraatweg, complex Motorstraat en Ikaziaflat.</p> <p>Aanpak woningen Veldstraat en omgeving.</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Feijenoord Zuid:- De pilotprojecten van het verbeterprogramma(Reigerpad en Weimansweg) gingen van de haalbaarheidsfase naar de ontwerpfase. Voor beide projecten bleek renovatie haalbaar. Het directieteam van Havensteder stemde daarom in met het Investeringsvoorstel. In september 2013 verhuisden de eerste bewoners met urgentie en startte de tijdelijke verhuur.-Korte Dreef: Dit is een deelproject van het totale Vreewijk project. Voor het onderhoud-in-een van de 343 woningen uit de derde fase is 2 juli 2013 het DT voorstel goedgekeurd. Start uitvoering van het eerste deelproject vond in oktober plaats. Dit project is opgeleverd in december 2013. Evaluatie heeft plaats gevonden. Na aanpassingen van de processen, met name rondom bewonerscommunicatie, vind uitvoering van deelproject 2 plaats. Naar verwachting is dit medio juni/juli 2014</p>	<p>Feijenoord Zuid: In 2011 voorbereiding voor drie pilotprojecten (Weimansweg, Reigerpad en Korte Dreef) in het kader van de herstructurering van Tuindorp Vreewijk.</p>	7
<p>Totaal Havensteder: In 2011 startte Havensteder met de renovatie van 20 vhe's en leverde de renovatie van 80 vhe's op. In 2013 startte Havensteder met de renovatie en/of verbetering van 611 vhe's. Havensteder leverde 648 gerenoveerde/ verbeterde vhe's op.</p>	<p>Delfshaven: Corporaties investeren minimaal 25.000 per woningen in hun bestaande woning. Indicatieve jaarplanning Havensteder: 2011: 14 woningen 2013: 98-109 woningen (16,5 miljoen euro)</p>	7
<p>In 2013 startte de verbeteraanpak van Complex 208 in Lombardijen. Er worden 320 woningen vernieuwd in de twaalf woonblokken rond de Petrarcastraat</p>	<p>Ijsselmonde: Complex 208 Petrarcastraat 80 woningen</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<i>Capelle a/d IJssel</i>		
	<i>Prestatieafspraken 2011-2015</i>	
<p>Capelle Schollebaar groot onderhoud</p> <p>In de periode 2010-2014 investeert Havensteder voor 85 miljoen euro in Capelle Schollebaar. In 2013 zijn 1.350 van de 1.950 woningen gerenoveerd. Het verdere traject wordt gefaseerd uitgevoerd in verband met de investeringsstop van Havensteder.</p> <p>2013: Door de maatregelen vanuit Den Haag zet Havensteder de herstructurering van De Hoven on hold. Havensteder kan hier niet meer in investeren. Havensteder is bereid mee te werken aan de herstructurering. De corporatie is daarom op zoek naar nieuwe samenwerkingsvormen, waarbij de gemeente en Havensteder bereid zijn onder bepaalde condities de ontwikkeling mogelijk te maken. Marktpartijen spelen dan een cruciale rol in de herontwikkeling. Eind 2013 tekenden de gemeente en Havensteder een nieuwe intentieovereenkomst.</p> <p>2014: Het project De Wiekslag staat on hold. Startdocument vastgesteld: onderzoek naar toekomst van groot complex, met portieketagewoningen.</p>	<p>Partijen spreken af om de Hoven (Valkenhof, Sperwerhof, Arendshof) te gaan herstructureren (sloop/nieuwbouw). Voorts maken partijen nadere afspraken over de toekomstbestendigheid van het complex De Wiekslag, leidend tot een voorstel tot aanpak in 2016.</p>	6
Maatschappelijk vastgoed		
<i>Rotterdam</i>		
	<i>Gebiedsafspraken</i>	
<p>2011: Deelgemeente IJsselmonde, Lombardijen- de oorspronkelijke winkelstrip de Dantestraat is omgebouwd tot woonservicegebied.</p>	<p>IJsselmonde: Partijen maken nadere afspraken over de herbestemming van de winkelstrips in eigendom van Havensteder. De Dantestraat wordt ingevuld als zorg en welzijnstrip.</p>	7
<p>Beschikbare bedrijfsruimten voor welzijn en vrijwilligerorganisaties zijn in beeld.</p>	<p>IJsselmonde: Partijen brengen in 2011 de beschikbare bedrijfsruimten voor welzijn en vrijwilligersorganisaties in beeld.</p>	7
<p>Havensteder heeft zich hier uit teruggetrokken vanwege het feit dat dit een onrendabel project is. De markt heeft wel belangstelling voor deze locatie.</p>	<p>Oude Noorden: Partijen zetten zich maximaal in om te komen tot realisatie van een Gezondheidscentrum in het Oude Noorden (voor 2014).</p>	6

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>In een oude conciërge woning van scholengemeenschap Calvin in Vreewijk is het I Tech Paviljoen gestart. Wethouder Louwes opende het paviljoen in september 2013. De initiatiefnemers willen hier de interesse voor techniek versterken en jongeren, bewoners van Vreewijk en marktpartijen door co creatie en ontmoeting verbinden. Het I tech you paviljoen is door de scholieren in samenwerking met leraren en het Zadkine aangepakt. Dit wordt stukje bij beetje gedaan. Het proces is belangrijker dan het eindproduct. Daarnaast worden lesprogramma's georganiseerd over en in het paviljoen. Programma's met het netwerk en de scholieren zijn georganiseerd rondom thema's als duurzaamheid en 3d printing. Hierin wordt de verbinding met de bewoners en de fysieke opgave van Havensteder van Vreewijk gelegd.</p>	<p>Feijenoord Zuid: Havensteder is in gesprek met Calvin over een mogelijke brede school ontwikkeling.</p>	7
<p>Het multifunctioneel gebouw 't Slag is opgeleverd en biedt huisvesting aan een wijkbibliotheek, gezondheidscentrum, apotheek en zorg en welzijnsgerelateerde voorzieningen.</p>	<p>Feijenoord Zuid: Multifunctioneel gebouw 't Slag. Oplevering 2011-2012. Huisvesting wijkbibliotheek, gezondheidscentrum, apotheek en zorg en welzijnsgerelateerde voorzieningen.</p>	7
<p>Kralingen Crooswijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het renovatie/verbetertraject van het Slaakhuys is in 2013 opgeleverd - De gebouwen van het project Hendrik de Keijser zijn gesloopt. De nieuwbouwontwikkelingen staan on hold. - Het project Kop Goudse Rijweg staat on hold. 	<p>Kralingen Crooswijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - maken van een visie voor het Slaakhuys - Invulling van de plint van de nieuwbouwplannen Hendrik de Keijser en Kop Goudse Rijweg 	6
<i>Capelle a/d IJssel</i>		
	<i>Prestatieafspraken 2011-2015</i>	
<p>Een krachtige wijk heeft voorzieningen, zoals scholen, gezondheidscentra, bedrijfsruimten en winkels. Die voorzieningen heten maatschappelijk onroerend goed (MOG) en bedrijfsroerend goed (BOG)</p> <p>In 2012 leverde Havensteder een bijdrage aan de wijkwinkels in Capelle aan den IJssel. Er zijn drie wijkwinkels in Capelle: Schenkel, Schollebaar en De Hoeken. In de wijkwinkels kunnen bewoners terecht voor allerlei hulpvragen over formulieren, voorzieningen, toeslagen en administratie. Ook kunnen zij terecht voor vragen over thema's als armoede of ouder worden.</p>	<p>Samenwerking met de gemeente wanneer het MOG in buurten is met geconcentreerd corporatiebezit, het MOG betreft zoals gedefinieerd door BiZa, het MOG kostendekkend ontwikkeld en geëxploiteerd kan worden</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Verkoop		
<i>Rotterdam</i>		
	<i>Uitvoeringsprogramma woonvisie 2010-2014</i>	
In 2013 is het Verkoopbeleid & Verkoopprogramma Bestaande Woningen Havensteder opgesteld als onderdeel van het portefeuille en waardemanagementbeleid.	Faciliteren stap naar eigen woningbezit. Visie formuleren op verkoop huurwoningen.	7
	<i>Convenant Samenwerking 2014</i>	
2013: 243 woningen verkocht versus een begroting van 125 woningen 2014 realistische t/m oktober en prognose - Reguliere verkoop 191 gerealiseerd, prognose 217 - Startersrenteregeling 1 gerealiseerd - Koopgarant nieuw 25 gerealiseerd, prognose 27 - Koopgarant doorverkopen 33 gerealiseerd, prognose 39 - Verkoopvoorraad opgeleverde nieuwbouw 49, prognose 55 - Dispositie 101 gerealiseerd, prognose 174 Totaal aantallen 400 gerealiseerd, prognose 513	Havensteder is voornemens om in 2014 225 woningen via individuele verkoop aan de portefeuille te onttrekken. Daarnaast bestaat het voornemen om woningen complexmatig te verkopen aan derden.	8
	<i>Gebiedsafspraken 2010-2014</i>	
Verkoop - 2011: 259 woningen verkocht (waarvan 112 via dispositie) - 2012: 108 woningen verkocht - 2013: 243 woningen verkocht - 2014: tot en met april 73 woningen verkocht De Starters Renteregeling is in 2011 geïntroduceerd en in 2012 verder in de markt gezet. Havensteder zette de regeling als pilot in op een aantal complexen. Door inzet van de Starters Renteregeling bereikten we een andere doelgroep. Ook maakten we het voor meer mensen mogelijk om een woning te kopen. Het aandeel verkopen met Starters Renteregeling is 15% van het totaal. In 2011 is meer dan een derde van de woningen met Koopgarant is verkocht. Koopgarant is een regeling om koopwoningen betaalbaar te houden voor mensen met een lager inkomen.	IJsselmonde: verwachting is 15 woningen per jaar te verkopen Oude Noorden: verkoop 100 woningen Delfshaven: Havensteder is voornemens in de periode 2011-2013 282 meergezinswoningen te verkopen, waarvan 206 in KoopGarant. Corporaties zorgen ervoor dat verkochte woningen worden ondergebracht in een adequaat functionerende VVE. Lageland en Prinsenland: Voornemen tot verkoop van 100 woningen Ommoord: Havensteder verkoopt woningen hoogbouw in Ommoord Zevenkamp en Oosterflank: Voorgenomen verkoop van 491 woningen	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<i>Bod aan de Huurders</i>		
Bovenstaande instrumenten worden niet gestapeld, maar separaat (of/of) ingezet. Havensteder onderzoekt een nieuw product, genaamd Koopstart. Dit is meer gericht om de middeninkomens te helpen hun woning te kopen. Koopstart is onderzocht en kent vooralsnog te veel haken en ogen.	We stimuleren instappers van de woningmarkt met instrumenten als tien procent korting, koopgarant en startersrenteregeling	7
In onze "niet-kerngebieden" zitten in totaal 2030 woningen. Van deze woningen hebben in de portefeuillestrategie Havensteder 2.0 1670 woningen (82%) een verkoop en/of dispositielabel gekregen. Tot en met 31 augustus 2014 zijn er van deze geselecteerde woningen 62 verkocht (3,7 %).	We trekken ons terug uit niet-kerngebieden Uitvoeren portefeuillestrategie m.b.v. dispositie en verkoop	7
<i>Capelle</i>		
<i>Prestatieafspraken 2011-2015</i>		
In 2013 is het Verkoopbeleid & Verkoopprogramma Bestaande Woningen Havensteder opgesteld als onderdeel van het portefeuille en waardemanagementbeleid.	Verkoop van sociale huurwoningen draagt bij aan vergroting van het eigen woningbezit en een grotere differentiatie aan leefstijlen. Bij het bepalen van een verkoopprogramma houdt de corporatie rekening met de kwaliteitskaart.	7
Gemiddelde beoordeling		6,6

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<i>Rotterdam</i>		
<i>Convenant Woonoverlast 2009</i>		
Havensteder bestrijdt woonoverlast conform de afspraken van het convenant Woonoverlast. Huurders kunnen overlast melden. Indien nodig wordt buurtbemiddeling ingezet. Havensteder kent daarnaast Achter de Voordeur projecten, waarbij zij nauwe samenwerkt met partners.	Er is een gezamenlijke aanpak opgesteld om woonoverlast te bestrijden. Hierin is Havensteder een ketenpartner. Afspraken zijn vastgelegd omtrent de uitwisseling van gegevens tussen partijen bij woonoverlast.	7
<i>Convenant Preventie Huisuitzetting Rotterdam 2011-2014</i>		
In het kader van het Convenant Preventie Huisuitzetting zijn de inspanning van Havensteder er op gericht huisuitzetting van huurders i.v.m. een betalingsachterstand of andere zaken te voorkomen, zeker als er sprake is van inwonende kinderen. In dergelijke gevallen is Havensteder meer coulant bij het regelen van achterstanden en wordt zo spoedig mogelijk het Lokaal Zorgnetwerk ingeschakeld. Binnen de afspraken over Versnelling 010 onderzoekt Havensteder de verdere uitwerking van het social returnbeleid en de 5% regeling.	Corporaties: - benaderen de klant actief bij betalingsachterstanden d.m.v. telefoon, schriftelijk en persoonlijk contact - Melden actief naar het MPH - Verwijzen de klant actief door naar het LZN als daar aanleiding toe is - Melden 100% van de geeffectueerde woningont ruimingen	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	<i>Uitvoeringsprogramma woonvisie 2010-2014</i>	
Havensteder investeert via projecten (onderhoud speelplaatsen, projecten als buurtvaders/moeders) in kindvriendelijke wijken. In 2011 gaf Havensteder € 6,5 miljoen uit aan de meer sociale kant van een prettige woning en woonomgeving. 2011: In Noord en Zwaanshals werd het project Kindvriendelijke route opgezet. 2012: In het Oude Noorden is gestart met de uitbreiding van de kindvriendelijke route richting de Agniesebuurt en de Snellemanbuurt. Hiermee wordt de leefkwaliteit in het Oude Noorden versterkt. 2013: Oplevering kindvriendelijke route Erasmusbuurt en Rottekwartier. In 2006 begon de ontwikkeling van de kindvriendelijke route. Onderweg werden diverse deelplannen opgeleverd. In 2013 was de route compleet.	Realiseren Kindvriendelijke Wijken (KiWi) bestaat uit 4 bouwstenen: • de kindvriendelijke wijk heeft voldoende woningen voor gezinnen of kindvriendelijke appartementen(gebouwen) • in de openbare ruimte moeten een minimum aantal speelplekken én bespeelbaar groen aanwezig zijn • in elke straat moet zich aan één zijde een stoep van minimaal drie meter breed bevinden • elke wijk heeft minimaal één brede school met een dag- of een wijkarrangement; de routes naar die brede school zijn veilig	7
Zie de prestaties onder de gebiedsafspraken. Havensteder is op alle elementen actief in de verschillende aandachtswijken.	Aanpak van bloemkoolwijken, door onderhoud, renovatie en samenvoegingen van woningen, kwaliteitsverbetering buitenruimte en ondersteuning achter de voordeur: gespecificeerd in gebiedsafspraken	7
Participatie - 2011: Havensteder voerde in 2011 twee participatie-experimenten uit: de Twitterende Flat en de Pilot Participatie in gemengde complexen. Deze experimenten zijn onderdeel van het experimentenprogramma 'Bewoners en invloed' van de Stuurgroep Experimentele Volkshuisvesting (SEV). In 2012 worden de resultaten geëvalueerd. - 2012-2013: Havensteder stimuleert participatie in de wijk en gaat ook op wijkniveau met bewoners en belanghouders in gesprek. Samen wordt nagedacht over de toekomst van de wijk. In verschillende wijken participeerden bewoners in Buurt Bestuurt. In samenwerking met politie, Stadstoezicht en Havensteder bepaalden bewoners wat als eerste in de wijk aangepakt moet worden. - 2013: In 2013 werd in Oost een start gemaakt met de implementatie van het nieuwe participatiebeleid. Naast formele participatie zoekt Havensteder naar nieuwe vormen van participatie. Zo is het wijkbeheer actief op social media en zoekt Havensteder naar mogelijkheden voor crowdfunding. Verdere concrete voorbeelden zijn verantwoord in het jaarverslag.	Versterken bewonersparticipatie en bewonersinitiatieven dmv de 'Rotterdamse Participatieaanpak'	8
Zie eerder	Intensiveren actieplan woonoverlast (inclusief buurtbemiddeling)	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	<i>Convenant Samenwerking 2014</i>	
<p>Begroting 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sociaal investeren: 2.893.000 - wijkbeheer en buurtbemiddeling 512.000 - aanpak top 3 ergernissen 500.000 <p>totaal: 3.905.000</p> <p>Realisatie tot en met oktober:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sociaal investeren: 1.224.000 - wijkbeheer en buurtbemiddeling 413.000 - aanpak top 3 ergernissen 52.000 <p>totaal: 1.689.000</p> <p>De realisatie t/m oktober is laag ten opzichte van het budget. Uit voorgaande jaren weten we dat veel facturen pas aan het eind van het jaar binnen komen</p>	<p>Havensteder investeert in 2014 ruim 3 miljoen euro in leefbaarheidsprojecten.</p>	6
<p>Het opstellen van wijkstreefprofielen is nog niet gebeurd, vanwege capaciteitsgebrek. Staat voor 2015 op de planning.</p>	<p>Havensteder heeft wijkprofielen van haar wijken opgesteld en is voornemens om in 2014 wijkstreefprofielen op te stellen in samenwerking met partners, om te bepalen welke inzet nodig en noodzakelijk is.</p>	5
<p>In 2013 startte wijkteam Vreewijk, samen met het dedicated team, het experiment 'woningbemiddeling Vreewijk'. Nieuwe bewoners, die een sociale huurwoning in Vreewijk zoeken, maken eerst een woontest op de website. Na de test schrijven zij zich in voor een kennismakingsdag in de wijk en voeren zeeen kennismakingsgesprek. Met deze informatie maakte verhuurmakelaar een passende match.</p>	<p>In Vreewijk start Havensteder een experiment waarbij de wijk wordt versterkt door gemotiveerde zoekers aan te trekken die Tuindorps willen wonen en een goede match te maken tussen de woonwensen van de zoekers en de woningen binnen het Tuindorp.</p>	7
<p>In het kader van Rotterdam carriere stad zijn de woningen van Rondon het Zwaanhal gelabeld voor studenten en pas afgestudeerden. De woning worden toegewezen via een lotingsysteem waarbij kandidaten aan de selectiecriteria moeten voldoen en de open dag bezocht hebben.</p>	<p>Experiment Oude Noorden in het kader van Rotterdam Carriere stad met als doel de sociaal economische draagkracht in de wijk te versterken door de doelgroep young potentials en studenten aan te trekken. Woningen van Rondon het Zwaanhal worden gelabeld voor studenten en pas afgestudeerden.</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	<i>Gebiedsafspraken 2010-2014</i>	
De verbetering van het Spinozapark wordt in verschillende fases uitgevoerd. Fase 1 werd in 2011 afgerond en fase 2 in 2012. Havensteder heeft een bijdrage van € 250.000 geleverd.	IJsselmonde: Spinozapark fase 2 & 3, € 250.000	7
<p>2011 sociale projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buurtvaders - Oud en Jong - JOLO - Sociaal investeren Lombardijen - Wijkspel - Lomba Leeft! - Richard Krajicekveld - Complex in de kijker - Platform Lombardijen -Tuinen van Grond tot Mond - In 2011 is het Educatief Centrum Lombardijen aangekocht en bestaat uit een bibliotheek, een school en een kinderopvang. <p>2012 Lombardijen- Eén van de sociale projecten is het project 'Achter de voordeur' met Bureau Frontlijn in de Thomas A Kempisstraat</p> <p>2013: Hotspot/Hutspot is een eethuis dat kookt met producten van stadslandbouwproject 'Van Grond tot Mond' in Lombardijen. Het project won het afgelopen jaar een publieksprijs en oorkondes. Onder andere de Groen en Doen-award. In de wijk Schiebroek is met succes een tweede Hotspot/Hutspot geopend. De locatie in Lombardijen verhuist in 2014 naar de Dantetuin.</p> <p>In 2013 beëindigde Havensteder het project Lomba Leeft. De overgebleven fondsen worden ingezet in om de veiligheid in de wijk, vooral rondom de woningen van Havensteder, te verbeteren. Dit gebeurt in 2014. Er wordt extra verlichting aan op de woningen en langs achterpaden aangebracht en wordt aandacht besteed aan het openbaar groen.</p>	<p>IJsselmonde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talentontwikkeling; talentontwikkeling van niet-overlast gevende jongeren - inzet ontwikkeling van voorzieningen of projecten waarin jongeren participeren (kindercampus of speeleiland) - Lomba Leeft: Sociaal investeren en gebiedscampagne - Van Grond tot Mond: 2011 opzet stadstuin Smeetsland en de Dantetuin uit te breiden. Streven de pilots Healthy Tast Lab en Healthy Catering uit te voeren. 	8
Zie convenant Woonoverlast	IJsselmonde: Invulling geven convenant Woonoverlast. Inkoop van buurtbemiddeling mogelijk.	7
In het jaarverslag van 2011 wordt aangegeven dat de integrale samenwerking met partners in de wijk wordt voortgezet ten aanzien van sociale investeringen in de wijk.	<p>Oude Noorden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sociale strategie dmv alle kinderen 0-15 jaar in beeld, Vroeg en Voorschoolse Educatie (VVE), - Talentontwikkeling, - Gezin als basis ('meedoen') en Zorgstructuur op orde <p>(vooral andere partijen verantwoordelijk</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Zie convenant Woonoverlast	Oude Noorden: In een gezamenlijke aanpak werken corporaties en deelgemeente aan het voorkomen en oplossen van woonoverlast.	7
Havensteder stimuleert participatie in de wijk. Op wijkniveau gaat de corporatie met bewoners en belanghouders in gesprek. Samen wordt nagedacht over de toekomst van de wijk. In verschillende wijken participeerden bewoners in Buurt Bestuurt. In samenwerking met politie, Stadstoezicht en Havensteder bepaalden bewoners wat als eerste in de wijk aangepakt moet worden. 2012: In het Oude Noorden, de Agniesebuurt en de Provenierswijk zijn diverse vergroeningsprojecten opgezet. Met deze projecten betreft Havensteder bewoners bij hun woon- en leefomgeving. In de Agniesebuurt ondersteunt Havensteder het project Kook-met-mij-mee. Dit project bestaat uit het herinrichten van geveltuinen en binnenterreinen tot een biologische groentetuin. 2013: In de Agniesebuurt is in 2013 buurthuis de Nieuwe Banier geopend. Dit buurthuis, gerund voor buurtbewoners, is gevestigd in het hart van de Agniesebuurt en fungeert als (sociaal) middelpunt van de wijk. Havensteder werkt volop samen met de partijen in het gebouw.	Oude Noorden: Partijen spreken de intentie uit om initiatieven van bewoners en ondernemers te ondersteunen en te faciliteren en hun betrokkenheid bij de directe woon- en leefomgeving te stimuleren.	8
Er zijn wel afspraken gemaakt met gemeente, politie en Rotterdamse corporaties. Die zijn dit jaar gemaakt en worden in 2015 in de prestatieafspraken opgenomen.	Feijenoord Zuid: In 2011 concrete afspraken in het kader van het Politiekeurmerk Veilig over mogelijke maatregelen om woninginbraak tegen te gaan en de sociale veiligheid te verbeteren.	5
2011: Bouw- en sociale projecten in de wijk - Vreewijk Tuindorp - Korte Dreef, Motorstraat en Ikaziaflat - Landbouwbuurt - 't Slag - Uitbreiding supermarkt - Ondersteuning Tuinenkeuringscommissie - Ouderen in de wijk	Feijenoord Zuid: huiselijk geweld wordt aangepakt volgens Convenant Woonservicegebied Vreewijk, laaggeletterdheid mbv JOS, creëren (maatschappelijke) stageplekken voor het beroepsonderwijs, sport voor jongeren mbv TOS Feijenoord Zuid: In 2011 worden concrete afspraken gemaakt over het verbeteren van de buitenruimten Langegeer, Enkzone, Landbouwbuurt / 't Slag, Blackspot Strevelsweg, binnenterreinen en wateropgave.	8

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> - Platform Vreewijk - Sociaal programma wijkvisie - Onderhoud speelplaatsen - Het Witte Paard - Museumwoning Lede 40 - De Uil en stichting Omniet - High Tech Paviljoen - I Tech You <p>2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opstellen verbeterprogramma Vreewijk en sociaal plan - restauratie rijksmonument De Dreef tbv wijksteunpunt - Beïnvloeden instroom van bewoners - twee sessie met bewoners en professionals over duurzaamheid in de wijk <p>2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eerste verhuizingen pilotprojecten van het verbeterprogramma (Reigerpad en Weimansweg) - Het pilotproject 'Onderhoud in één' aan de Kortedreef afgerond - Ook werkte Havensteder samen met bewoners aan verschillende wijkontwikkelingsprojecten zoals de wijk economie aan de Groenezoom, de museumwoning en het Verhalenboom-project - experiment woonbemiddeling Vreewijk. 	<p>Feijenoord Zuid: Partijen werken aan een inventarisatie van de huidige speelplekken en de staat ervan. Havensteder zal aan de kwaliteitsverbetering een financiële bijdrage leveren.</p>	
<p>Delfshaven:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2011: Onderzoek kwaliteit Mathenesserkwartier - 2012: Havensteder heeft veel aandacht voor de winkels en bedrijven aan de Mathenesserweg. Met de ondernemers en deelgemeente Delfshaven is een plan uitgewerkt voor de toekomst van de winkels aan de Mathenesserweg. <p>Tevens is het project 'De Fabriek' opgeleverd. Dit bedrijfsverzamelgebouw levert een geweldige kwaliteitsimpuls aan de Mathenesserdijk en aan de wijk Delfshaven. Startende ondernemers en ZZP-ers met een buurtfunctie hebben hier een uitvalsbasis gekregen</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2013: Buurt Bestuurt is in Delfshaven 'uitgevonden'. Zowel in Bospolder als in Tussendijken zetten bewoners zich in voor Buurt Bestuurt. In Bospolder is in de Snoekstraat op initiatief van bewoners een alternatief buurthuis voor hangjongeren gerealiseerd. Hangjongeren behoren tot de top drie ergernissen van bewoners. 	<p>Delfshaven:</p> <p>zoveel mogelijk invulling geven aan KiWi project, leer/werktrajecten in Pupillenbuurt en Nozemanbuurt, volgen van de sociale agenda uit bestuursakkoord</p> <hr/> <p>Delfshaven: voor zover mogelijk fysieke fietsenstallingen bij renovatie- en nieuwbouwprojecten</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>2011 bouw en sociale activiteiten in Crooswijk</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schut de Keijzer - Marnixstraat - Aanstellen procesmanager - Workshop stadslandbouw - Festival Crooswijk op stellen <p>- In mei 2011 is het pilotproject verbeteronderhoud op het Heineken-terrein in Crooswijk gestart</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tweedejaars leerlingen van het Wellantcollege voerden in 2010 het project 'Meet my Street' uit. Havensteder was hoofdsponsor van dit speciale jongerenproject 2012 <p>- Samen met bewoners ontwikkelt Havensteder sociale beheerstrategieën in Schiebroek en de binnenterreinen in Crooswijk</p> <ul style="list-style-type: none"> - Om de wijk te vergroenen, startte Havensteder in 2012 met bewoners en wijkpartners diverse projecten op. Dit varieert van het aanbrengen van gevelgroen tot het planten van bomen. Ook droeg de corporatie bij aan de herinrichting van het Generaal van de Heijdenplein. - Startten voorbereiding herinrichting van het Marnixplein en het Frederiksplein. De verbetering van deze pleinen valt onder de afspraken die Havensteder met de gemeente en deelgemeente heeft gemaakt over de te realiseren nieuwbouwwoningen aan de Hendrik de Keijzerstraat. <p>2013; Om te zorgen dat Crooswijk weer mee gaat doen, startten de gemeente, deelgemeente Kralingen-Crooswijk en woningcorporaties Havensteder en Woonstad Rotterdam een samenwerkingsverband: Alliantie Crooswijk. In het uitvoeringsprogramma 'Crooswijk Werkt' staat met welke 25 projecten we in eerste instantie aan de slag gaan. Dit doen we via zes aandachtsgebieden: taal & onderwijs, economie & werkgelegenheid, sociale binding & structuur, gezondheid, wonen & buitenruimte en veiligheid.</p>	<p>Kralingen Crooswijk: voor zover mogelijk fysieke fietsenstallingen bij renovatie- en nieuwbouwprojecten, positief benutten sloopgaten, onderhoud tuinen en binnenterreinen</p> <p>Havensteder levert aan de deelgemeente een bijdrage voor graffitiwijdereiding</p> <p>Kralingen Crooswijk: ihkv leefbaarheid uitvoeren KIWI,</p> <p>Kralingen Crooswijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Starten buurtbemiddeling nieuwe stijl en cofinanciering corporaties 	8
<p>Havensteder zet zich in om leegstand zoveel mogelijk te beperken onder andere door tijdelijke verhuur en het terugbrengen van de mutatieleegstand.</p>	<p>Kralingen Crooswijk: aanpak kraken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corporaties zetten zich in voor een zo kort mogelijke mutatieleegstand - Bij leegstand wordt gepoogd de woning tijdelijk te verhuren - Corporaties leveren inzicht in leegstaande, tijdelijke verhuurde en gekraakte panden 	7
<p>In de Jonker Fransstraat en het gebied rondom het Zwaanshals in Rotterdam Noord werkte Havensteder aan het project 'Tussentijd Rotterdam', samen met Stipo en Anna Vastgoed en Cultuur. Onder de noemer 'Tussentijd Rotterdam' wordt op een nuttige manier gebruik gemaakt van leegstaande bedrijfsruimtes.</p>	<p>Kralingen Crooswijk: Actieve aanpak van leegstand bij mutatie van winkelpanden voortzetten (inzetten tijdelijke verhuur en beheer)</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Havensteder richt de bouwlocatie van project Grote Prins 2 tijdelijk in, samen met de deelgemeente, onder voorwaarde dat de bouw niet voor 2012 start.	Het Lage Land en Prinsenland: zorgen voor tijdelijke inrichting bouwterrein de Grote Prins	7
2011:- verkoopprogramma tbv gemeente wijken 2012:- start wijkvisie Voor bewonersparticipatie zie ook prestaties bij andere onderdelen. Wordt door Havensteder zeer actief invulling aan gegeven.	Het Lage Land en Prinsenland: - ihkv van leefbaarheid uitvoeren KiWi,- onderschrijven sociale agenda deelgemeente Prins Alexander, - Inspannen voor bewonersparticipatie bij projecten	7
2011: - Inzet Woonteam+ - verkoopprogramma tbv gemengde wijken 2012: -start wijkvisie -Bij een aantal complexen met veel leegstand richtten we een modelwoning in. Dit heeft veel effect gehad. In Ommoord hebben wij op deze wijze veel appartementen verkocht - fysieke aanpak Max Planckplaats -Onderzoek leefwereld Ommoord	Ommoord: -ihkv leefbaarheid uitkomsten KiWi vertalen naar concreet uitvoerbare maatregelen. - onderschrijven sociale agenda deelgemeente Prins Alexander, - Inspannen voor bewonersparticipatie bij projecten	7
In verschillende wijken zijn afspraken vastgelegd over het verbeteren van de buitenruimte, zoals in Oosterflank en Zevenkamp waar gemeente en corporaties gezamenlijk binnenterreinen aanpakken Aanpak Binnenterrein Alexandrierplein.	Oosterflank en Zevenkamp: - ihkv leefbaarheid aanpak van achter- en binnenterreinen en overige buitenruimte, - uitvoering KiWi, - onderschrijven sociale agenda van deelgemeente Prins Alexander - stimuleren van bewonersparticipatie en aanwezig zijn bij koffietafels georganiseerd door de deelgemeente	7
Full engagement is het programma van de vorige coalitie van de gemeente Rotterdam. Het is tijdens die coalitieperiode niet van de grond gekomen. De huidige coalitie heeft hierover nog geen afspraken gemaakt. In het kader van het Nationaal Programma op Zuid zijn er met de gemeente Rotterdam en met de andere Rotterdamse corporaties afspraken gemaakt over de Social Return on Investment (SROI). Bij de uitvraag aan de markt wordt als gunningscriterium de bijdrage aan SROI meegenomen. Dit houdt in dat wij afspraken maken met aannemers om mensen uit de regio in te zetten bij werkzaamheden, te beginnen met mensen uit Rotterdam Zuid, dan met alle Rotterdammers en tenslotte onze eigen bewoners.	Gebiedsafspraken Kralingen-Crooswijk, Ommoord, Oosterflank en Zevenkamp en het Lage Land en Prinsenland: Door middel van werkplekken invullen geven aan Full Engagement	5

Prestaties	Opgaven	Cijfer
	<i>Bod aan de Huurders</i>	
<p>Stand van zaken 1e tertiaal: uitvoering van goedgekeurde inzendingen uit 2013. Het kost veel tijd en energie om dit binnen de organisatie goed te beleggen, veelal vanwege beperkte capaciteit. Op dit moment worden de inzendingen 2014 verzameld.</p> <p>Stand van zaken 2e tertiaal: Op dit moment is ca. 75% uitgevoerd van de inzendingen uit 2013. Voor 2014 zijn de inzendingen verzameld. Aan Havensteder is het om deze nu in te schatten op realiteit.</p>	<p>We continueren top drie ergernissen in de wijk, tot en met 2015 reserveren wij een € 500.000.</p>	7
<p>Er is een gezamenlijke werkgroep opgericht die de plannen verder uitwerkt. Gekozen is om de oud-PWS pilot verder uit te rollen. Binnenkort wordt samen met de huurdersorganisaties bepaald in welke complexen dit wordt gedaan. Door drukte bij de VvE-consulenten is het proces vertraagd.</p>	<p>Havensteder stelt samen met de huurdersorganisaties een visie op participatie in gemengde complexen, wij ontwikkelen nieuwe manieren van participatie, waarmee we zowel de belangen van onze huurders als kopers behartigen en we voeren pilots uit.</p>	7
<p>De huurderskoepel is meegenomen in de systematiek en de begroting van de sociaal investeringsbegroting. De sociale investeringsbegroting 2014 wordt naar verwachting gerealiseerd. Diverse projecten zijn opgestart. Er heeft begin 2014 overleg op stedelijk niveau plaatsgevonden over maatregelen ter vermindering van wooninbraken.</p>	<p>We maken ons sterk voor schoon, heel en veilig. Onder andere met behulp van wijkbeheerdersbeleid en sociaal investeringsbegroting</p>	7
<p>Havensteder zit in de afrondende fase voor wat betreft de complexen die zij graag van huismeester naar wijkbeheerder om zouden zetten. Daarbij is het merendeel van de complexen akkoord gegaan met de verandering. Een aantal complexen in Ommoord zijn hier tegen. Na de zomervakantie 2014 worden op een vergelijkbare wijze de geprioriteerde wijkteams Alexander Schiebroek, Kralingen-Crooswijk en Noord opgepakt.</p>	<p>Wijkbeheerdersbeleid uitrollen en waar nodig 70% toestemming ophalen</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<i>Capelle a/d IJssel</i>		
	<i>Prestatieafspraken 2011-2015</i>	
<p>In juli 2011 tekenden Havensteder drie aanvullende overeenkomsten: het convenant Woonoverlast, het convenant Onrechtmatige bewoning en de samenwerkingsovereenkomst Buurten met Uitzicht</p> <p>2011: Inzet in de wijken in Capelle a/d IJssel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inzet wijkbeheerders - Wijkwinkel de Hoeken - Twitterende flat in de Hoeken - Energiebewust leven - Vervuiler betaalt de Hoeken - Aanpak Uiverbuurt - Vervuiler betaalt de Rondelen - Extra inzet wijkbeheer - Inrichting binnenterreinen - Buurtuinen Rondelen - WWI/BMU Buurttheater - Speeltoestellen - GO Dotterlei - Wijkwinkel Schenkel - Inzet wijkbeheer - Buurtpreventie Florabuurt - Wijkwinkel Schollevaar - Woonteam+ - Groenonderhoud na oplevering GO - Zomerfeest Capelle West - Woonteam+ - Leefbaarheidsfonds - Professionalisering huurderorganisaties 	<p>Partijen zetten zich in voor de verbetering van de leefbaarheid en sociale cohesie in de Capelse buurten en wijken.</p> <p>Partijen zullen gezamenlijke inspanningen verrichten die gericht zijn op verbetering van de gebieden op lange termijn op het gebied van de openbare ruimte, economie en het sociale domein.</p> <p>De corporatie investeert in leefbaarheid door middel van haar aanpak 'wijkkracht'</p> <p>Afstemmen van beheerplannen uit het Integraal Beheerplan Openbare Ruimte (IBOR)</p>	8

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>2012:</p> <p>In het Actieplan Buurten met Uitzicht werkte Havensteder aan de verbetering van de inkomenspositie, sociale samenhang en veiligheid in de HoekenHoven en Wiekslag. Samen met bewoners, de gemeente en maatschappelijke partners gedurende vier jaar. Begin 2012 is het zogeheten 'EROPAF team' van start gegaan. Met de één gezin – één planmethodiek werkt het EROPAF team achter de voordeuren van de huurders. Er is gewerkt aan nieuwe vormen van participatie. De huismeesters van de Hoeken twitteren met bewoners en partners in de wijk over de buurt. Bewoners lezen het laatste buurtnieuws op de buurtwebsite en de infoschermen in de portieken. Aan de Wiekslag realiseerde Havensteder met de gemeente en de stadsregio speelplekken en speelvelden. Op de locatie Wiekslag en Arendshof zijn twee nieuwe fitnesspleinen geopend voor volwassenen. In het kader van de activeringsparticipatie voerde Havensteder in 2011 het Leefbaarheidsfonds 'De Wijkkrachtbijdrage' in, waarmee bewoners worden geactiveerd om actief aan de slag te gaan met de leefbaarheid in de buurt.</p> <p>2013: Evaluatie Buurten met Uitzicht- N.a.v. de evaluatie werd de strategie bijgesteld en de prioriteiten voor de laatste anderhalf jaar van Buurten met Uitzicht. Werk, inkomen en armoedebestrijding zijn eerste prioriteit. Opgroeien, opvoeden en de scholing zijn tweede prioriteit.</p> <p>In 2013 stopte Havensteder met de Wijkkrachtbijdrage in Capelle aan den IJssel. Huurders spaarden sinds 2011 voor meer dan 300 activiteiten. Samen met partners zoeken wordt gezocht naar de mogelijkheid om donaties in echt geld mogelijk te maken via crowdfunding.</p>		
<p>In 2012 maakte Havensteder met de gemeente Capelleaan den IJssel een plan voor aanpak voor de wijkvisiesvoor Capelle West, Middelwatering, Schollevaar enSchenkel. De wijkvisie zorgt voor een doorkijk op de wijkvoor de langere termijn.Met de gemeente investeert Havensteder in de wijkSchollevaar.In de periode 2010-2016 wordt aan 1.900 woningen groot onderhoud uitgevoerd. De gemeente pakte het openbaar gebied aan.</p>	<p>Wijkgericht werken: Ieder jaar zullen twee wijkuitvoeringsplannen worden afgerond om aansluitend te werken aan wijkvisies.</p>	7
<p>Gemiddelde beoordeling</p>		7,0



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas