



raeflex
?

**Visitatierapport 2018
Woonstad Rotterdam**

2014 – 2017





Visitatierapport 2018

Woonstad Rotterdam

2014 - 2017



Bennekom, 7 januari 2019

Colofon

Raeflex

Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
[Www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

Visitatiecommissie

De heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter)
De heer dr. ing. G.A. van Bortel (algemeen commissielid)
Mevrouw drs. J.M. van de Kreeke (secretaris)
De heer dr. ir. A.J. van Overmeeren (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex bijna 330 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet en in de Veegwet in 2017 is opgenomen dat de Aw de visitatietermijnen strikt gaat handhaven op vier jaar. Daarmee zien wij vanuit Raeflex dat visitatie een grotere rol gaat spelen in de toezichtinstrumenten die er voor woningcorporaties bestaan.

Vanuit Raeflex willen we corporaties tijdens de visitaties meer bieden dan 'afvinklijsten' en het voldoen aan de verplichting. Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, de oordelen van belanghouders en om verbetertips mee te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek die wij sinds 2014 gebruiken mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen mee te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Onze visitatierapporten zijn toekomstgericht en helder geschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren Woonstad Rotterdam met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Woonstad Rotterdam zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners zijn en blijven voor de corporatie.

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

Directie Raeflex

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	7
A Recensie Woonstad Rotterdam	9
B Scorekaart Woonstad Rotterdam	17
C Scorekaart in beeld Woonstad Rotterdam	19
D Samenvatting Woonstad Rotterdam	21
E Bestuurlijke reactie Woonstad Rotterdam	23
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	25
1 Visitatie bij Woonstad Rotterdam	27
1.1 Schets Woonstad Rotterdam	28
1.2 Werkgebied Woonstad Rotterdam	28
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	29
2.1 Beschrijving van de opgaven	29
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	31
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	32
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	36
2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	37
2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	38
3 Presteren volgens Belanghebbenden	39
3.1 De belanghebbenden van Woonstad Rotterdam	39
3.2 Beoordeling belanghebbenden	42
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	43
3.4 Conclusies en motivatie	45
4 Presteren naar Vermogen	53
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	53
4.2 Conclusies en motivatie	53
5 Governance	57
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	57
5.2 Conclusies en motivatie	58
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	65
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	67
Bijlage 2 Curricula vitae	69
Bijlage 3 Bronnenlijst	75
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	77
Bijlage 5 Prestatietabel	79
Bijlage 6 Meetschaal	85
Bijlage 7 Position paper	87

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



A Recensie Woonstad Rotterdam

Terugblik op visitatie 2010 – 2013

In 2014 werd Woonstad Rotterdam door de toenmalige visitatiecommissie gekarakteriseerd als dé ondernemende stadscorporatie die de passie om wat te betekenen voor Rotterdam verder handen en voeten heeft gegeven en ontving zij een mooie waardering voor de prestaties. Op basis van de 5.0 methodiek scoorde Woonstad Rotterdam op de verschillende onderdelen namelijk een ruime voldoende tot goed (7,2 tot 8,0).

Bij deze visitatie laat Woonstad Rotterdam zien dat de maatschappelijk overeengekomen prestaties en ambities verbeterd zijn. De score op opgaven en ambities laat afgerond een vooruitgang van een ruime voldoende (7,4) naar een goed (7,7) zien. Daar staat tegenover dat de belanghebbenden het op een ruime voldoende (6,8) houden en daarbij cijfermatig een half punt minder positief zijn over de afgelopen vier jaar ten opzichte van de voorgaande visitatieperiode (7,2).

Woonstad Rotterdam heeft de verbeterpunten uit de vorige visitatie serieus opgepakt en haar prestaties verbeterd, door te werken aan beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de voorraad. Daartoe heeft de corporatie haar beleidsagenda doorontwikkeld door in 2014 en in 2017 een nieuwe ondernemingsstrategie op te leveren en in de tussenliggende tijd onder meer op het gebied van duurzaamheid, participatie, onderhoud en portefeuillemanagement beleid te vernieuwen. De tweede aanbeveling om haar visie op Rotterdam verder te ontwikkelen en extern uit te dragen, pakte Woonstad Rotterdam op door het organiseren van stadsdebatten, het opzetten en beheren van een blog met een digitale nieuwsbrief voor stakeholders en het beïnvloeden van de politieke en publieke opinie door lobby en ingezonden stukken in de lokale media. Tot slot heeft de corporatie haar programma Meedoen en Invloed verder uitgebouwd en geprofessionaliseerd en gaf hiermee invulling aan de aanbeveling om het participatiebeleid verder uit te werken.

Resultaten visitatie 2014-2017

Agendabepalende position paper Woonstad Rotterdam

Woonstad Rotterdam laat in de position paper duidelijk zien dat ze de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie heeft opgevolgd. De corporatie beschrijft in de position paper haar omslag van intern gericht naar extern. De visitatiecommissie ziet deze verschuiving deels terug in de maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar. Echter, de relatie met belanghouders was in de vorige visitatie een aandachtspunt, en is dat nog steeds.

In de position paper van Woonstad Rotterdam valt haar gestructureerde aanpak op. Zeven speerpunten uit het ondernemingsplan zijn uitgewerkt in uitvoeringsprogramma's. Kort worden in de position paper twee zaken aangestipt die vertraging opliepen waarmee de organisatie laat zien transparant te zijn en evaluaties benutten om van te leren. Uit de position paper spreekt trots op de prestaties van Woonstad Rotterdam.

De position paper geeft een goed beeld van het karakter en de ambities van Woonstad Rotterdam en is daarmee ook agendabepalend.

Lokale opgave: match vastgoed en doelgroepen

De opgave in Rotterdam is fors. De gemeente sprak in haar woonvisie uit 2016 uit dat er meer balans moet zijn in de samenstelling van inkomensgroepen en dus ook in de woningvoorraad. Woonstad onderschreef op hoofdlijnen deze visie. Een verschil van inzicht is er op de rol van Woonstad bij de aanpak van particulier bezit op Zuid. Woonstad Rotterdam heeft het standpunt dat ze geen onrendabele investeringen in de particuliere voorraad kan doen. Dit heeft geleid tot afspraken over het dragen van de onrendabele top door de inzet van de regeling vermindering verhuurdersheffing. De commissie is van mening dat de corporatie dit verschil van inzicht afdoende heeft verantwoord. Woonstad maakte over de uitvoering van de visie afspraken met de gemeente. Voor Woonstad was het klaarmaken van haar vastgoedportefeuille voor de toekomst een centraal thema van de afgelopen visitatieperiode. Dit omvatte zowel het toevoegen van nieuwe woningen als het verbeteren van bestaand bezit. Bij de verbeteringen gaat het onder meer om funderingsherstel en verduurzaming. Ten aanzien van de doelgroepen ging het om het passend toewijzen van woningen, met speciale aandacht voor gezinnen, jongeren, studenten en bijzondere doelgroepen.

Drie grote veranderingen

Woonstad Rotterdam heeft tijdens de visitatieperiode te maken gehad met drie grote veranderingen. In april 2015 nam Woonstad Rotterdam Stadswonen over van Vestia. Naast een vastgoedportefeuille van circa 6.000 eenheden, betrof dit ook medewerkers, middelen en systemen, die een nieuwe plek moesten krijgen in de organisatie van Woonstad Rotterdam. Op 1 juli 2015 trad de Woningwet in werking. Dit zorgde voor een zoektocht van Woonstad Rotterdam, gemeente, huurdersorganisaties en de externe toezichthouder naar nieuwe onderlinge verhoudingen. Een ander belangrijk onderdeel van de wet was de administratieve scheiding van DAEB- en niet-DAEB-activiteiten. Deze scheiding had niet alleen invloed op de administratie en verantwoording, maar ook op beleid, procedures en systemen. Tenslotte wijzigde op 1 januari 2016 de organisatiestructuur van de corporatie. Van een geografische indeling in drie regio's startte Woonstad Rotterdam de transformatie naar een procesgerichte organisatie.

Tijdens de verbouwing gewoon open

Woonstad Rotterdam heeft de afgelopen vier jaar goede prestaties neergezet. Woonstad Rotterdam doet wat ze afspreekt en meer. In een periode waarin de implementatie van de nieuwe Woningwet, de integratie van Stadswonen en de kanteling van de organisatie veel tijd vroegen, gingen de werkzaamheden in de wijken en buurten gewoon door. Prestatieafspraken werden gemaakt en nagekomen. Met name op het vlak van wijken, wijkontwikkeling, leefbaarheid, betrekken van bewoners (meedoen en invloed) lijkt er een sfeer te hangen van 'dat doen we gewoon'. De buitenwacht ziet die prestaties niet altijd, niet direct of maakt niet de verbinding dat Woonstad Rotterdam deze activiteit initieert. De commissie denkt dat Woonstad Rotterdam in haar positionering en imago veel kan winnen door in haar communicatie beter rekening te houden met het perspectief van haar omgeving.

Rol van Woonstad Rotterdam in de wijken: sterk maar minder zichtbaar

Woonstad Rotterdam heeft een brede kijk op de rol van de corporatie in de stad. Woonstad Rotterdam richt zich op het maken van aantrekkelijke, leefbare Rotterdamse wijken.

Hierbij is niet alleen de aanpak van vastgoed belangrijk, maar ook de participatie in de stad en de samenhang met andere ontwikkelingen in de wijk. Ze toont deze brede kijk bijvoorbeeld met haar het aanbieden van leerwerkplekken in het kader van social return (SROI) en met het project Next Generation Woonwijk¹. De commissie ziet dit als maatschappelijk ondernemen in optima forma.

Het verbaasde de commissie dan ook dat in diverse gesprekken met belanghouders op tafel kwam dat, volgens hen, de focus van Woonstad op wijken tijdens de visitatieperiode minder zichtbaar is geworden. Deze verminderde zichtbaarheid heeft wellicht te maken met het feit dat Woonstad Rotterdam tijdens de visitatieperiode de omslag heeft gemaakt van een gebiedsgeoriënteerde naar een meer procesgerichte organisatie. Daar kwam bij dat in de gemeentelijke organisatie ook de deelgemeenten als natuurlijk gesprekspartner op wijkniveau zijn weggevallen.

Woonstad Rotterdam heeft de kanteling van de organisatie juist ingezet om processen beter te laten verlopen, met voor elk proces een procesverantwoordelijke. Ook is de vastgoedsturing met de introductie van assetmanagement naar een hoger plan gebracht. De procesmatige aanpak zorgt er voor dat Woonstad Rotterdam structureel en gestaag werkt aan het verhogen van de kwaliteit en duurzaamheid van woningen. Ook is het op deze manier makkelijker om schaarse middelen in te zetten op plaatsen waar dit het grootste maatschappelijk effect heeft. De uitdaging voor Woonstad Rotterdam is evenwel om de nieuwe assetmanagement- en procesgerichte benadering meer zichtbaar te combineren met signalen en initiatieven uit de wijk en om wijkgericht te blijven communiceren.

Band met belanghebbenden vraagt aandacht

De Stichting Klantenraad Woonstad Rotterdam vertegenwoordigt de klanten van Woonstad Rotterdam met uitzondering van de huurders van woonruimte die binnen het domein en werkapparaat vallen van Stadswonen, die uitsluitend studentenhuisvesting verzorgt. Deze huurders worden vertegenwoordigd door de Stichting Huurdersbelang Stadswonen. Beide huurdersorganisaties zijn positief over de relatie met de corporatie in de ontwikkeling die hier tijdens de visitatieperiode op heeft plaatsgevonden.

De overige samenwerkingspartners van Woonstad Rotterdam spreken hun waardering uit over de maatschappelijke prestaties en betrokken opstelling van de corporatie. De deur staat duidelijk open voor een brede groep belanghebbenden. Deze waardering verandert zodra opvattingen tegenover elkaar komen te staan in discussies, dan ervaren samenwerkingspartners net als de gemeente minder ruimte voor dialoog. De waardering voor prestaties en relaties ligt wat lager dan bij de vorige visitatie. Verbetersuggesties van belanghebbenden hebben veelal betrekking op relatie en communicatie. Een ander gedeeld beeld van alle partners ligt bij het herontdekken van de wijk en dat wat haar bewoners – de groeiende groep kwetsbare bewoners in het bijzonder – nodig hebben. De oproep is wijkperspectief te blijven bieden.

¹ Next Generation Woonwijk is een toekomstbestendige wijk, die sterk bijdraagt aan het welbevinden en de gezondheid van de inwoners, een zo klein mogelijke ecologische voetafdruk heeft en de inwoners economische en sociale voordelen en talrijke digitale mogelijkheden biedt.

Relatie met de gemeente onder druk

De visitatiecommissie constateert dat de relatie tussen Woonstad de gemeente Rotterdam vooral op bestuurlijk niveau gespannen is. De commissie heeft de indruk dat die spanning geleidelijk afneemt als je van bestuurlijk niveau afdaalt naar management- en operationeel niveau. Daar is veelal sprake van een vruchtbare samenwerking op het vlak van bouwen, beheren en leefbaarheid.

Die spanning op bestuurlijk niveau lijkt zich te vertalen in de gemeentelijke beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Woonstad en de waardering van de samenwerkingsrelatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Deel van die spanning wordt veroorzaakt door verschillen van inzicht in de verdeling van taken, risico's en kosten én uiteenlopende opvattingen over de voorraad sociale huurwoningen en de spreiding daarvan over de stad. Die inhoudelijke verschillen worden zeer moeizaam of niet overbrugd.

Presteren en communiceren: het is de toon die de muziek maakt

De visitatiecommissie kan zich niet aan de indruk onttrekken dat het verschil van inzicht tussen corporatie en gemeente deels wordt veroorzaakt door de stijl van communiceren van beide partijen. Het debat over verschillen in standpunten lijkt sterk gepolariseerd. Meningingen worden uitgewisseld, maar van een dialoog waarbij goed wordt geluisterd naar de afwegingen achter elkaars standpunten lijkt geen sprake.

Dat speelt overigens niet alleen in de relatie tussen Woonstad en de gemeente, maar ook in de relatie tussen de stad en de andere Rotterdamse corporaties. Een inhoudelijke oplossing wordt op dit moment gezocht in het voorleggen van een geschil in het kader van de prestatieafspraken voor het jaar 2019 van Woonbron met de gemeente aan de Adviescommissie Geschilbeslechting Prestatieafspraken Woningwet. Het geschil gaat over de aanvullende bijdrage door Woonbron aan de aanpak van de NPRZ-focuswijken. De visitatiecommissie hoopt dat de Adviescommissie minimaal meer duidelijkheid zal geven over wat corporaties mogen en moeten en de corporaties en gemeente richting zal bieden aan een vruchtbare onderlinge positionering en samenwerking. Wel zullen er aanvullende inspanningen nodig zijn om de communicatie tussen corporaties en gemeente op bestuurlijk niveau te verbeteren. Een eerste stap kan zijn dat beide partijen bij de uitspraak stilstaan en samen bespreken of en hoe die communicatie, en de onderliggende elementen zoals vertrouwen en wederkerigheid, verbeterd kunnen worden.

Organisatie klaar voor de toekomst

In de afgelopen vier jaar heeft Woonstad Rotterdam zich verder voorbereid op de toekomst. De organisatie is veranderd van een gebied georiënteerde organisatiestructuur naar een procesgerichte. De focus op gebieden is er nog steeds in systemen en kernwaarden. Ook zijn nieuwe ambities geformuleerd Dienstverlening, Digitalisering en Duurzaamheid (De Drie D's) met bijpassende beleidskaders, bijvoorbeeld op het gebied van portfoliomanagement en organisatieonderdelen, bijvoorbeeld de afdeling Digitale Informatie en Transformatie (DIT). Met de overname en integratie van Stadswonen, beschikt Woonstad Rotterdam ook over een 'proeftuin' om innovaties te testen. De organisatie lijkt daarmee 'fit' voor de komende jaren.

Professioneel intern toezicht

Woonstad Rotterdam heeft haar governance uitstekend op orde. De recente governance audit van de Autoriteit Woningcorporaties bevestigt dit beeld. De RvC laat in haar activiteiten zien dat ze serieus bezig is met de kwaliteit van de governance. Door de driejaarlijkse herijking van haar ambities in relatie tot externe en interne ontwikkelingen heeft de organisatie goed zicht op de (toekomstige) opgaven. Ook slaagt de organisatie er goed in de planvorming en -uitvoering op alle niveaus van de organisatie concreet vorm te geven. De inrichting en het functioneren van het monitoring- en rapportagesysteem bewijst daarbij haar nut.

Zelfreflectie bij de RvC van Woonstad is meer dan een verplicht jaarlijks evaluatiemoment, de reflectieve instelling van de raad is echt doorleefd en toont zich in de doorgevoerde wijzigingen die uit de zelfevaluaties voortkomen, zoals het consequent aandacht geven aan maatschappelijke thema's. In de toezichtrelatie is ruim voldoende oog voor de verschillende rollen van raad, bestuurder en management. De RvC past de verschillende rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord actief en gedegen toe in de praktijk en treedt zeer professioneel op.

Grote investeringskracht

Woonstad Rotterdam is door prudent beleid door de jaren heen en een strakke sturing een financieel kerngezonde corporatie. Woonstad Rotterdam werkt doelmatig en heeft de middelen om te investeren in de Rotterdamse volkshuisvesting. Dat doet ze, als grootste ontwikkelaar van nieuwbouwwoningen in Rotterdam, volop.

Sterke punten

- + Zelfbewust en autonoom denkend.
- + Doorleefd Rotterdams.
- + Duidelijke opvatting over 'het goede doen' en de eigen kerntaak.
- + Focus op zakelijkheid om maatschappelijk te presteren.
- + Toekomstgericht door inzet op digitalisering .

Verbetersuggesties belanghebbenden

Huurdersvertegenwoordigers:

- Ken je klanten en 'kijk ze wat vaker in de ogen'. Breng beter in beeld wie je huurders zijn en wat zij nodig hebben. Gebruik hierbij de lessen uit creatieve instrumenten om achter de voordeur te komen.
- Ga door met innoveren en communiceer meer over behaalde successen. Gebruik belanghebbenden waar mogelijk als ambassadeurs.
- Voltooi de integratie van Woonstad Rotterdam en Stadswonen. Besteed vooral aandacht aan de digitalisering van de dienstverlening aan huurders van Stadswonen
- Stroomlijn de samenwerkingsovereenkomst met beide huurdersorganisaties, met name het adviesrecht.

Gemeente

- Stem het eigen portefeuillebeleid beter af op het gemeentelijke beleid, dat een breed politiek draagvlak kent.
- Herontdek wijken als primaire biotoop van mensen, in plaats van de harde parameters uit portfoliomanagement en financiële bedrijfsvoering voorop te stellen in de benadering van wijken.
- Ondersteun niet alleen plannen uit eigen keukens, maar ga met dezelfde instelling, energie en daadkracht in op de plannen van anderen.

Overige belanghebbenden

- Besteed meer aandacht aan zorg. Dit punt komt namelijk niet voor in de position paper en slechts minimaal in nieuwe ondernemingsplan, terwijl de groep kwetsbare Rotterdamers groeit.
- Heb oog voor de impact die beleidsveranderingen hebben op de koers van samenwerkingspartners.
- Pak door op plannen die je enthousiast communiceert, zoals over duurzaamheid. Zorg dat je direct aan de slag kunt met samenwerkingspartners die je plannen omarmen, dat is nu niet altijd mogelijk.
- Opereer minder risicomidend bij innovaties. Businesscases hoeven niet altijd vooraf financieel verantwoord en sluitend te zijn. Kijk meer naar de investeringsruimte en de menskracht die beschikbaar is in de organisatie en werk meer samen met partners om kansen die er in de wijk liggen op te pakken.
- Kijk breder dan alleen maatregelen die renderen voor het eigen woningbezit. Een bredere taakopvatting past bij de Rotterdamse opgave.
- Blijf wijkperspectief bieden, bijvoorbeeld door meer te sturen op in- en uitstroom.
- De verbinding naar leefbaarheid kan meer gezocht worden, in de vorm van hulpverlening die zo veel bewoners nodig hebben. Hiervoor is de focus op huurdering inzetbaar als optimaal pad om sociale mobiliteit te bereiken.
- Betrek belanghebbenden meer in gezamenlijke zoektocht naar visievorming, prioriteitstelling en inzet van de beschikbare investeringsruimte.
- Zoek meer naar gedeelde belangen, dat zou de effectiviteit van Woonstad Rotterdam kunnen vergroten.

Beleidsagenda voor de toekomst

Woonstad Rotterdam laat op veel onderdelen verbeteringen zien ten opzichte van de vorige visitatie. Echter, de hogere score die de visitatiecommissie geeft op het onderdeel presteren naar Opgaven en Ambities, wijkt opvallend af van de lagere beoordeling die belanghebbenden geven voor de prestaties van Woonstad, de communicatie en relatie, en de door belanghebbenden ervaren invloed op de koers van de organisatie. De visitatiecommissie heeft de indruk dat de hierboven genoemde sterke eigenschappen van Woonstad (zelfbewust, autonoom en zakelijk) een schaduw werpen op de maatschappelijke prestaties.

Wanneer de corporatie in de toekomst wil doorgroeien naar een nog beter presterende corporatie geeft de commissie Woonstad Rotterdam de volgende verbeteringsuggesties mee:

- Onderzoek de achtergronden die onder de oordelen van de verschillende belanghebbenden liggen, luister aandachtig en neem de tijd om de relatie te verbeteren, met name richting gemeente.
- De omslag van gebiedsgericht naar procesgericht werken heeft de zichtbaarheid van Woonstad in haar wijken voor belanghebbenden verminderd. Besteed daarom meer aandacht aan de communicatie over de dagelijkse inzet van Woonstad in de wijken. Richt je hierbij vooral op het perspectief van de huurders en professionals in de wijken, maar communiceer die inzet ook op bestuurlijk en managementniveau met de gemeente en andere professionele stakeholders.
- Benut het innovatief vermogen van de hele organisatie, de klanten en ketenpartners van de organisatie, zoek bij de ontwikkeling aansluiting op innovaties die elders al in gebruik zijn.
- Zoek naar een nieuwe manier van gebiedsgericht communiceren, die aansluit bij de leefwereld van klanten en de perspectieven van belanghebbenden.

B Scorekaart Woonstad Rotterdam

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

C Scorekaart in beeld Woonstad Rotterdam



D Samenvatting in beeld Woonstad Rotterdam

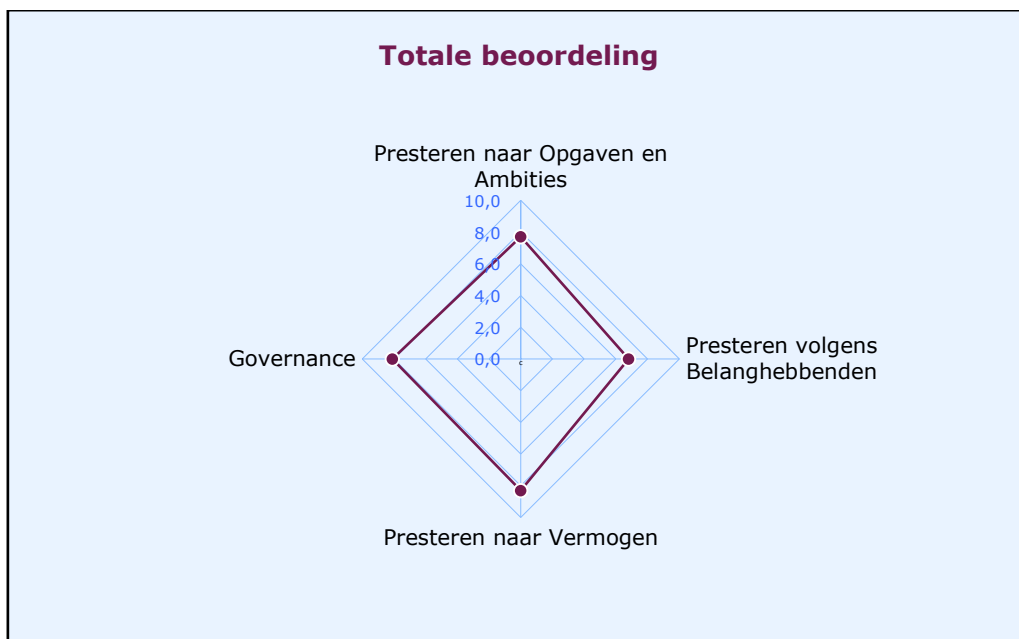
Visitatie Woonstad Rotterdam

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties en vond plaats tussen september 2018 en november 2018.

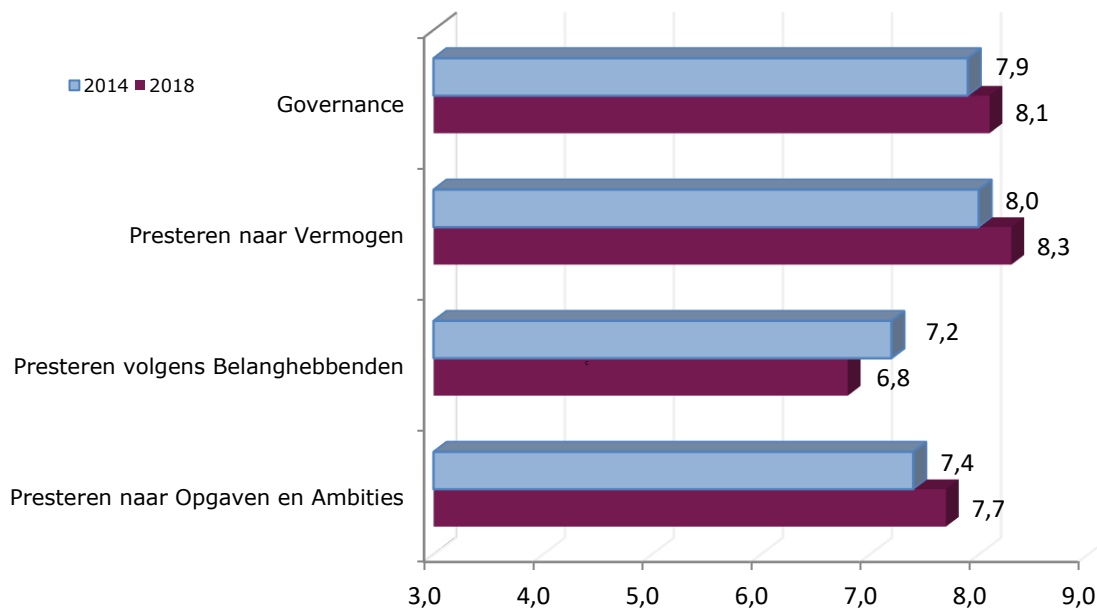
Korte schets Woonstad Rotterdam

Woonstad Rotterdam beheert 50.388 woningen (peildatum 31 december 2017), is toegelaten in de regio Rijnmond en daarbinnen als echte stadscorporatie uitsluitend actief in de gemeente Rotterdam. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, (deel)gemeente(n), de zorg- en welzijnsinstellingen. Bij Woonstad Rotterdam werken eind 2017 in totaal 528 medewerkers, die 499 fte vertegenwoordigen. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdige raad van bestuur. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben. In de visitatieperiode heeft Woonstad Rotterdam de studentenhuisvester Stadswonen Rotterdam overgenomen van Vestia en daarmee ook studentenhuisvesting aan haar portefeuille toegevoegd.

Beoordelingen Woonstad Rotterdam



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,7
Presteren volgens Belanghebbenden	6,8
Presteren naar Vermogen	8,3
Governance	8,1



Samenvatting in beeld Woonstad Rotterdam

Prestaties naar Opgaven en Ambities

1. Actieve sturing op huurprijsgrenzen en huurmatiging, landelijke toewijzingsnormen ruim gehaald, extra aandacht huisvesting jongeren, statushouders en gezinnen.
2. Taakstelling huisvesting bijzondere doelgroepen behaald, aangepaste woningen opgeleverd.
3. Hoge uitgaven onderhoud, funderingsaanpak vertraagd, Energie-index en kwaliteit dienstverlening verbeterd.
4. 2.681 projecten (sloop-)nieuwbouw, renovatie en transformatie gestart.
5. Het eigen Sociaal Beheer Label stuurt inzet op leefbaarheid.
6. Eigen ambities in ondernemingsstrategie sluiten aan op externe opgave, verschil in inzicht met gemeente over de rol en inzet middelen.

Prestaties volgens belanghebbenden

7. Belanghebbenden waarderen de maatschappelijke prestaties en betrokken opstelling. Op het gebied van relatie, communicatie en invloed ervaren zij wanneer opvattingen tegenover elkaar staan echter weinig ruimte voor dialoog.

De belanghebbenden geven Woonstad Rotterdam de volgende verbeteringsuggesties mee:

- Breng beter in beeld wie de huurders zijn en wat zij nodig hebben
- Maak zichtbaar op welke manier de corporatie wijkperspectief biedt
- Betrek de buitenwereld in gezamenlijke visievorming, prioriteitstelling en inzet van beschikbare investeringsruimte



50.388 vhe

Prestaties naar Vermogen

8. Actief gestuurd op verbetering financiële continuïteit en ruimschoots aan externe normen voldaan. Professioneel risicomanagement, gebruik scenario's en gevoeligheidsanalyses droegen hieraan bij.
9. Consistent doelmatig denken en handelen droeg bij aan 16% lagere bedrijfslasten en A-score in Aedes Benchmark. Ondanks lagere lasten ruimte voor integratie Stadswonen, implementatie Woningwet en modernisering van de organisatie.
10. Verantwoordelijkheid genomen voor Rotterdamse volkshuisvesting door overname Stadswonen. Investeringsbeslissingen zorgvuldig afgewogen en actief gezocht naar sluitende businesscases.

Governance

11. De raad van commissarissen geeft professioneel invulling aan de klankbordrol richting bestuurder.
12. Recente governance audit van de Autoriteit Woningcorporaties bevestigt dit beeld.
13. Het toetsingskader wordt actief toegepast, niet alleen technisch, maar ook meer praktisch doordat de commissarissen gevoel en kennis van het Rotterdamse werkgebied hebben.
14. De Governancecode wordt op alle onderdelen opgevolgd.
15. De raad van commissarissen heeft een reflectieve instelling, die zicht toont in het doorvoeren van wijzigingen n.a.v. zelfevaluaties.

E Bestuurlijke reactie Woonstad Rotterdam

REACTIE WOONSTAD ROTTERDAM

Woonstad Rotterdam is in september 2018 gevisiteerd. Teruggekeken is naar de periode 2014–2017: een bewogen periode, met o.a. de Parlementaire Enquête (Vestia, Rochdale). In deze periode werd de Woningwet ingevoerd, met aanvankelijk onzekerheid over en uiteindelijk ingrijpende gevolgen voor de taakhoud van corporaties en de verhouding tussen de corporatie en gemeente. Ook een periode waarin binnen de gemeente Rotterdam heftige (politieke) discussies werden gevoerd over het volkshuisvestelijke beleid en de gewenste aanpak van Rotterdam-Zuid.

Met behulp van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie 5.0 is het presteren van Woonstad Rotterdam vanuit vier perspectieven bekeken en beoordeeld als **ruim voldoende tot goed**. Deelbeoordelingen waren:

1 presteren naar opgave en naar ambitie	score 7,7
2 presteren volgens belanghebbenden	score 6,8
3 presteren naar vermogen	score 8,3
4 kwaliteit van de governance	score 8,1

Woonstad Rotterdam heeft in deze periode veel aandacht besteed aan het ontwikkelen en uitvoeren van een eigen portefeuillebeleid met betrekking tot een op de ontwikkelingen van de stad afgestemde portefeuille die duurzaam is en van goede kwaliteit. Een portefeuille die bovendien betaalbaar blijft voor de doelgroep en in voldoende mate beschikbaar. Over dat beleid en de uitvoering daarvan is intensief gesproken met de huurders, gemeente en andere stakeholders.

Woonstad Rotterdam is blij met de waardering die de visitatiecommissie heeft voor onze prestaties. De goede en ten opzichte van 2014 verbeterde score (gemiddeld 8), zowel voor het presteren naar opgave en naar ambitie als voor het presteren naar vermogen, vervult ons met enige trots. Ook de stakeholders geven aan dat Woonstad Rotterdam op alle gebieden goede prestaties laat zien.

Het cijfermatige oordeel van belanghebbenden valt ons tegen. Dat is lager dan vier jaar geleden. Dit terwijl Woonstad Rotterdam veel energie stak in het afsluiten en naleven van ambitieuze prestatieafspraken, een toonaangevend duurzaamheidsprogramma in uitvoering heeft, huren matigt, loyaal investeert in de particuliere voorraad op Rotterdam-Zuid en meer dan ooit tevoren investeert in de leefbaarheid van wijken, nieuwbouw en onderhoud. Woonstad Rotterdam heeft de gewoonte om, redenerende vanuit de eigen beleidsopvattingen, serieus en stevig te debatteren met betrokken partijen (met name de gemeente), alvorens afspraken te maken die daarna loyaal en royaal worden nageleefd. Die gewoonte lijkt de oorzaak te zijn van de tegenvallende waardering. Enerzijds betreuren we dat en anderzijds past het ook bij de nieuwe verhoudingen vanuit de Woningwet. Woonstad Rotterdam heeft beperkte middelen en zet die doelgericht in, ten faveure van Rotterdammers, vanuit een lange termijn perspectief: soms maken we andere keuzes dan stakeholders graag zouden willen.

Met de vertegenwoordigers van onze klanten, stichting Klantenraad Woonstad Rotterdam en Stichting Huurdersbelang Stadswonen, hebben we intensief overleg in een goede en open sfeer, maar maken we – gemotiveerd – soms keuzes die niet helemaal het zelfde zijn als die van individuele belanghebbenden.

Het bestuur en de commissarissen vinden het vanzelfsprekend dat een corporatie zoals Woonstad Rotterdam voldoet aan hoge standaarden op het gebied van de governance en besteden daar veel aandacht aan. Ook is de Raad van Bestuur actief bezig om in het openbaar ons doen en laten te verantwoorden en daarmee onze externe legitimatie te verstevigen. De visitatiecommissie constateert dat de governance ten opzichte van vier jaar geleden in kwaliteit is toegenomen en uitstekend op orde is. Met dat oordeel zijn wij blij.

Wanneer Woonstad Rotterdam in de toekomst wil doorgroeien naar een nog beter presterende corporatie geeft de commissie de volgende verbeter suggesties mee:

- 1 Onderzoek de achtergronden die onder de oordelen van de verschillende belanghebbenden liggen, luister aandachtig en neem de tijd om de relatie te verbeteren, met name richting gemeente.
- 2 De omslag van gebiedsgericht naar procesgericht werken heeft de zichtbaarheid van Woonstad Rotterdam in haar wijken voor belanghebbenden verminderd. Besteed daarom meer aandacht aan de communicatie over de dagelijkse inzet van Woonstad Rotterdam in de wijken. Richt je hierbij vooral op het perspectief van de huurders en professionals in de wijken, maar communiceer die inzet ook op bestuurlijk niveau en managementniveau met de gemeente en andere professionele stakeholders.
- 3 Benut het innovatief vermogen van de hele organisatie, de klanten en ketenpartners van de organisatie, zoek bij de ontwikkeling aansluiting op innovaties die elders al in gebruik zijn.
- 4 Zoek naar een nieuwe manier van gebiedsgericht communiceren die aansluit bij de leefwereld van klanten en de perspectieven van belanghebbenden.

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur onderschrijven deze verbeter suggesties. Zowel de inhoudelijke - ken uw klant (persoonlijk), oog voor het wijkgerichte werken en communiceren, regelmatige externe communicatie over prestaties - als de relationele opmerkingen (met name gemeente). Hieraan gaan we de komende vier jaar met enthousiasme aan de slag.

Namens de Raad van Bestuur,

namens de Raad van Commissarissen,

drs. M.B.T. Molenaar
voorzitter

drs. A. M. Breeman
voorzitter

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



1 Visitatie bij Woonstad Rotterdam

Reden voor visitatie

In maart 2018 heeft Woonstad Rotterdam opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Woonstad Rotterdam de belangrijkste reden dit keer het monitoren van de ontwikkeling ten opzichte van de vorige visitatieperiode.

De overname door Woonstad Rotterdam van de studentenhuisvester Stadswonen Rotterdam, dat voorheen eigendom van Vestia was, vormt daarnaast over de afgelopen vier jaar een nieuw aandachtspunt.

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2018.

Het visitatieproces

Op basis van alle door Woonstad Rotterdam verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit van de corporatie.

Door een bezoek aan de projecten De Snor (studentenhuisvesting), een funderingsherstelproject aan de IJscubstraat en de Sterflats (duurzame renovatie als onderdeel van Next Generation Woonwijk, een van de projecten uit de Roadmap Next Economy) kreeg de visitatiecommissie een goed beeld van de diversiteit van het woningbezit en enkele voor de corporatie belangrijke maatschappelijke opgaven. De rondleiding werd door verschillende medewerkers van Woonstad verzorgd, de commissie had hierbij bovendien contact met een bewonerscommissielid.

De 19 face-to-face visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 17, 18 en 25 september 2018. Daarnaast heeft de commissie een telefonische terugkoppeling gegeven aan de raad van bestuur op 28 september 2018. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van te voren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat zij in concept opleverde aan Woonstad Rotterdam, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De visitatie betreft de periode 2014 tot en met 2017.

Samenstelling visitatiecommissie

De heer D.H. van Ginkel CMC, (voorzitter)

De heer dr. ing. G.A. van Bortel, (algemeen commissielid)

Mevrouw drs. J.M. van de Kreeke, (secretaris)

De heer dr. ir. A.J. van Overmeeren, (secretaris)

In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

1.1 Schets Woonstad Rotterdam

Woonstad Rotterdam is in 2007 opgericht. De woningcorporatie beheert 50.388 woningen (peildatum 31 december 2017), is toegelaten in de regio Rijnmond en daarbinnen als echte stadscorporatie uitsluitend actief in de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam telt circa 623.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, (deel)gemeente(n), de zorg- en welzijnsinstellingen.

In de stad Rotterdam zijn in totaal 11 woningcorporaties actief. Zij beheren bijna 136.000 woningen in Rotterdam. Bij Woonstad Rotterdam werken eind 2017 in totaal 528 medewerkers, die 499 fte vertegenwoordigen. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdige raad van bestuur. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben. In de visitatieperiode heeft Woonstad Rotterdam de studentenhuisvester Stadswonen Rotterdam overgenomen van Vestia en daarmee ook studentenhuisvesting aan haar portefeuille toegevoegd.

1.2 Werkgebied Woonstad Rotterdam

Woonstad Rotterdam is werkzaam in de stad Rotterdam. De stad kenmerkt zich door een grote diversiteit aan bewoners en een voor de Randstad gunstige prijs-kwaliteitverhouding van woningen.

Het aantal inwoners van Rotterdam groeit gestaag. Die trend zal zich doorzetten, zo laat de "Bevolkingsprognose Rotterdam 2016 - 2035" zien. Met ruim 639.000 inwoners is Rotterdam de op een na grootste stad van Nederland. De stad telt 71 wijken. Van de 311.510 woningen in de gemeente Rotterdam is 35 procent koop, 45 procent sociale huur en 20 procent particuliere huur.

Woonstad Rotterdam bezit grofweg een derde van de Rotterdamse sociale woningvoorraad en is daarmee de grootste woningcorporatie in Rotterdam: 1 op de 6 Rotterdammers huurt een woning bij Woonstad Rotterdam. De woningen van de corporatie liggen verdeeld over 38 verschillende wijken, wat betekent dat de corporatie niet overal vertegenwoordigd is. In de wijken waar Woonstad actief is, bezit de corporatie vaak de meeste woningen of is zij de enige verhuurder en daarmee de bepalende partij op woongebied.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Woonstad Rotterdam in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Woonstad Rotterdam eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

2.1 Beschrijving van de opgaven

Landelijk

80-10-10-regel

Woonstad Rotterdam moet minimaal 80 procent van de sociale woningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen tot 36.165 euro (prijspeil 2017), maximaal 10 procent aan huishoudens met een inkomen tot 40.349 euro en maximaal 10 procent aan huishoudens met een hoger inkomen.

Passend toewijzen

Sinds 2016 moet 95 procent van de huishoudens met recht op huurtoeslag een woning worden toegewezen met een huur onder de eerste of tweede aftoppingsgrens.

Landelijk Energieconvenant

In het [Convenant Energiebesparing Huursector](#) van 28 juni 2012 als onderdeel van het Energieakkoord is afgesproken dat woningcorporaties hun woningbezit gaan verduurzamen naar gemiddeld energielabel B in 2020 op sectorniveau. Hoewel corporaties de laatste jaren substantieel meer zijn gaan investeren in verduurzaming, wordt dit doel op basis van de huidige plannen van corporaties niet gehaald. Daarom zijn er in 2017 nieuwe afspraken vastgelegd. Die afspraken zijn dat woningcorporaties een inhaalslag zullen maken om in 2021 gemiddeld energielabel B op sectorniveau te bereiken en de sector zal er ook voor zorgen dat al hun woningen in 2050 CO₂-neutraal zijn. Dat is afgesproken in de [Woonagenda 2017-2021](#) met de titel 'Aan de slag in buurten, wijken, dorpen en steden'. Daarmee geeft de corporatiesector aan dat hij zelf verantwoordelijkheid wil nemen voor het realiseren van de energiebesparing die voor de sector is afgesproken in het [Energieakkoord](#)². Bovendien is er in de Woonagenda vastgelegd dat iedere corporatie in 2018 een vastgesteld plan heeft om in 2050 een CO₂-neutraal woningbezit te hebben.

Woonstad Rotterdam draagt aan de sectordoelstelling bij door haar woningbezit in 2025 te verbeteren naar gemiddeld label B.

Regionaal

De gemeente Rotterdam heeft woningmarktafspraken gemaakt voor de periode 2014-2020. Deze afspraken zijn vastgelegd in het 'Verstedelijkingsscenario 2020 regio Rotterdam'

2 Nieuwsbrief Rijksoverheid augustus 2017: "Woningcorporaties aan zet voor Energiebesparing"

In 2014 hebben de regionale gemeenten van de stadsregio Rotterdam een regionale woonvisie vastgesteld. In de Samenwerkingsafspraken Woningmarkt 2014-2020 'een sterke regio en een sterke stad' hebben de gemeenten en woningcorporaties in de regio per subregio afspraken gemaakt over de uitvoering van de woonvisie. Het doel is het toevoegen van woonmilieus waar een tekort aan is en het onttrekken van woonmilieus waar een overschot aan is. Woonstad is actief in de subregio Waterweg, subregio Oost en subregio Zuidrand.

Lokaal

In 2014 hebben Woonstad en de gemeente Rotterdam het convenant Samenwerking 2014 opgesteld, waarin ze de strategie beschrijven om de doelen uit de woonvisie te behalen. Ook worden doelen uit andere programma's, zoals NPRZ en Versnellings010 geïntegreerd. Afspraken voor de jaren 2015 en 2016 zijn vastgelegd in het convenant samenwerking 2015-2016. Voor het jaar 2017 zijn prestatieafspraken gemaakt die ook door de Klantenraad en de stichting Huurdersbelangen Stadswonen (SHS) zijn ondertekend.

De belangrijkste opgaven waar afspraken tussen de gemeente en Woonstad Rotterdam over zijn gemaakt, zijn:

Huisvesting van de primaire doelgroep

De gemeente en Woonstad maakten afspraken over de huurprijsgrenzen van vrijkomende woningen, over het marktaandeel van Woonstad binnen de sociale-huursector, over aanbod voor gezinnen, jongeren en studenten en over de jaarlijkse huuraanpassing. In het convenant Preventie huisuitzetting 2016-2018 staan afspraken over de inzet op het voorkomen van huisuitzettingen.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De Rotterdamse corporaties spreken jaarlijks een taakstelling af voor de Huisvesting van Bijzondere Doelgroepen (zie beleidskader bijzondere doelgroepen), waaronder mantelzorgers, ex-gedetineerden, (Z)onder Dak cliënten en vergunninghouders. Verder zijn er afspraken over de bouw van rolstoel- en ViVaLib-woningen en het verkorten van de wachtlijst met urgenten.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

In de prestatieafspraken met de gemeente zijn budgetten opgenomen voor de aanpak van groot (achterstallig) onderhoud. Andere belangrijke opgaven waarover afspraken zijn gemaakt zijn funderingsherstel en verduurzaming (o.a. de plaatsing van ledlampen en zonnepanelen, de aansluiting op restwarmte, energieneutrale bouw en het bevorderen van duurzaam gedrag). Over dienstverlening zijn geen afspraken gemaakt.

(Des)investeringen in vastgoed

Woonstad heeft met de gemeente afspraken gemaakt over nieuwbouw (zowel sociale huur als koop), transformatie, renovatie, sloop en verkoop.

Kwaliteit van wijken en buurten

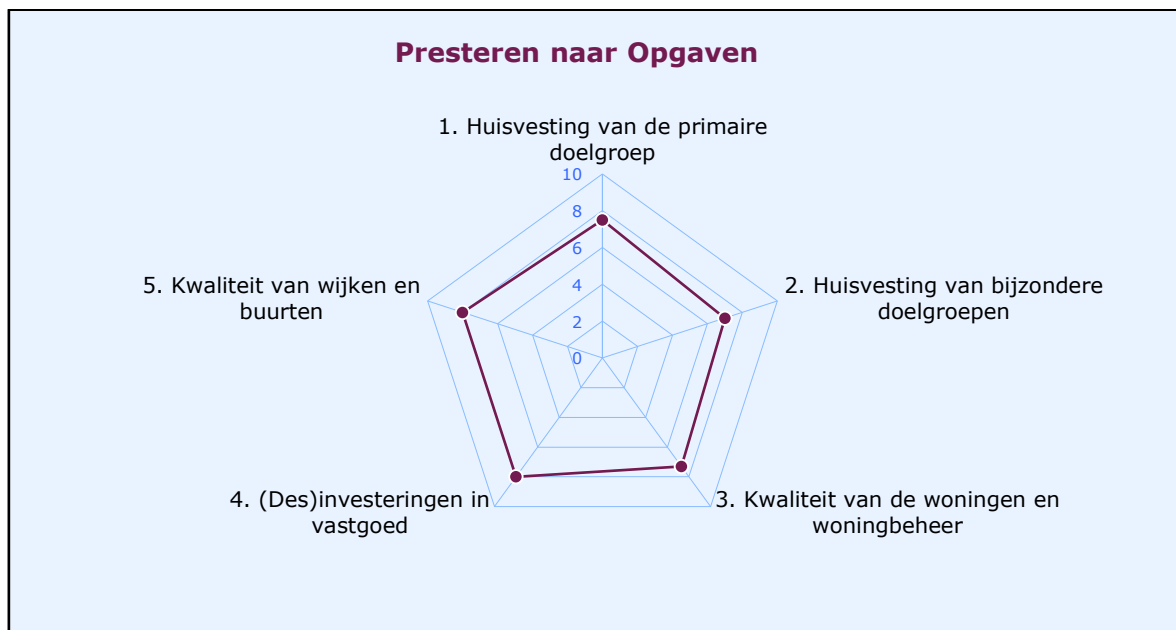
Woonstad en de gemeente hebben afspraken voor de aanpak van woonoverlast en screening vastgelegd in het Actieprogramma Woonoverlast (2015-2019). Ook zijn afspraken gemaakt over het gebruik van buurtbemiddeling en mediation.

Woonstad heeft verder afspraken gemaakt met de gemeente over haar social return-beleid (SROI), over het realiseren van zogenaamde Skaeve Huse, bedoeld voor veroorzakers van extreme woonoverlast, over inbraakpreventie, over de toepassing van de Rotterdamwet en over de inzet van huismeesters.

Gebiedsafspraken zijn integraal onderdeel van de prestatieafspraken. Het gaat o.a. om Pendrecht, Wielewaal, Jaffa, Kleinpolder, Oude Noorden, Nieuw Crooswijk, Staringbuurt, Bramante en Katendrecht. In het kader van het *Nationaal Programma Rotterdam Zuid* zijn met de gemeente afspraken gemaakt over de inzet van Woonstad in Rotterdam Zuid voor fysieke projecten in de periode 2014-2017. Het gaat om de inzet van de heffingskorting voor projecten in de eigen voorraad van Woonstad en voor de dekking van de onrendabele toppen bij de investering in de particuliere woningvoorraad in Rotterdam Zuid. In de periode 2014-2017 is afgesproken 1861 eenheden DAEB en 312 eenheden Niet-DAEB aan te pakken.

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

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,6	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,5		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,3		
4. (Des)investeringen in vastgoed	8,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8,0		

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,6.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,5. Dit is een samengesteld cijfer van de subonderdelen beschikbaarheid en betaalbaarheid.

Beschikbaarheid

Woonstad sprak af om 70 procent van de vrijkomende woningen in de sociale huurvoorraad onder de hoogste aftoppingsgrens aan te bieden. In 2017 was dit meer dan 86 procent, in 2016 meer dan 79 procent, en in 2015 meer dan 74 procent. Deze prestatie overtreft de opgave. Ook sprak Woonstad een marktaandeel van minimaal 30 procent af in de sociale voorraad. Het marktaandeel is 34 procent. Woonstad overtreft de opgave.

Voor de huisvesting van jongeren, statushouders en gezinnen heeft Woonstad extra aandacht. Woonstad sprak af om jaarlijks 350 grote woningen aan gezinnen toe te wijzen. Gemiddeld wees Woonstad 417 grote woningen toe. Daarmee overtreft de prestatie de opgave. De goedkoopste woningen (met een huur onder de kwaliteitskortingsgrens) reserveert Woonstad voor jongeren onder 23 jaar. Deze woningen komen vooral via Stadswonen beschikbaar. In de visitatieperiode heeft Woonstad Rotterdam elk jaar de taakstelling voor vergunninghouders behaald. Vermeldenswaardig is dat Woonstad Rotterdam in 2016 is begonnen met het project Goede Start, waarbij huurders van Stadswonen een bijdrage leveren aan de integratie van jonge nieuwe Nederlanders en voorkomen dat zij in een isolement terecht komen.

De commissie waardeert dit subonderdeel met een 8.

Betaalbaarheid

Met de komst van Passend Toewijzen in 2016 heeft Woonstad de streefhuur van 16.500 woningen verlaagd. Woonstad heeft zoals afgesproken met de gemeente 200 extra grote woningen per jaar afgetopt voor gezinnen. De norm voor passend toewijzen werd met gemiddeld 99,6 procent ruim behaald, de norm voor huisvesting aan de EU-doelgroep met gemiddeld 96,4 procent ook.

In de visitatieperiode heeft Woonstad de jaarlijkse huuraanpassing steeds verder gematigd. In 2014 werd voor 18 procent van de huurders een lagere huuraanpassing dan toegestaan gevraagd. In 2015 voor 25 procent. In 2016 hebben huurders met een relatief hoge huur een huurverhoging gelijk aan het inflatiepercentage gehad. In 2017 is de huur voor minima niet verhoogd en die van de lage inkomens slechts met 0,6. Woonstad Rotterdam werkt daarnaast aan betaalbaarheid door aan zittende huurders geen huurverhoging door te berekenen bij energetische verbetering.

Woonstad zet sinds 2017 in op het vroegtijdig signaleren van betalingsachterstanden. Woonstad zoekt vervolgens samen met de huurder naar een oplossing. Door deze aanpak is het aantal woningontruimingen met 30 procent gedaald ten opzichte van 2016. De commissie waardeert dit subonderdeel met een 7.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7, omdat Woonstad presteert conform de prestatieafspraken.

Woonstad Rotterdam sprak tot 2016 jaarlijks een taakstelling voor huisvesting van bijzondere doelgroepen, zoals mantelzorgers, ex-gedetineerden en zorgcliënten, af. In 2014 was de taakstelling 95 woningen voor bijzondere doelgroepen en de prestatie 131, in 2015 respectievelijk 58 en 74. Voor 2016 en 2017 had Woonstad de ambitie minimaal 8 procent toe te wijzen aan bijzondere doelgroepen (inclusief vergunninghouders), In 2016 was dit 9,2 procent en in 2017 7,0 procent.

Ook leverde Woonstad Rotterdam, conform afspraak, 14 rolstoelwoningen en 4 ViVaLib-woningen op, waarin senioren langer zelfstandig thuis blijven wonen. Een ViVaLib-woning is een combinatie van aangepaste ruimtes, slimme huishoudtechnologie en een rechtstreekse online verbinding met een zorgplatform.

In 2016 heeft Woonstad Rotterdam afspraken gemaakt met de gemeente Rotterdam over de inzet van WMO-budgetten om kleine woningaanpassingen mogelijk te maken. Zo kunnen oudere Rotterdammers en Rotterdammers met een lichamelijke beperking langer thuis wonen.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie waardeert het onderdeel Kwaliteit van de woningen en woningbeheer met een 7,3. Dit cijfer is een samengesteld cijfer van de subonderdelen woningkwaliteit, duurzaamheid en dienstverlening.

Woningkwaliteit

Woonstad Rotterdam heeft budgetafspraken gemaakt met de gemeente over de onderhoudsopgave voor de periode 2014, 2015 en 2017 van in totaal 241,5 miljoen euro. Met uitgaven van 261,9 miljoen overtreffen de prestaties de opgaven. De uitvoering van de grootschalige aanpak van funderingen is echter vertraagd. De gerealiseerde aantallen blijven achter bij de afspraken. Een reden is dat dit een zeer complexe en kostbare opgave is, waarbij een zorgvuldig proces essentieel is. Uit de eerste ervaringen met funderingsherstel bleek dat er meer onverwachte zaken naar boven kwamen en dat het proces voor bewoners heviger was dan verwacht. Daarop besloot Woonstad voordat er nieuwe projecten werden gestart, een grote evaluatie te houden met aannemers en bewoners. Deze evaluatie leidde o.a. tot meer wissel- en rustwoningen en een betere communicatie en klachtenafhandeling. Een andere reden voor vertraging is een capaciteitsprobleem. Er zijn slechts weinig bedrijven die gespecialiseerd zijn in funderingsherstel. De commissie waardeert dit subonderdeel desondanks met een 7.

Duurzaamheid

Op het gebied van verduurzaming loopt Woonstad Rotterdam voor op schema. Zo sprak Woonstad Rotterdam af om in de periode 2015-2020 40.000 ledlampen te installeren in algemene ruimten. Eind 2017 waren er al 42.000 geïnstalleerd.

Woonstad Rotterdam draagt aan de doelstelling van de sector om eind 2021 gemiddeld een energie-index van 1,25 te halen bij door haar woningbezit in 2025 te verbeteren naar gemiddeld label B. De gemiddelde energie-index daalde tijdens de visitatieperiode gestaag en zit eind 2017 met 1,52 ruim onder de prognose van 1,65. Voor 2017 sprak Woonstad een gemiddelde daling van 0,03 af. De daling werd met 0,09 drie keer zo hoog. Projecten die hieraan bijdroegen zijn de gerenoveerde woningen in de Sterflat Husley en de ERA-flats Hammarskjöld en Kellogg. Woonstad zet met deelname aan de BlueCity Circular Challenge, een competitie waar studenten en young professionals met elkaar aan de slag gaan om de waardeloze reststroom van deelnemende bedrijven tot een tastbaar, economisch rendabel en schaalbaar product te maken, en met het hergebruik van wc-potten en plafondplaten van het Erasmus MC de eerste stappen op weg naar circulaire bouw. De commissie waardeert dit subonderdeel met een 8.

Dienstverlening

Woonstad Rotterdam heeft geen prestatieafspraken gemaakt over de kwaliteit van dienstverlening. Uit de drie deelscores van de AEDS benchmark (nieuwe huurders, huurders met reparatieverzoek en vertrokken huurders) blijkt dat de kwaliteit van dienstverlening gedurende de visitatieperiode is verbeterd. De waardering ligt in 2017 gemiddeld een half punt hoger dan in 2014. Woonstad had de ambitie om in 2017 bij de oordelen van klanten op het niveau van een B-score te zitten. Op de deelscores nieuwe huurders en vertrokken huurders is dit gelukt. Op de deelscore huurders met een reparatieverzoek op een tiende punt na (7,4 in plaats van 7,5) niet.

Woonstad Rotterdam werkt aan de dienstverlening met een combinatie van traditionele (balie, telefoon) en digitale middelen (social media en reparatieapp) en door feedback gesprekken te houden met ontevreden klanten. De commissie waardeert dit subonderdeel met een 7.

(Des)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

De specifieke uitdaging voor Woonstad was om de algehele kwaliteit van de woningportefeuille te verhogen en tegelijkertijd woningtypes toe te voegen waardoor woonmilieus ontstaan waar vraag naar is. In kansrijke wijken betekende dit vaak dat sociale huurwoningen gesloopt werden en er vervangende nieuwbouw in de (sociale) koop- en/of vrije sector voor in de plaats kwam. In kwetsbare wijken zette Woonstad vooral in op nieuwbouw en renovatie binnen de sociale voorraad.

De investeringen van Woonstad Rotterdam zijn in de visitatieperiode flink toegenomen. Woonstad sprak met de gemeente investeringen (start bouw) in nieuwbouw, transformatie en renovatie af voor in totaal 2.689 woningen. Op 8 woningen na kwam Woonstad deze afspraak na.

Naast nieuwbouw, transformatie en renovatie heeft Woonstad Rotterdam tijdens de visitatieperiode 1.908 woningen gesloopt (om ruimte te maken voor nieuwbouw), 1.185 woningen verkocht en 6.968 woningen aangekocht. Het hoge aantal aangekochte woningen wordt grotendeels veroorzaakt door de overname van Stadswonen van woningcorporatie Vestia. Een aantal voorbeelden van opgeleverde projecten zijn Nieuwe Wielewaal, Hof aan de Hef, Putsebocht, Oranjeboom 1, Zinkerblok en De Gaarden.

De commissie is van mening dat de prestaties van Woonstad Rotterdam de opgaven overtreffen.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8, omdat de prestaties de opgaven overtreffen.

Woonstad Rotterdam toont een grote betrokkenheid met Rotterdam, en opereert tegelijkertijd rationeel. Woonstad Rotterdam maakte met behulp van Sociaal Beheer Labels (SBL) een onderbouwde keuze voor gebieden waar ze minder doet en meer. De SBL-systematiek brengt de beheeropgave in wijken en buurten in beeld en is richtinggevend voor de inzet van de afdeling wijkbeheer. Hiervoor worden gegevens gebruikt over schoon, heel en veilig, overlast en financiële en sociale draagkracht.

Zo worden op basis van de SBL-systematiek looproutes gegenereerd voor de huismeesters. Woonstad Rotterdam zet 43 huismeesters en medewerkers Wijkbeheer in die bijdragen aan de leefbaarheid van wijken en buurten. Overlast wordt aangepakt volgens de afspraken die zijn gemaakt in het convenant 'Aanpak woonoverlast', onder andere via buurtbemiddeling en mediation.

Voor veroorzakers van extreme woonoverlast zijn in 2017 elf Skaeve Huse opgeleverd. Deze huizen zijn bedoeld om in een omgeving met een minimum aan prikkels bewoners weer hun draai te laten vinden. In sommige gebieden worden aspirant-huurlers gescreend op overlast. Hiervoor zijn convenanten met de politie en toenmalige deelgemeenten gesloten.

Woonstad Rotterdam is tijdens de visitatieperiode erg actief geweest in het verbeteren van de inbraakpreventie van haar woningbezit door het hang- en sluitwerk te laten voldoen aan het politiekeurmerk veilig wonen.

In het kader van Social Return on Investment (SROI) plaatst Woonstad Rotterdam mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Woonstad Rotterdam biedt werkervaringsplaatsen en leerwerkplekken bij bouw- en onderhoudswerkzaamheden in de eigen organisatie. Een voorbeeld is het project Vakbroeders waarin jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt onder professionele begeleiding in hun eigen wijk opgeleid worden tot schilder. Een ander voorbeeld is het project Rotte Tand waarbij werkzaamheden aan een aangekocht verwaarloosd pand worden uitgevoerd door een aannemer en leerlingen van het Albeda College en ROC Zadkine. Sinds 2015 geldt SROI als gunningscriterium bij aanbestedingen met een loonsom van euro 250.000 of meer. Aannemers zijn verplicht 4 procent van de loonsom te besteden aan SROI. Ook opende het open leercentrum 'De brug', een samenwerkingsverband tussen Woonstad Rotterdam, het Havenbedrijf en het Scheepvaart- en Transportcollege.

Bijzondere vermelding verdient de deelname van Woonstad aan het project Next Generation Woonwijk (in het kader van de Roadmap Next Economy).

Een Next Generation Woonwijk is een toekomstbestendige wijk, die sterk bijdraagt aan het welbevinden en de gezondheid van de inwoners, een zo klein mogelijke ecologische voetafdruk heeft en de inwoners economische en sociale voordelen en talrijke digitale mogelijkheden biedt. In Prinsenland en Het Lage Land wordt dit concept in samenwerking met de gemeente Rotterdam en andere partners als eerste toegepast. Woonstad probeert hier haar vastgoedinvesteringen het vliegwieltje te laten zijn voor andere sectoren. Woonstad Rotterdam neemt initiatief, waarna andere partijen aanhaken.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Tijdens de visitatieperiode zijn twee ondernemingsplannen van toepassing geweest. Voor de periode 2012-2015 is dit het ondernemingsplan 'Kracht in de buurt'.

Die kracht wordt op een aantal manieren ingezet:

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

Woonstad heeft de ambitie om woningen uit de bestaande voorraad te verkopen en door transformatie en woningverbetering meer woningen voor lagere middeninkomens te realiseren. In 2020 wil Woonstad een kleinere, maar sterkere (met een betere prijs-kwaliteitverhouding) voorraad sociale huurwoningen hebben.

Voor de periode 2015-2018 geldt het ondernemingsplan 'dit is ons Rotterdam'.

Hierin formuleert Woonstad Rotterdam de volgende 7 speerpunten:

- Aantrekkelijke wijken en buurten
- Onze bewoners en onze dienstverlening
- Vastgoedsturing en portefeuillemanagement
- Duurzaamheid
- Financiën
- Meedoen en invloed
- Governance, verantwoording en transparantie

In het laatste jaar van de visitatieperiode formuleerde Woonstad Rotterdam een nieuwe ondernemingsstrategie: 'Toekomstgericht met een menselijk gezicht'. Hierin beschrijft de corporatie haar doelen voor de periode 2018-2020. Over haar kerntaak is de corporatie duidelijk, dit is een gegeven, vastgelegd in wet- en regelgeving. Door de strategische keuzes kan de organisatie die kerntaak de komende jaren zo goed en efficiënt mogelijk uitvoeren, met de hoogste meerwaarde voor haar bewoners en voor de Rotterdamse samenleving als geheel. Deze strategische keuzes laten zich samenvatten in de drie D's: Dienstverlening, Duurzaamheid en Digitalisering.

Met uitvoeringsprogramma's borgt de organisatie vervolgens het realiseren van haar nieuwe ondernemingsstrategie. De volgende uitvoeringsprogramma's zijn opgesteld:

- De kern van ons bestaan (onze bewoners en ons vastgoed)
- Excellente dienstverlening
- Meedoen en Invloed
- Duurzaamheid
- Digitalisering en smart data
- Excellente exploitatie en ontwikkeling
- Vitale en lerende organisatie
- Financiën en Financiering

2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties in het licht van de externe opgaven met een 8.

Woonstad Rotterdam heeft een stevige eigen kijk op de toekomst van Rotterdam. Deze komt in hoge mate overeen met die van de gemeente. Woonstad Rotterdam kiest voor een brede taakopvatting, die blijkt uit de wens voor een ongedeelde stad waarbij Woonstad Rotterdam zich niet alleen richt op huishoudens met de laagste inkomens, maar ook (in lijn met de wens van de gemeente) op jonge hoogopgeleiden of startende gezinnen. In de prestatieafspraken met de gemeente komen de ambities van Woonstad Rotterdam duidelijk terug.

Er is een verschil van inzicht (op het hoogste strategische niveau) over de manier waarop deze ambitie bereikt moet worden, over de rol van partijen en de inzet van middelen. De gemeente ziet graag een actieve rol van de Rotterdamse corporaties in de aankoop en verbetering van de particuliere voorraad op Zuid. Woonstad Rotterdam heeft het standpunt dat ze geen onrendabele investeringen in de particuliere voorraad kan doen. Dit heeft geleid tot afspraken over het dragen van de onrendabele top door de inzet van de regeling vermindering verhuurdersheffing. De commissie is van mening dat de corporatie dit verschil van inzicht afdoende heeft verantwoord, maar nog meer inspanningen kan doen om het verschil van opvattingen met de gemeente te overbruggen.

Woonstad Rotterdam voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat haar ambities passen bij de opgaven in het werkgebied. De ambities, zoals beschreven in paragraaf 2.4, komen grotendeels overeen met de opgaven die in het werkgebied spelen.

De commissie beoordeelt de ambities in relatie tot de opgaven met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + Woonstad Rotterdam hanteert de ambities actief in de besluitvorming en het handelen van de corporatie. De ambities zijn uitgewerkt in concrete uitvoeringsprogramma's die elk onder verantwoordelijkheid van een programmamanager vallen. Deze werkwijze zorgt ervoor dat ambities slagvaardig omgezet worden in concrete acties.
- + Woonstad Rotterdam heeft haar ambities (en waar zij afwijkt van de externe opgave) goed verantwoord. De ambities zijn onderbouwd vanuit een degelijke visie en analyse op de toekomst van Rotterdam. Ook de afwijking op de door de gemeente gestelde opgaven zijn compleet en helder onderbouwd. Dat blijkt onder andere uit de prestatieafspraken 2014, waarin Woonstad uitvoerig ingaat op de redenen waarom Woonstad op delen van de gemeentelijke uitvraag geen bod doet.

2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

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

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

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,6	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		8,0	25%
Gemiddelde score		7,7	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

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

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal acht face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woonstad Rotterdam. De interne partijen die zijn gesproken, zoals beide bestuurders, het MT en de RvC, hebben geen oordeel gegeven over de corporatie.

3.1 De belanghebbenden van Woonstad Rotterdam

Gezien de grootte van de corporatie en daarmee de veelheid en diversiteit aan belanghebbenden, moet worden opgemerkt dat de belanghebbenden met wie de commissie heeft gesproken een selectie is van het totaal aan belanghebbenden waar Woonstad Rotterdam mee te maken heeft.

Werken aan Rotterdam als aantrekkelijke woonstad kan de corporatie namelijk niet alleen. Woonstad Rotterdam zoekt in al haar wijken samenwerking met partners om te werken aan het verbeteren van de leefbaarheid en het woongenot, aan zorgvoorzieningen thuis en in de wijk, aan onderwijs en talentontwikkeling. Belanghebbenden zijn daarmee de gemeente, gebiedscommissies, collega corporaties, zorgpartijen, maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen, projectontwikkelaars, aannemers, bouwbedrijven en creatieve ondernemers.

Huurdersorganisaties

De Stichting Klantenraad Woonstad Rotterdam (SKWR) is op 1 juli 2016 opgericht. In 2017 heeft SKWR voor het eerst een volledig jaar invulling gegeven aan haar rol als formele gesprekspartner van Woonstad Rotterdam. In de eerste jaren van deze visitatieperiode had de Klantenraad nog de status van experiment.

Op haar website omschrijft SKWR haar taak als volgt:

Met hart voor de stad en haar bewoners draagt de Klantenraad van Woonstad Rotterdam bij aan een goed woonklimaat in Rotterdam. Samen met de medewerkers van Woonstad Rotterdam streeft de Klantenraad als onafhankelijke huurdersvertegenwoordiging er naar dat de stad Rotterdam voor nog meer mensen een fijne plek om te leven wordt. Dat doet de Klantenraad door bewoners te consulteren, initiatieven te nemen, samenwerking en adviezen te geven.

De SKWR vertegenwoordigt de klanten van Woonstad Rotterdam met uitzondering van de huurders van woonruimte die binnen het domein en werkapparaat vallen van Stadswonen, die uitsluitend studentenhuysvesting verzorgt. Deze huurders worden vertegenwoordigd door de Stichting Huurdersbelang Stadswonen (SHS).

SHS is opgericht in 2002. Ze is de onafhankelijke belangenvertegenwoordiger van de 6.300 student- en pas afgestudeerde huurders van Stadswonen, via een unieke beheerstructuur. In het overgrote deel van haar panden zijn wooncommissies actief. Deze wooncommissies zorgen voor een goed leef- en studieklimaat in de panden. SHS ondersteunt de beheerders van de wooncommissies waar mogelijk, in het bijzonder met pandoverstijgende zaken zoals de algemene huurverhoging, het beleid dat direct invloed heeft op het functioneren van de wooncommissies en de informatievoorziening richting de commissies.

De commissie heeft zowel vanuit SKWR als SHS met een bestuursvertegenwoordiging van drie personen gesproken.

Gemeente

De gemeente Rotterdam voert, naast het formele overleg over de prestatieafspraken, vaak samen met collega-corporaties, op tal van terreinen permanent de dialoog met Woonstad Rotterdam. Het contact tussen de gemeente en de corporatie vindt op bestuurlijke niveau met het college van B&W of met afzonderlijke wethouders en raads- en gebiedscommissies plaats. Daarnaast hebben de gemeente en de corporatie veelvuldig en direct contact op ambtelijk niveau. Voorbeelden van geformaliseerde contactmomenten zijn het platform bijzondere doelgroepen, diverse NPRZ-overleggen, overleg met de directies van Stadsontwikkeling en Maatschappelijke Ontwikkeling, Veiligheid, Onderwijs en Energietransitie en het programmabureau Duurzaamheid.

Woonstad Rotterdam is per 1 januari 2016 gestart met een nieuwe organisatiestructuur waarbij werkprocessen integraal worden aangestuurd. Hiermee speelt de corporatie in op de ontwikkelingen bij de gemeente Rotterdam die niet langer via deelgemeenten, maar eveneens centraal wordt aangestuurd.

De visitatiecommissie sprak over de periode 2014 – 2017 met een drietal vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam, te weten de directeur Stedelijke Inrichting en expert Wonen, beiden van de afdeling Stadsontwikkeling en de gebiedsontwikkelaar, die als gemeentelijk accounthouder voor Woonstad Rotterdam optreedt. De gemeente Rotterdam heeft bewust gekozen om geen wethouder aan het visitatiegesprek te laten deelnemen, mede vanwege de recente bestuurlijke wijzigingen na de verkiezingen. De ambtelijke vertegenwoordiging van de gemeente heeft het mandaat gekregen om bestuurlijke beoordeling over het functioneren van Woonstad uit te spreken.

Zorg- en Welzijnspartijen

Centrum voor Dienstverlening

Het Centrum Voor Dienstverlening biedt een breed, samenhangend pakket aan diensten op het gebied van Maatschappelijke Opvang, Maatschappelijke Dienstverlening, Vrijwilligerswerk en Mantelzorg. De zorg- en welzijnspartner bereikt vanuit ruim 20 locaties verspreid over heel Rotterdam jaarlijks vele duizenden Rotterdammers die het even niet meer op eigen kracht kunnen. De commissie heeft gesproken met de algemeen directeur-bestuurder van het Centrum voor Dienstverlening.

Pameijer

Als zorgpartner is Pameijer er voor iedereen voor wie meedoen in de samenleving lastig is. Cliënten bestaan vooral uit mensen met psychische problemen of een (licht) verstandelijke beperking bij opgroeien, opvoeden, wonen, werken, vrije tijd en sociale contacten. De eigen kracht en talent staan hierbij centraal. De commissie heeft gesproken met de bedrijfscoördinator Vastgoed & Facilitair van Pameijer.

Overige partijen

Belanghebbenden anders dan klanten- en gemeentevertegenwoordigers zijn samen met boven genoemde zorg- en welzijnsinstellingen in dit rapport tot de categorie 'overige partijen' gerekend. Hun oordelen zijn in de paragraaf beoordeling belanghebbenden onder de kolom 'Overige belanghebbenden' samengevoegd. Alle gesproken partijen hebben een samenwerkingsrelatie met Woonstad Rotterdam.

Nationaal Programma Rotterdam Zuid

Samen met de Rijksoverheid, gemeente Rotterdam, onderwijs- en zorginstellingen, andere woningcorporaties en het bedrijfsleven werkt Woonstad Rotterdam aan een nieuw en beter perspectief voor Rotterdam-Zuid. Het samenwerkingsverband doet dit door te investeren in werk, opleiding en wonen. Alle activiteiten zijn gebundeld in het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ). In het kader van NPRZ heeft het kabinet het voor corporaties met woningen op Zuid financieel aantrekkelijker gemaakt om sociale huurwoningen te bouwen en op te knappen. Hierdoor kan Woonstad Rotterdam het eigen bezit op Zuid versneld ontwikkelen. De commissie heeft gesproken met de programmadirecteur van het NPRZ.

Roadmap Next Economy

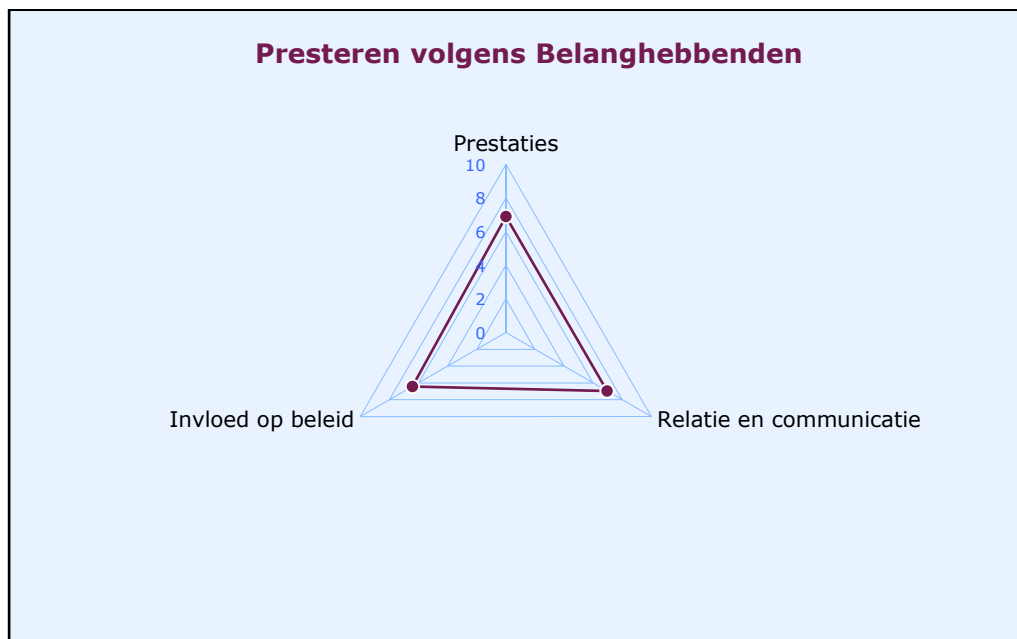
De Roadmap Next Economy³ (RNE) is het antwoord van de Metropool regio Rotterdam Den Haag op de uitdaging dat we in een snel veranderend tijdperk leven. RNE biedt een langetermijnstrategie, gecombineerd met handelingsperspectieven en projecten, zoals de Next Generation Woonwijken die de basis leggen voor de transformatie van onze regionale economie. De Metropool regio wil een regio zijn die voorop loopt in Europa bij de transformatie naar een nieuwe economie, met een aantrekkelijk klimaat voor talenten, ondernemingen en investeerders. Namens de RNE heeft de commissie met de projectdirecteur gesproken.

STC Group (Scheepvaart- en Transport College)

STC Group is dé verticale onderwijs- en kennisinstelling voor scheepvaart, transport en havenindustrie. STC Group biedt naast onderwijs op vmbo-, mbo-, hbo- en masterniveau, ook volwasseneneducatie en toegepast onderzoek. De commissie heeft gesproken met een lid van het college van bestuur van de STC Group

³ De Roadmap Next Economy (RNE) schetst een beeld van de regionale opgaven voor de komende decennia, waarin de transitie van de economie en samenleving gestalte moet krijgen. Het biedt een kompas voor de toekomst aan de hand van vijf transitiepaden: Smart Digital Delta, Smart Energy Delta, Circular Economy, Next Education en Next Society.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		6,9	50%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,8		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,4		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,2		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,2		
Relatie en communicatie		7,0	25%
Invloed op beleid		6,4	25%
Gemiddelde score		6,8	

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

Detailbeoordeling belanghebbenden	Klantenraad Woonstad	Huurdersbelang Stadswonen (SHS)	Gemiddelde cijfer
Weegfactor	88%	12%	
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie			
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0	6,3	6,9
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0	x	7,0
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0	6,5	6,9
4. (Des)investeringen in vastgoed	8,0	x	8,0
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	x	7,0
Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	7,0	6,0	6,9
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	7,0	5,0	6,8

Tabel: Uitsplitsing naar huurdersvertegenwoordiging

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Belanghebbenden zijn gevraagd om verbeterpunten mee te geven aan de corporatie. De door belanghebbenden genoemde verbeterpunten en tips zijn hieronder weergegeven. Daarbij geven meerdere belanghebbenden aan dat zij hun opmerkingen vooral zien als stimulans voor de corporatie om op de ingeslagen weg door te gaan.

Huurdersorganisaties

Beide huurdersvertegenwoordigingen kijken terug op positieve ontwikkelingen in de afgelopen vier jaar. Stichting Klantenraad Woonstad Rotterdam vooral omdat met het oprichten van de formele entiteit, de verhouding met de corporatie en de achterban nu helder ingericht zijn. Voor Stichting Huurdersbelang Stadswonen geldt vooral dat de fusie de hernieuwde mogelijkheid tot uitvoering van projecten heeft opgeleverd.

- Stichting Klantenraad Woonstad Rotterdam (SKWR) geeft Woonstad Rotterdam de volgende verbeterrichting:
 - Breng beter in beeld wie er nu eigenlijk in het bezit van Woonstad Rotterdam woont en wat zij nodig hebben, hierbij lerend uit creatieve instrumenten om achter de voordeur te komen. De SKWR is van mening dat het niet alleen aan hen als klantenraad is om geluiden uit de wijken naar binnen te brengen en roept de corporatie op om haar huurders zelf ook 'meer in de ogen te kijken'.
 - Ga door met de nieuwe visie en veranderdrift, vergeet daarbij niet stil te staan bij behaalde successen en deze naar buiten te brengen. Als de SKWR hier in een vroegtijdig stadium bij betrokken wordt, kunnen zij de communicatie naar de klant helpen verbeteren.
- Stichting Huurdersbelang Stadswonen (SHS) ziet als tips:
 - Heb oog voor het verschil tussen aandachtspunten op automatisering die nog onvoldoende lopen doordat de integratie tussen Woonstad Rotterdam en Stadswonen nog niet volledig voltooid is. En geeft aandacht aan de punten die terecht kritisch door de huurdersorganisatie op tafel worden gelegd, gegeven dat SHS een doelgroep vertegenwoordigt die in de basis juist niet snel klaagt.

Een gezamenlijk plan van aanpak voor automatisering en ICT zou volgens SHS als verbetervoorbeeld op zijn plaats zijn.

- o Trek in het proces bij het herzien van de samenwerkingsovereenkomst samen op met collega huurdersorganisatie SKWR. De huurdersorganisaties delen hier namelijk voor een deel dezelfde belangen. Voorbeelden om toe te voegen in de samenwerkingsovereenkomst zijn de werking van het adviesrecht of punten uit de digitaliserings- en betaalbaarheidsdiscussie.

Gemeente

De gemeente geeft aan in Woonstad Rotterdam een professionele, zakelijke partner op het gebied van wonen te hebben. Positief aan deze zakelijke instelling is dat het er toe geleid heeft dat de corporatie het stevigste investeringspotentieel binnen de lokale volkshuisvesting heeft. De terugtrekkende beweging die de corporatie geleidelijk doormaakte van een gezamenlijke koers op (oude stads-)wijken, naar focus op de eigen totaal portefeuille op stadsniveau, brengt de gemeente naar de volgende aandachtspunten:

- Houd niet te krampachtig vast aan de intern gerichte portefeuille keuzes, omarm tegelijkertijd ook het gemeentelijke beleid, dat een breed politiek draagvlak kent.
- Herontdek wijken als primaire biotoop van mensen, in plaats van de harde parameters uit portfoliomanagement en financiële bedrijfsvoering voorop te stellen in de benadering van wijken.
- Zet dezelfde hoeveelheid energie en daadkracht in als een plan in plaats van uit eigen keuzes, samen met collega corporaties of in opdracht van de gemeente verder gebracht moet worden.

Samenwerkingspartners

Over-all spreken de samenwerkingspartners hun waardering uit over het maatschappelijke resultaat en de betrokken opstelling van Woonstad Rotterdam.

De zorg- en welzijnspartners Centrum voor Dienstverlening en Pameijer die met de commissie spraken waarderen de samenwerking voornamelijk als positief. Beiden vinden dat de organisatie zich kenmerkt en onderscheidt met haar meedenkende vermogen. Vanuit zorg en welzijn vragen zij aandacht voor het volgende:

- Zorg komt niet voor in de position paper van deze visitatie en is minimaal onderdeel van het nieuwe ondernemingsplan, terwijl de groep kwetsbare Rotterdammers groeiende is.
- Beleidsveranderingen en het gevolg van strategische keuzes horen een actief gespreksthema te zijn wanneer deze impact hebben op de visie van een partner, zie het voorbeeld van huishavens en benodigd intramuraal wonen.
- De uitrol van een enthousiast gecommuniceerd plan zoals duurzaamheid, zou meteen waar gemaakt moeten worden zodra een samenwerkingspartner dit omarmt; in het geval van duurzaamheid, bleek dit alleen getemporiseerd mogelijk te zijn.

Voor het Nationaal Programma Rotterdam Zuid en Roadmap Next Economy geldt dat het partnerschap ingewikkelde vormen van samenwerking betreft. De partners slagen er gezamenlijk in om met voldoende kritische massa op tijd doorpakkracht te organiseren. Woonstad Rotterdam toont zich in deze programma's als een sterk betrokken partner.

Samen met de STC Group als samenwerkingspartij op het gebied van onderwijs, komen deze 'overige belanghebbenden' op de volgende tips:

- In de voorzichtige houding van Woonstad Rotterdam en het leidende principe dat de businesscase altijd financieel verantwoord en sluitend moet zijn, zit het risico dat het de bereidheid om innovatie toe te passen in de weg kan staan. De tip is minder risicomijdend te opereren, zich meer in te zetten vanuit investeringsruimte en mankracht die beschikbaar is in de organisatie samen met partners te richten op de kansen die er in de wijk liggen – op Social Enterprise niveau.
- Een bredere taakopvatting past beter bij de Rotterdamse opgave dan 'cherry picking' in de zin van de focus hoofdzakelijk uit te laten gaan naar dat wat rendeert voor het eigen woningbezit. Blijf wijkperspectief bieden, want in de wijken is ook echt iets te doen, bijvoorbeeld door meer te sturen op in- en uitstroom.
- De verbinding naar leefbaarheid kan meer gezocht worden, in de vorm van hulpverlening die zo veel bewoners nodig hebben. Hiervoor is de focus op huurderiving inzetbaar als optimaal pad om sociale mobiliteit te bereiken.
- Woonstad Rotterdam doet er goed aan nieuwe manieren te zoeken om in gezamenlijkheid met haar belanghebbenden de betrokkenheid en invloed bij visievorming, prioriteitsstelling en vooral ook inzet van de investeringsruimte te verbeteren.
- Roadmap Next Economy (RNE) geeft als advies naar de toekomst mee vooral goed te kijken naar de manier waarop de organisatie zich positioneert. Meer insteken op gedeelde belangen zou de effectiviteit van Woonstad Rotterdam bijvoorbeeld kunnen vergroten.

3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Woonstad Rotterdam een 6,8 op het Presteren volgens Belanghebbenden.

a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel. Roadmap Next Economy (RNE) heeft zich onthouden van cijfermatige oordelen op alle vijf de prestatievelden omdat ze hier onvoldoende beeld hebben op de corporatie inzet.

Huisvesting van de primaire doelgroep

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

Stichting Klantenraad Woonstad Rotterdam (SKWR) is met een ruim voldoende positief over de inzet van Woonstad Rotterdam op huisvesting voor de primaire doelgroep. Uitgelicht worden de ideeën waarmee de organisatie huisvesting voor statushouders wil creëren om de druk op beschikbaarheid te verminderen.

Aandachtspunten liggen wat hen betreft bij de wachtlijsten, scheefwonders en de vraag of het eigen woningbezit maximaal is afgestemd op de vraag.

De studenten van Stichting Huurdersbelang Stadswonen (SHS) geven hier gemiddeld een iets minder positief oordeel. Wat betreft beschikbaarheid krijgt de corporatie een 7,5 van hen als cijfer. Voor de aantallen studentenhuisvesting is Woonstad Rotterdam afhankelijk van de gemeente. Zij vinden de huidige tekorten daarom niet toe te rekenen aan de corporatie. Op betaalbaarheid geeft SHS een onvoldoende.

In de discussie over huurprijsbeleid vinden zij geen openingen bij de corporatie, terwijl aftopping tot onder de kwaliteitskortingsgrens voor de studentendoelgroep zo essentieel is, omdat dan de onmisbare huurtoeslag als mogelijkheid behouden blijft. Ander kritisch punt is het gebrek aan doorstroomopties van studentenkamer naar studio en verder.

De gemeente maakt zich vooral zorgen om het aanbod tot de kwaliteitsaftoppingsgrens. Gezien de omvang van de corporatie zou hier meer aanbod in mogen zijn, met name voor jongeren. Omdat Woonstad Rotterdam nu ook de studentenhuisvesting van Stadswonen over heeft genomen, mag er van hen op dit vlak meer verwacht worden.

Vanuit het Nationaal Programma Rotterdam Zuid komt de oproep dat de sociale kwaliteit van wonen meer aandacht nodig heeft. De zorg- en welzijnspartners vullen aan dat het zicht op aanbod voor kwetsbare doelgroepen die doorgaans op het laagste segment aangewezen zijn, er wel is, alleen de constatering tegelijkertijd is dat juist dit aanbod het minst beschikbaar is. Of niet in de juiste wijk of buurt staat, waardoor er druk op de verkeerde plaatsen ontstaat. Daarnaast is Pameijer erg te spreken over de aanlevering van woningaanbod en de snelle afhandeling van meldingen binnen het "één route systeem", terwijl het ontbreken van voldoende uitstroommogelijkheden voor cliënten een probleem duidt in de beschikbaarheid van huisvesting.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

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

Centrum voor Dienstverlening en zorg collega Pameijer spreken met een goed (cijfer 8,5 en 8) de grootste waardering uit voor inzet op bijzondere doelgroepen. Het zicht op de opgave is goed, waardoor harde afspraken minder van belang werden en er een zogenaamd "één route systeem" naar tevredenheid voor in de plaats kwam. Nu ontstaat langzaam de beweging weer meer naar het sturen op aantallen, omdat ook de inzichten in uit- en instroom beter in beeld zijn.

Aangezien er binnen studentenhuisvesting nauwelijks bijzondere doelgroepen van toepassing zijn, in verhouding tot de reguliere huisvesting, onthoudt Huurdersbelang Stadswonen zich van een oordeel. Voor de Nationaal Programma Rotterdam Zuid geldt eveneens dat er onvoldoende beeld op dit prestatieveld is. Met de opmerking dat zij hier in ieder geval geen negatieve geluiden over hoort, wat vanuit de collega corporaties wel regelmatig het geval is, onthoudt ook de NPRZ zich van een oordeel.

De Klantenraad Woonstad Rotterdam herkent de inzet van de corporatie bijvoorbeeld in het faciliteren van 'Skaeve Huse' en de snelheid waarop de toewijzing van bijzondere doelgroepen plaatsvindt.

Kanttekening legt de klantenraad bij het te gecentreerd wonen van bijzondere doelgroepen en de druk die dit vaak voor een buurt op kan leveren, bijvoorbeeld als een heel complex voor beschermd wonen ingezet wordt.

Net als de klantenraad herkent de gemeente het ruim voldoende functioneren naar afspraak, zoals bijvoorbeeld de uitstroom OGGZ laat zien. Wat betreft de opgave rond langer thuis wonen is de gemeente betrokken bij een aantal experimenten van de corporatie en tevreden met het innovatief denken dat daarbij aanwezig is. Kwantitatief vindt zij Woonstad Rotterdam hier wat terughoudend, de inzet op langer thuis mag gezien de opgave meer tot uitdrukking komen in de cijfers.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,0.

Daar waar de Klantenraad Woonstad Rotterdam een ruime voldoende voor kwaliteit van de woningen en woningbeheer geeft - de ReparatieApp werkt bijvoorbeeld erg goed, alleen structureel onderhoud is lokaal vaak onduidelijk – ziet Huurdersbelang Stadswonen op meerdere onderdelen verbetermogelijkheden. Voor planmatig onderhoud en de aanpak van structurele problemen geven zij een onvoldoende, in de wetenschap dat de prijskwaliteit verhouding voor studenten altijd erg hoog staat. Zeker positief is dat er na de fusie nu in ieder geval middelen beschikbaar zijn, waarmee grote projecten worden opgepakt. Niet planmatig en klein onderhoud loopt goed, deels ook omdat dit afgekocht is en wordt uitgevoerd door de studentenbeheerders.

Een aandachtspunt dat lastig en moeizaam op agenda kwam, waren ventilatie-installaties die niet voldoen waardoor er fundamentele problemen met het binnenklimaat ontstaan. Laag woongenot tot gevolg, waar hoge woonlasten tegenover staan. Andere aandachtspunten die Huurdersbelang Stadswonen benoemt: warmte die weg lijkt te lekken (verlaagt het woongenot, verhoogt woonlasten), brandveiligheid/politie keurmerken die verlopen zijn, het ontbreken van passend studentenbeleid op duurzaamheid, digitalisering als onderdeel van de dienstverlening en transparantie over de positie op de wachtlijst, wat van belang is sinds de invoering van wachttijdcriteria.

Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid vindt dat het woningbezit van Woonstad Rotterdam er kwalitatief goed bij staat. Gezien de financiële positie van de corporatie ziet het NPRZ wel een verbetering van de kwaliteit van het zwakkere bezit mogelijk, voorbeelden vormen de Ridderbuurt Zuid, Bloemhof Hillevoetsluis. Nu renderen deze buurten te gemakkelijk terwijl er veel ellende achter de voordeuren schuilgaat.

De gemeente sluit zich met een ruime voldoende aan bij de constatering dat de kwaliteit van de woningen op orde is. Op het gebied van duurzaamheidsbeleid krijgt de corporatie veel waardering, tegelijkertijd is deze inzet in zekere zin ook vanzelfsprekend aangezien de financiële middelen beschikbaar zijn.

Het Centrum voor Dienstverlening herkent de goede duurzaamheidsagenda, toch onthoudt zij zich van een oordeel omdat zij onvoldoende beeld heeft bij de kwaliteit van heel het woningbezit.

Pameijer geeft aan dat onderhoudsmeldingen aanvankelijk een snelle reactie opleveren, alleen laat de opvolging vaak lang op zich wachten en is er geen sprake van controle op uitvoering door een externe aannemer. Het valt hen daarnaast op dat de kwaliteit van het bezit in aandachtswijken minder is dan de doorsnee kwaliteit van Woonstad Rotterdam.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,2.

(Des)investeren in vastgoed is het enige prestatieveld waar enkele onvoldoendes worden gegeven. Vanuit de gemeente en het Nationaal Programma Rotterdam Zuid komt de oproep investeringen niet alleen vanuit eigen portefeuillemanagement aan te vliegen. Er is altijd tevredenheid geweest over de productie en kwaliteit van woningen van Woonstad Rotterdam.

Nu wordt een terugtrekkende beweging in wijkverbetering en vastgoedinvestering geconstateerd. De aandacht en energie gaat vooral zitten in onderhandelingen over welke planvorming waar moet komen.

Aanvankelijk zou Woonstad Rotterdam op dit prestatieveld van de gemeente een ruime voldoende krijgen. Kwantitatief was de investering naar vermogen, in lijn met het kunnen en moeten van de corporatie. De dubbelheid is ontstaan op het onderschrijven van de woonvisie en het ageren tegen breder volkshuisvestelijk beleid waarin afname van de sociale voorraad de beweging is. Dit leidt tot een kwalitatieve discussie, waarbij alleen nog oplevering plaatsvindt als er sprake is van langlopende afspraken en daarmee een laag cijfer op dit onderdeel.

Op papier gaat Woonstad Rotterdam mee in de visie op Zuid, er is voor 80 procent overeenstemming en de samenwerking levert projecten op. Hierbij heeft de directie van het NPRZ begrip voor aanpassing van het ambitieniveau als gevolg van crisis en daarna de druk van de verhuurdersheffing, maar vindt het jammer dat de corporatie er niet voor gekozen heeft in gesprek te gaan over het bijstellen van de investeringen.

Bij de Klantenraad Woonstad Rotterdam leveren grote investeringen op buurtniveau door vernieuwing vanuit herstructurering en renovatie hoge waardering voor de investeringsprestatie op. Als keerzijde van buurtvernieuwing noemen zij wel dat hierbij niet altijd evenveel sociale huur terugkeert. Huurdersbelang Stadswonen ziet de afhankelijkheidsrelatie van de corporatie met de gemeente in de discussie over het toevoegen van kleinschalige woonruimte en geeft om deze reden geen cijfermatig oordeel.

Overige belanghebbenden hebben het over beperkte investeringen aan de hand van hun ervaring in het schoolgebouw aan de Damstraat. Of onthouden zich van een oordeel omdat zij onvoldoende totaalbeeld bij dit prestatieveld hebben.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,2.

Dit prestatieveld kenmerkt zich door mooie cijfers, waar steeds wel een kanttekening of verbeterrichting bij geplaatst wordt. Zo begint de gemeente haar standpunt over de inzet van Woonstad Rotterdam op leefbaarheid met de opmerking dat operationeel zeer kundig aan leefbaarheid wordt gewerkt.

Belangrijk compliment is dat de medewerkers van Woonstad Rotterdam snappen hoe leefbaarheid werkt. Tegelijkertijd komt de leefbaarheidsinzet financieel gezien uit op het basale niveau dat van een corporatie te verwachten is, met investeringen netjes conform de nieuwe wettelijke norm.

Voor de gemeente zijn de ratio's die achter de harde parameters van de corporatie en haar portefeuillemanagement, ook op het gebied van kwaliteit van wijken schuilgaan, niet altijd even duidelijk. In de optiek van de gemeente mist de aanvliegroete van de wijk als object. Het Nationaal Programma Rotterdam Zuid vult aan dat de wijken het gezicht van de corporatie meer nodig hebben. Dat er door de corporatie vanuit de relatie met haar bewoners op wijkniveau meer bruggen te bouwen zijn, om de kwaliteit van de wijken te verbeteren.

De overige belanghebbenden spreken duidelijk hun waardering uit. Woonstad Rotterdam is dicht in de wijk aanwezig. Daar waar een bepaalde cliëntgroep negatieve signalen uit de wijk oproept, weet de corporatie deze reactie te keren door een goed informatietraject. Als voorbeeld wordt het Filtergebouw aangehaald.

In de gezamenlijke ideeën over cross-overs zet Woonstad Rotterdam zich zichtbaar in om de plus te vinden die de wijk beter kan maken. Uit de uitgewerkte businesscases blijkt de sterke betrokkenheid en ambitie van Woonstad Rotterdam in de wijken. Belanghebbenden geven ook aan, dat Woonstad Rotterdam zich bij de uitvoering van leefbaarheidsprojecten en specifiek bij het vinden van duurzame invulling voor een project, niet altijd als actieve partner toont. Aanwezigheid in de wijken vraagt van een corporatie met deze schaalgrootte om een presentere inzet en meer actieve instelling, vanuit de wetenschap dat inzet voor de kwaliteit van wijken zichzelf onbetwist terugbetaalt.

De Klantenraad Woonstad Rotterdam is positief over dit onderdeel en duidelijk in haar tips aan de corporatie: het loont om huurders beter te kennen. Woonstad Rotterdam kan meer bewonersbetrokkenheid creëren door haar klanten beter te leren kennen. Als de organisatie zich meer laat zien, bijvoorbeeld in wijkgerelateerde bijeenkomsten voelt de buurt zich beter gehoord. In deze lijn mag er bijvoorbeeld binnen herstructurering ook meer aandacht uitgaan naar de mens achter de 'herstructureringskandidaat', huurders met hun eigen verhaal, familiebanden en netwerken.

Huurdersbelang Stadswonen geeft kwaliteit van wijken geen oordeel omdat de corporatie doorgaans geen rol speelt in het sociaal beheer van de studenthuisvesting, in relatie tot de wijk of buurt. Overlast of problemen worden over het algemeen binnen de muren van het pand opgelost, met interventie door de studentbeheerder. Van escalatie naar Woonstad Rotterdam is vrijwel nooit sprake. Het studentenbezit is erg verspreid door de stad en sterk geclusterd, eigenlijk vormt studenthuisvesting eigen buurtjes aan zich. Daar waar deze buurtjes significant onderdeel van de wijk vormen, liggen er kansen voor de corporatie om hen actief bij de kwaliteit van de wijk te betrekken.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,0.

De cijfermatige oordelen lopen uiteen van voldoende tot goed, waarbij Huurdersbelang Stadswonen, de gemeente en het Nationaal Programma Rotterdam Zuid enkele kritische aandachtspunten plaatsen. Prettig aan de communicatie met Woonstad Rotterdam zijn de korte lijnen en de betrokken opstelling van de corporatie, die altijd goed beslagen aan tafel zit. De deur staat duidelijk open voor belanghebbenden.

Dit verandert zodra er discussie ontstaat. Wanneer opvattingen tegenover elkaar komen te staan, wordt er door belanghebbenden minder ruimte voor contact ervaren. De corporatie grijpt te snel naar een onderhandelingspositie en de kenmerkende hiërarchische besluitvorming maakt dat het complex is om op uitvoerend niveau afspraken te maken. De kans bestaat dat de relatie steeds verder uit elkaar gaat lopen. Een belanghebbende spreekt de hoop uit dat in de geschillenprocedure waarvoor in gezamenlijkheid met de politiek en collega corporaties is gekozen, misschien een aangrijppunt ligt om weer naar elkaar toe te bewegen.

Zorg- en welzijnspartners baseren hun oordeel 'goed' vooral op de snelheid en bereikbaarheid van Woonstad Rotterdam. Desgevraagd geven zij aan dat bij discussie of crisis incidenten, het contact via de bestuurlijke weg altijd tot positief resultaat leidt.

Binnen de communicatie werden de Nieuwsflitsen gewaardeerd, dit informatiekanaal lijkt al langere tijd niet meer ingezet te worden.

De Klantenraad Woonstad Rotterdam geeft met een ruim voldoende aan dat de relatie en communicatie sterk verbeterd zijn. Als positief wordt vooral genoemd dat de lijnen kort zijn en de betrokkenheid bij werkgroepen van de Huurdersraad groot is. Het helpt daarbij dat er gekozen is om de huurders focus naar een beperkt aantal speerpunten uit te laten gaan. Daarbij wordt de verjonging in de organisatie hier als pluspunt genoemd. Het is duidelijk wie op welk onderwerp vanuit de Woonstad Rotterdam organisatie benaderd kan worden, deze collega's sluiten regelmatig aan waarbij het in werkgroepverband prettig samenwerken is.

Huurdersbelang Stadswonen is het er mee eens dat de relatie en communicatie in de basis zeker ruim voldoende zijn. In haar oordelen is de Huurdersbelang Stadswonen op onderdelen hard op de inhoud, maar duidelijk zacht op relatie. De pizza avonden met de studentbeheerders worden genoemd als voorbeeld waar Woonstad Rotterdam duidelijk investeert in haar relatie met de huurders. Verbetering zit dan ook niet zozeer richting Huurdersbelang Stadswonen zelf, maar meer aan de kant van de klanten.

De communicatie naar huurders kan eigentijdser en klantgerichter.

c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,4.

Ten opzichte van de waardering op relatie, wordt dit onderdeel met enkele onvoldoendes minder positief beoordeeld, waarbij de bandbreedte cijfermatig uiteen loopt van onvoldoende tot goed.

Huurdersbelang Stadswonen heeft het gevoel dat Woonstad Rotterdam huurdersadviezen bij meningsverschillen naast zich neerlegt, hoewel er op andere onderwerpen goed wordt samengewerkt. Terwijl de gemeente en het Nationaal Programma Rotterdam Zuid steeds meer moeten constateren dat de corporatie als grootste volkshuisvestelijke partner inhoudelijk nauwelijks meer gesprekspartner vormt om over wijkontwikkeling in gesprek te gaan. Zij maken zich zorgen over ontkenning van de politieke wereld. Als voorbeeld wordt aangehaald dat er geen overleg met stakeholders over investeringsruimte plaatsvindt. In het geval van het nieuwe duurzaamheidsbeleid was dit er opeens als prioriteitsstelling, zonder te duiden waar de middelen vandaan kwamen.

Vanuit de Roadmap Next Economy (RNE) ligt de opbrengst vooral bij de ontdekkingstocht hoe zijn de wijken goed op gang te krijgen, terwijl er impliciet ook voor eigen bedrijfsvoering winst en inzicht in de RNE gevonden wordt? Succesvoorbeelden zijn de Next Generation Wijk, waar het inzicht dat de data goed op orde moet zijn en domotica nu echt op de beleidsagenda gezet is. Deelname aan RNE helpt om nieuwe onderwerpen geagendeerd te krijgen in de eigen organisatie.

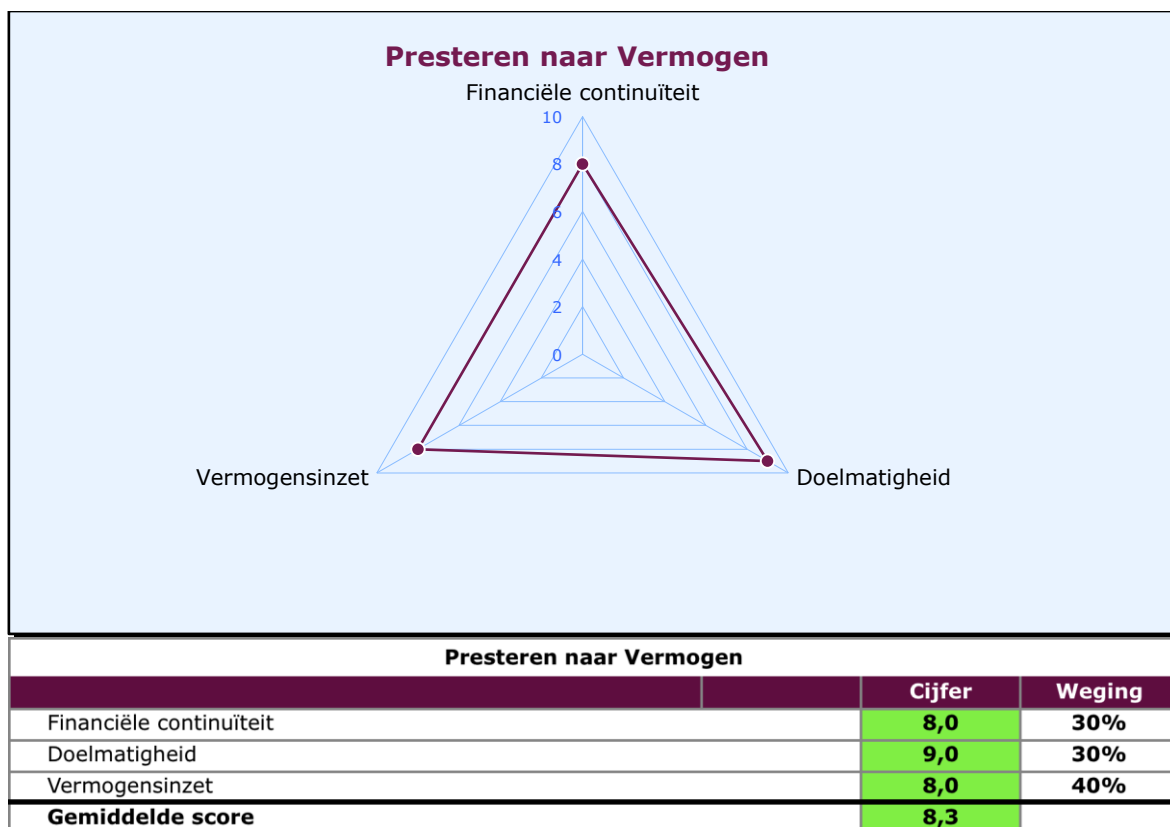
De overige belanghebbenden spreken hun waardering uit voor de Rotterdamse openheid en bijbehorende invloed op zowel bestuurlijk als operationeel niveau. Daar binnen herkennen zij op bepaalde onderdelen dat zij als specialistische partner meer betrokken kunnen worden bij beslissingen. Een voorbeeld is de ontwikkeling in Oud Kralingen waarbij de invulling van een project in de planvorming onvoldoende is stil gestaan bij aansluiting op de behoeften van de toekomstige cliëntgroep.

Tot slot ervaart de Klantenraad Woonstad Rotterdam duidelijk meer invloed dan voorheen. Zij voelt zich nu vooral serieus genomen in de nieuwe werkwijze met commissies, die leiden tot gerichte gesprekken op de gekozen focuspunten betaalbaarheid, Woonstad Rotterdam en de klant en zorg.

4 Presteren naar Vermogen

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

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt.

Woonstad Rotterdam voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

Woonstad Rotterdam voldoet ruimschoots aan de externe en algemene toezicht eisen voor vermogen en kasstromen, zie onderstaande tabel.

Ratio's	2014	2015	2016	2017	Norm
ICR	1,5	1,8	1,7	2,2	> 1,4
DSCR	1,1	1,3	1,3	1,6	> 1,0
LTV (bedrijfswaarde)	65%	62%	64%	59%	< 75%
Solvabiliteit (bedrijfswaarde)	25%	28%	26%	29%	> 20%

Bron: jaarverslag 2017

De corporatie gaat echter veel verder dan deze minimale eisen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8. De commissie ziet de volgende pluspunten:

- + Woonstad Rotterdam laat op alle ratio's een verbetering zien ten opzichte van het begin van de visitatieperiode. Hier heeft een actieve sturing op kasstromen, waarde en rendement aan bijgedragen. In 2015 heeft Woonstad Rotterdam hiervoor de direct rendementsmodule ingericht, zodat gestuurd kan worden op direct én indirect rendement van de bestaande voorraad.
- + Woonstad Rotterdam heeft tijdens de visitatieperiode het risicomanagement sterk ontwikkeld waardoor de interne beheersing en het risicomanagement goed op orde is. Woonstad Rotterdam heeft hiervoor een afdeling risk en control waar 10 mensen werken. Sinds de kanteling van de organisatie naar een procesgeoriënteerde structuur, zijn de proceseigenaren verantwoordelijk voor de risico's die de betreffende processen met zich meebrengen. De proceseigenaar verklaart in een intern control statement (ICS) in control te zijn over zijn/haar activiteiten of geeft aan waarover men niet in control is. Bijlage bij het ICS is een overzicht met de geïdentificeerde risico's. De rol van de risicomangers van de afdeling risk en control is om de proceseigenaren hierover te adviseren. Controles vinden plaats door de interne audit dienst. Risicomanagement is op deze manier een integraal onderdeel geworden van de werkprocessen van Woonstad Rotterdam.
- + In het ondernemingsplan 2015-2018 formuleert Woonstad een actuele visie op haar vermogenspositie, met beleidsuitgangspunten. Doelstelling is een goede balans te houden tussen schuld en eigen vermogen, een stabiel en efficiënt exploitatiebeleid te voeren en risicomidend te investeren. Deze doelstelling wordt vertaald naar concrete rendements- en solvabiliteitseisen.
- + Woonstad Rotterdam maakt veelvuldig gebruik van scenario's en gevoeligheidsanalyses. Scenario's worden bijvoorbeeld gehanteerd bij projecten, bij de overname van Stadswonen en bij het verkoop- en huurbeleid.

Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Woonstad Rotterdam voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 9.

Kerngegevens	2014	2015	2016	2017	Referentie (2016) grootteklasse >25.000 vhe
Netto bedrijfslasten per vhe	881	776	743 (A)	737	757
Mutatie netto bedrijfslasten	+1%	-12%	-4%	-1%	n.v.t.
Aantal vhe per fte	101	109	107	106	105
Personeelskosten per fte	n.b.	71.000	69.174	68.820	71.656

Bron: Aedes Benchmark

De commissie ziet daarbij als pluspunten:

- + Woonstad Rotterdam wijkt positief af van de benchmark (A-score) en heeft tijdens de visitatieperiode de bedrijfslasten met 16 procent jaar op jaar verlaagd. De commissie vindt dat in het licht van de integratie van Stadswonen en de implementatie van de Woningwet bijzonder knap.

- + De prognosecijfers laten zien dat de netto-bedrijfslasten significant lager uitvallen.
- + Woonstad Rotterdam bereikt deze verlaging niet enkel door het schrappen van activiteiten en kosten, maar ook door te investeren in modernisering van de organisatie, zodat er efficiencylagen gemaakt kunnen worden. Voorbeelden zijn de kanteling naar een gecentraliseerde, procesgeoriënteerde organisatie, de versterking van portefeuille- en assetmanagement en de oprichting van de afdeling Digitale Innovatie en Transformatie (DIT), verantwoordelijk voor digitale innovaties. Woonstad Rotterdam hanteert hier het principe van de kost gaat voor de baat uit.
- + Het doelmatig denken en handelen is consistent en goed verankerd in de organisatie, van boven naar beneden. Budgetbewaking en –verantwoording maken hiervan een consequent onderdeel uit. Plannen hebben altijd een financiële vertaling.

Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

Woonstad voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat Woonstad Rotterdam de beschikbaarheid en inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties kan verantwoorden en motiveren. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

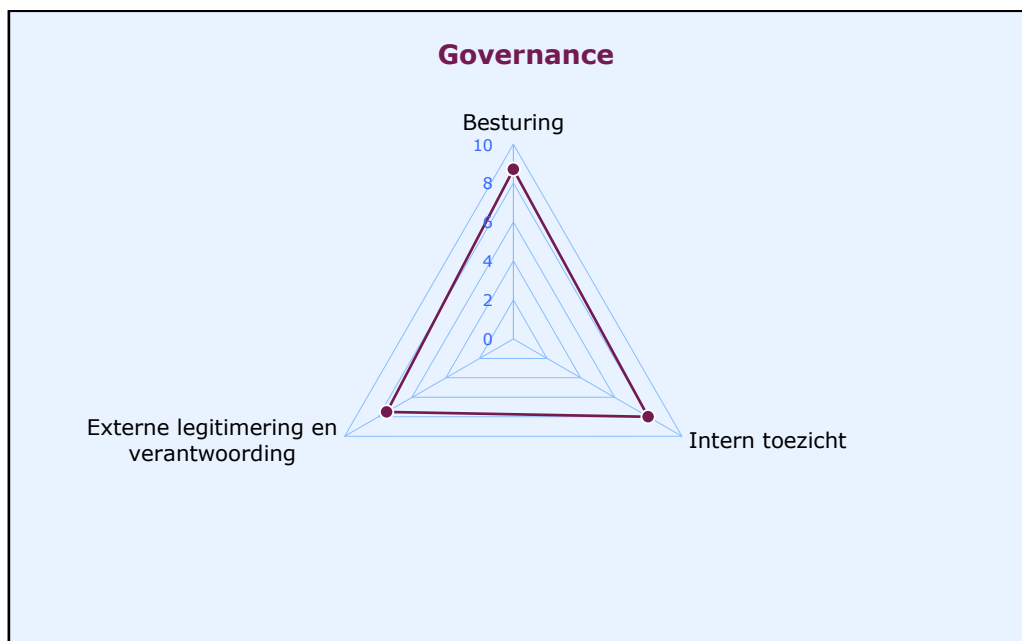
Aanvullend aan de minimale eisen, ziet de commissie de volgende pluspunten:

- + Woonstad Rotterdam heeft een heldere visie op haar vermogensinzet. Woonstad Rotterdam zet haar vermogen in voor de Rotterdamse volkshuisvesting. Deze visie is leidend bij grote investeringsbeslissingen. Woonstad Rotterdam heeft met de overname van Stadswonen van Vestia laten zien zowel verantwoordelijkheid te nemen voor de Rotterdamse volkshuisvesting als meerwaarde te creëren voor Woonstad Rotterdam als geheel. De portefeuille van Stadswonen is een goede aanvulling op de portefeuille van Woonstad Rotterdam. In de discussie over de inzet voor de particuliere voorraad op Zuid geeft de visie van Woonstad Rotterdam richting aan de beslissing om niet onrendabel te investeren. Woonstad Rotterdam ziet dit als het weglekken van maatschappelijk vermogen.
- + Woonstad Rotterdam zoekt actief naar investeringen met sluitende business cases. Woonstad Rotterdam heeft als visie dat investeringen op lange duur zelfvoorzienend moeten zijn (duurzaam gefinancierd). Vermogen wordt ingezet waar dit maximaal rendeert, ook wanneer het gaat om maatschappelijke investeringen zoals SROI. Hiervoor is een afwegingskader maatschappelijk rendement beschikbaar dat standaard deel uitmaakt van de projectbesluiten.
- + Investeringsbeslissingen worden zeer zorgvuldig genomen. Verschillende scenario's worden afgewogen en getoetst aan zowel interne als externe kaders, zoals rendementseisen, portefeuillestrategie.
- + Medewerkers van Woonstad Rotterdam worden uitgedaagd om geld te besparen, om dit vervolgens te besteden aan de maatschappelijke opgaven van Woonstad Rotterdam. Hierbij zijn de ratio's van de Aw en het WSW uitgangspunt. Woonstad Rotterdam stuurt actief naar de ondergrens van de meest kritische ratio, zodat vermogen maximaal ingezet kan worden.

5 Governance

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

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			8,7
- Plan		8,0	
<i>Visie</i>	8		
<i>Vertaling doelen</i>	8		
- Check		9,0	
- Act		9,0	
Intern toezicht			8,0
- Functioneren RvC		8,0	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	8		
<i>Rolopvatting als toezichhouder, werkgever en klankbord</i>	8		
<i>Zelfreflectie</i>	8		
- Toetsingskader		8,0	
- Toepassing Governancecode		8,0	
Externe legitimatie en verantwoording			7,5
- Externe legitimatie		7,0	
- Openbare verantwoording		8,0	
Gemiddelde score			8,1

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,7.

Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen.

• Visie

Woonstad Rotterdam voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende (cijfer 6) omdat de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie in het werkgebied en de toekomstige uitdagingen. Deze visie is voor de periode 2015-2018 vastgelegd in het ondernemingsplan 'Dit is ons Rotterdam'. In zeven duidelijke speerpunten geeft Woonstad Rotterdam haar visie op de stad.

De corporatie heeft veel aandacht voor de continu veranderende wereld om haar heen, wat maakt dat de strategische koers elke drie jaar een herijking krijgt. Op deze manier zorgt Woonstad Rotterdam ervoor dat haar ondernemingsplanning door de tijd heen aansluitend is.

Voor deze visitatieperiode 2014-2018 betekent dit dat de organisatie in 2016 haar kernwaarden opnieuw definieerde, als opmaat naar een nieuw strategietraject. Onder de naam 'Toekomstgericht met een menselijk gezicht' is in 2017 de nieuwe ondernemingsstrategie geformuleerd. Hierin zijn de aangescherpte doelen voor de periode 2018-2020 beschreven. Om haar kerntaak die vastgelegd is binnen de nieuwe wet- en regelgeving, zo goed en efficiënt mogelijk uit te voeren, maakt Woonstad Rotterdam de strategische keuze om een sterke focus te leggen op drie resultaatgebieden. In paragraaf 2.4 is de inhoud van beide visies beschreven.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + De corporatie heeft door de driejaarlijkse herijking van haar ambities in relatie tot externe en interne ontwikkelingen goed zicht op de toekomstige opgaven.
- + Een integrale bendering van risicomanagement, vastgoedsturing en visie op bewoners en dienstverlening maken de planvorming een sluitend geheel.
- + De fusie met Stadswonen is goed onderbouwd en geslaagd. Het toevoegen van studentenhuisvesting was een bewuste keuze waarbij de kansen en risico's op zowel bedrijfsmatige als volkshuisvestelijke wijze zijn afgewogen. Met positieve adviezen van ondernemings-, klantenraad en autoriteiten is de integratie van Stadswonen in een korte tijd professioneel tot stand gebracht. Bij de overname is gezocht naar een balans tussen integratie en afstemmen in procedures en behoud van de eigen identiteit van Stadswonen waar dat wenselijk is. Evaluatie van de business case is binnen de vooraf bepaalde termijn professioneel opgepakt en uitgevoerd.

- **Vertaling doelen**

Woonstad Rotterdam slaagt er goed in de planvorming op alle niveaus van de organisatie concreet vorm te geven. De verschillende onderdelen uit beide ondernemingsplannen zijn uitgewerkt in losse uitvoeringsprogramma's, die niet alleen inzicht geven in invulling van de programma's en projecten zelf, maar ook in de daarvoor benodigde middelen.

Alle geledingen binnen Woonstad Rotterdam – raad van bestuur, MT, de afdelingen en de individuele medewerkers – konden hun inbreng in de uitvoeringsprogramma's kwijt. De uitvoeringsprogramma's vormen daarmee de koppeling tussen de bovenliggende abstracte ondernemingsstrategie en de concreet gemaakte jaarplannen per domein. Daarnaast is de beleidscyclus op basis van plan-do-check-act goed ingericht en geven de vernieuwde kernwaarden richting aan het gewenste gedrag dat nodig is om de doelstellingen te realiseren. Rollen en verantwoordelijkheden worden planmatig toegedeeld aan leidinggevenden, medewerkers of domeinen.

In de aanloop naar het nieuwe ondernemingsplan 'Toekomstgericht met een menselijk gezicht' oriënteerde Woonstad Rotterdam zich in 2016 op de toekomst door tijdens drukbezochte interne bijeenkomsten te onderzoeken wat de snelle technologische en digitale innovaties betekenen voor huurders, organisatie, werkwijze en vastgoed van Woonstad Rotterdam. Vervolgens zijn ook de primaire stakeholders actief betrokken bij de drie resultaatgebieden die uiteindelijk de basis vormen van de nieuwste koers.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + Sterk in de doorvertaling van doelen is de inbreng van lessen vanuit de implementatie van uitvoeringsprogramma's. De organisatie toont hiermee haar bereidheid te leren uit evaluatie om bij te stellen waar nodig.
- + Ten opzichte van de voorgaande visitatieperiode heeft Woonstad Rotterdam zich nadrukkelijke ontwikkeld op het vlak van portfoliomanagement en processturing. De inrichting waar afgelopen twee jaar veel tijd en energie in is gaan zitten, vertaalt zich in de ogen van de commissie duidelijk door in winst voor de ondernemingsplanning.

Check

Woonstad Rotterdam voldoet ruimschoots aan het ijkpunt voor een voldoende (cijfer 6). De corporatie munt uit in het monitoren en vastleggen van de voortgang van voorgenomen activiteiten. Jaarlijks staan alle rapportage ijkpunten uit de monitoring- en rapportagecyclus overzichtelijk op gelijnd in de zogenaamde planning- & controlgids (later genoemd de sturing- & rapportagegids). Inhoudelijke rapportages bieden daarnaast integraal informatie op alle niveaus van de organisatie.

De organisatie verantwoordt zich ieder kwartaal en zelfs maandelijks, door middel van bestuurs- en treasury rapportages, als ook aan de hand van MT-, afdelings- en jaarplanrapportages. De rapportages zijn onderling consistent en de cyclus is als geheel zeer goed op orde.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 9 op basis van de volgende pluspunten:

- + De monitoring- en rapportagecyclus van Woonstad Rotterdam kenmerkt zich door een strakke planning van het monitoren van uitvoeringsbesluiten, die van hoog tot laag in de organisatie, c.q. van strategisch tot tactisch en operationeel niveau nauwgezet te volgen zijn.
- + Het management heeft een periodieke evaluatie opgezet, die net als de monitoring van de uitvoeringsbesluiten consequent zowel strategisch, als tactisch en operationeel van aard is.
- + Kritische prestatie-indicatoren zijn goed in beeld, doordat projecten en uitvoeringsplannen altijd voorzien worden van beoordeelbare doelen en gekoppeld zijn aan een moment en manier van monitoring.
- + Tijdens de voorgaande visitatieperiode professionaliseerde Woonstad Rotterdam haar rapportagesysteem al sterk, ook in de nieuwe visitatiejaren wist de organisatie het systeem verder door te ontwikkelen. Een mooi voorbeeld vormt het sociaal beheerlabel, dat naast een functioneel checkinstrument op tactisch niveau, een grote mate van integraliteit in zich heeft. De indicatoren gaan van financieel tot sociaal en de informatie is door de afdelingen en domeinen heen inzetbaar.
- + De corporatie heeft haar rapportages niet alleen op papier in orde, maar onderscheidt zich door de resultaten ook overal te tonen. Op alle afdelingen tot in de lift zijn opvallende resultaatborden te raadplegen. Positief in deze cultuur van tonen, is dat de cijfers gepaard gaan met de bijbehorende kritische opmerkingen die klanten plaatsen bij hun waardering.

Act

Woonstad Rotterdam voldoet ruimschoots aan het ijkpunt voor een voldoende (cijfer 6). Zowel in check als act doet de corporatie meer dan minimaal van haar vereist wordt.

Door haar uitgebreide monitoring- en rapportagecyclus en de interne evaluatiecultuur is de corporatie in staat om vaak al in een vroeg stadium mogelijke afwijkingen in de resultaten ten opzichte van de planvorming te signaleren. Om aansluiting bij haar visie, doelstellingen en relevante in- en externe ontwikkelingen te houden, maakt Woonstad Rotterdam waar nodig gebruik van haar proactieve en daadkrachtige instelling. Noodzakelijk geachte veranderingen worden vanuit een sluitende onderbouwing doorgezet.

Het funderingsherstel is een goed voorbeeld van bijstelling van de uitvoeringspraktijk. Uit onderzoek van Woonstad Rotterdam blijkt in 2016 aanvankelijk dat de komende tien jaar bij ten minste 4.000 woningen funderingsherstel nodig is. Een jaar later is dit aantal naar beneden bijgesteld naar 2.200 woningen, waarvan de helft binnen vijf jaar herstel nodig heeft. Bouwtechnisch en financieel blijkt funderingsherstel een complexe opgave die tegelijk ook een forse investering vraagt in het betrekken van bewoners. Bovendien kan de nieuwe ambitie om capaciteit technische redenen beter opgepakt worden door de beschikbare onderzoeksbureaus.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 9 op basis van de volgende pluspunten:

- + Binnen Woonstad Rotterdam zorgt de optimale combinatie van interne evaluatiecultuur en continue doorontwikkeling van systemen ervoor dat de organisatie een goed functionerend besturingssysteem beschikbaar heeft, dat als basis voor het leveren van maximale dienstverlening dient.

- + Het bestuur van de corporatie loopt zichtbaar voorop in deze cultuur en systemen van beoordeelbare doelen, transparante monitoring en handelen op basis van evaluaties. De interne organisatie heeft binnen de kaders de ruimte en vrijheid om zelf invulling te geven aan bijstelling van doelstellingen.
- + In haar besluitvorming over bijstellingen neemt Woonstad Rotterdam de maatschappelijke doelstellingen, de financiële uitgangspunten en risico's nadrukkelijk mee in haar overweging.
- + Via het uitvoeringsprogramma 'Meedoen en invloed' heeft Woonstad Rotterdam continu aandacht voor het maatschappelijk en financieel rendement van haar participatieactiviteiten, zowel aan de organisatiekant als voor de huurders. Het concreter maken van resultaten is een doorlopend proces dat plaatsvindt op verschillende (schaal)niveaus. Een mooi intern instrument vormt het Spoorboekje 'Meedoen, Invloed en Projectcommunicatie', dat medewerkers bij het oppakken van een (complex) project helpt een route naar geslaagd eindresultaat te kiezen. In alle routes bepaalt de manier waarop de organisatie met haar bewoners en omwonenden omgaat de succesfactor.

Intern toezicht

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governance code. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 8.

Functioneren RvC

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie. Op alle drie onderdelen voldoet Woonstad Rotterdam aan het ijkpunt voor een voldoende (cijfer 6).

• Samenstelling van de RvC

Uit de visitatiegesprekken en jaarlijkse zelfevaluaties heeft de visitatiecommissie kunnen opmaken dat de RvC bewust over haar samenstelling nadenkt en stuurt op brede kennisgebieden en verscheidenheid in profielen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + De Governance-inspectie 2017 die de Autoriteit Woningcorporaties bij Woonstad Rotterdam uitvoerde, oordeelt positief over de competenties en deskundigheden van de RvC. Uit het oogpunt van continuïteit adviseert de AW meer evenwicht in de RvC te brengen voor wat betreft de zittingstermijnen: relatief veel commissarissen zijn bezig met de tweede termijn. De RvC volgt dat advies op.
- + De raad kenmerkt zich door brede deskundigheid. De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) schrijft 10 PE-punten in twee jaar voor. Woonstad Rotterdam streeft naar een gemiddelde van 10 PE-punten per jaar en stelt daarmee deskundigheidsbevordering hoog op de agenda. Daarnaast worden interne opleidingsafspraken concreet gekoppeld aan collectief vastgelegde doelen in relatie tot de ontwikkelingen die de corporatie doormaakt of te wachten staat.

- + In de overname van Stadswonen is rekening gehouden met een nieuwe toezichthoudende plek uit deze organisatie. Hiermee is gezorgd voor verbinding en herkenbaarheid voor studenthuurders. Positief binnen de integratie van Stadswonen met Woonstad Rotterdam is de instelling dat Woonstad Rotterdam leert van de ervaringen van Stadswonen en visa versa.

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

De visitatiecommissie herkent de uitgangspunten die het bestuur met haar RvC heeft vastgelegd in een visie op bestuur en toezicht uit de gesprekken over de invulling van de toezichthoudersrol binnen Woonstad Rotterdam. In de toezichtrelatie is ruim voldoende oog voor de verschillende rollen van raad, bestuurder en management. De RvC past de verschillende rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord actief en gedegen toe in de praktijk en treedt zeer professioneel op.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + Bij de invulling van governance in relatie tot beleid en de opgaven vond in de visitatieperiode een verschuiving plaats van verplichte toezichttaken naar focus op drie maatschappelijke kernthema's, te weten duurzaamheid, participatie huurders en Rotterdam Zuid. Aan de hand van de principes voor toezicht kon de raad op een inhoudelijke manier invulling geven aan haar eigen rol, die hierdoor ook beter te beoordelen werd.
- + De concrete sturing op thema's vanuit de eigen governance agenda is vast onderdeel van de vergaderingen. Iedere vergadering staat er een actueel thema op de agenda, gepresenteerd door medewerkers waardoor kennismaking met de interne organisatie steeds meer groeit, voorbeelden zijn wijkindeling, digitalisering en funderingsherstel.
- + De RvC hanteert een executive agenda met eigen jaarplanning als basis voor de aansturing en beoordeling van de raad van bestuur en heeft haar eigen commissaris honorering gemaximeerd op 80 procent, waarmee deze in lijn komt met de maatschappelijke doelstelling van Woonstad Rotterdam.
- + De raad heeft de ruimte tot zelfstandige informatievergaring en maakt hier zeer actief gebruik van. Zo is de voorzitter van de RvC periodiek met partners in Rotterdam in gesprek.

- **Zelfreflectie**

Voor de raad is het stilstaan bij het eigen functioneren niet sec een jaarlijks terugkerende Governancecode verplichting. Uit de jaarverslagen blijkt dat de raad ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur, het eigen functioneren evalueert.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + Voorbereiding van de zelfevaluaties vindt gedegen plaats, bijvoorbeeld aan de hand van een eigen beleidsnotitie "Taken en Competenties Zelfevaluatie en Permanente Educatie". Benoemde verbeterpunten worden aan de hand van een afsprakenlijst opgepakt en uitgewerkt door de verschillende commissies.
- + Zelfreflectie is niet afhankelijk van het verplichte eenmalige evaluatiemoment, de reflectieve instelling van de raad is echt doorleefd en toont zich in de doorgevoerde wijzigingen die uit de zelfevaluaties voortkomen.

Voorbeelden zijn de thema's gepresenteerd door de interne organisatie waarmee iedere vergadering start, een verbeterd zicht op de interne organisatie door bezoek van de voorzitter aan verschillende geledingen van de organisatie en de aandacht die uitgaat naar de ambitie om als raad een representatieve afspiegeling van de totale samenstelling van de Woonstad Rotterdam organisatie te zijn.

- + In de jaarverslagen wordt verantwoording afgelegd over de zelfevaluaties.

Toetsingskader

De RvC hanteert een actueel en zeer compleet toetsingskader, onder andere gericht op risicomanagement. Het toetsingskader is in zijn geheel zeer volledig, professioneel en goed op orde.

De Autoriteit Woningcorporaties constateert in de Governance-inspectie 2017 "dat Woonstad Rotterdam actief bezig is met haar risicomanagement. Het bestuur verwacht dat elke afdeling in 2017 een in control statement kan afgeven.

Dit toont aan dat risicomanagement niet alleen leeft bij de RvC en het bestuur maar dat ook de operationele afdelingen daar actief mee bezig zijn. Naast de "harde kant" wordt ook aandacht besteed aan de "soft controls". Hiervoor is recent een enquête uitgevoerd waarvan de uitkomsten binnenkort met de organisatie worden besproken."

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + Behalve het 'technische toetsingskader' is er ook sprake van een meer praktisch toetsingskader doordat alle leden in de raad gevoel en kennis van het Rotterdamse werkgebied van de corporatie hebben.
- + Uit de vaste agenda voor de raad blijkt dat de initiatieven van de raad om zelf nieuwe onderwerpen te agenderen, geslaagd is. Na het instellen van de commissie Duurzaamheid als vaste commissie van de Raad, ging de focus tijdens deze visitatieperiode ook uit naar de maatschappelijke thema's huurdersparticipatie en Rotterdam Zuid.
- + Het uitgebreide managementinformatiesysteem biedt voldoende mogelijkheden om op verzoek aanvullende informatie aan te leveren.

Toepassing Governancecode

Uit de checklist Governancecode blijkt dat Woonstad Rotterdam de Governancecode naleeft. De corporatie past alle verplichte bepalingen toe en legt in jaarverslagen uit waar en waarom zij daarvan afwijkt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + De Governancecode wordt op alle onderdelen nageleefd. De volledige en actuele governance structuur is makkelijk toegankelijk op de website van Woonstad Rotterdam te vinden.
- + Woonstad Rotterdam onderschrijft de Governancecode. Raad en bestuur hebben voldoende aandacht voor het implementeren van (nieuwe) onderdelen van de code. In 2016 is bijvoorbeeld een visie op bestuur en toezicht opgesteld en vastgelegd.
- + De RvC is door de open contacten die ze heeft met de interne organisatie en externe belanghebbenden uit de Rotterdamse context een voorbeeld van een 'aanspreekbare RvC'.

Externe legitimering en verantwoording

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Externe legitimatie

Woonstad Rotterdam voldoet aan de eisen van externe legitimering conform de Governancecode en de Overlegwet.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van het volgende pluspunt:

- + Als er externe Stadsdebatten of bijvoorbeeld een nieuw wijkconcept georganiseerd wordt, dan is de corporatie zichtbaar aanwezig en pakt hierbij een actieve rol in volkshuisvestelijke discussies. Het bestuur van Woonstad Rotterdam neemt ook zelf het initiatief door het, samen met de Raad van Commissarissen, organiseren van Stadsdebatten voor de belangrijkste belanghebbenden. Samen met de Klantenraad organiseert de corporatie jaarlijks de Woonstad Woondag. Impressies van zowel de Stadsdebatten als de Woondagen worden online gepubliceerd..

Openbare verantwoording

In haar jaarverslagen verantwoordt de corporatie zich op een toegankelijke manier op de gerealiseerde prestaties. Er wordt toegelicht wat is voorgenomen en wat (niet) gerealiseerd is wordt teruggekoppeld. Informatie is openbaar en eenvoudig op de website www.woonstadrotterdam.nl terug te vinden. Het voorgenomen beleid uit het nieuwe Ondernemingsplan wordt door de organisatie kort en bondig samengevat in De drie D's (Dienstverlening, Digitalisering en Duurzaamheid). Woonstad Rotterdam geeft hiermee een helder overzicht van de ambities en doelen waar zij de komende jaren aan werkt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 op basis van de volgende pluspunten:

- + De corporatie is gegroeid in haar verantwoording op resultaten uit afspraken en opgaven. Opvallend is de openheid waarmee over klanttevredenheid wordt gerapporteerd; de website www.woonstadrotterdamtevreden.nl geeft een transparant beeld over klantgerichtheid. Letterlijke reviews geven ongecensureerd de laatste klantervaringen bij Woonstad Rotterdam weer.
- + Op de website www.ditisonsrotterdam.nl toont Woonstad Rotterdam dat ze haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus neemt. Via blogs wordt de lezer meegenomen in de verschillende manieren waarop Woonstad Rotterdam actief is in de wijken en voor haar bewoners.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Raeflex
Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
Tel. (0318) 746 600
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : Woonstad te Rotterdam
Jaar visitatie : 2018

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

directeur Raeflex B.V., mevrouw W.M.R. de Water

.....
2 mei 2018

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Woonstad te Rotterdam verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

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

Voorzitter, de heer D.H. van Ginkel CMC

.....
13 mei 2018

Commissielid, de heer dr. ing. G.A. van Bortel

.....
13 mei 2018

Secretaris, mevrouw drs. J.M. van de Kreeke

.....
16 juni 2018

Secretaris, de heer dr. ir. A.J. van Overmeeren

.....
26 juni 2018

Bijlage 2 Curricula vitae

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



Voorzitter D.H. van Ginkel CMC (Dick)

Maatschappelijke organisaties, daar loop ik warm voor. Wonen, zorg, onderwijs en een goed openbaar bestuur vormen het fundament van onze samenleving. Vanuit mijn werk als bestuurs- en organisatieadviseur, toezichthouder en manager ken ik deze maatschappelijke organisaties. Met deze ervaring coach ik bestuurders en toezichthouders 'in de boardroom' en word ik geraadpleegd bij situaties in bestuurskamer. Over governance vraagstukken publiceer ik regelmatig, onder meer als vaste columnist van Lucide (toezichthouders in de zorg) en probeer ik lezers aan het denken te zetten. Woningcorporaties vormen een rode draad in mijn werk en leven. Ik volg de ontwikkelingen op de voet en ken de organisaties op alle niveaus van binnenuit. Die kennis en ervaring zet ik graag in voor visitaties. Ik leer nog iedere dag, en ben graag bereid anderen bij hun leren te ondersteunen.

Visitaties

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

Specifieke deskundigheid

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

Reeds gevisiteerd

- 2003 **Stichting deltaWonen**, Zwolle; **Woningstichting Hoogkerk**, Groningen
- 2004 **Woningstichting Goede Stede**, Almere
- 2005 **Corporatie Holding Friesland**, Grou;
Woningstichting Eerbeek
- 2006 **Woningstichting Samenwerking Vlaardingen**

2007 **Wonen Weert**

2008 **ProWonen, Borculo Woningstichting Ouder-Amstel**, Ouderkerk aan de Amstel

2010 **Stichting v/h De Bouwvereniging**, Harlingen;
Mozaïek Wonen, Gouda; **Stichting Pré Wonen**, Velsbroek; **Stichting SSHN**, Nijmegen;
woonbedrijf Eindhoven

2011 **AlleeWonen**, Roosendaal/Breda; **Baston Wonen**, Zevenaar; **Rentree**, Deventer;
Woningbouwvereniging St. Willibrordus, Wassenaar; **Welbions**, Hengelo; **Woningstichting Dinxperlo**; **Woningstichting Ons Doel**, Leiden

2012 **Brabantse Waard**, Zevenbergen; **ProWonen**, Borculo; **Staedion**, 's-Gravenhage; **Stichting Wonen Delden**; **Woningstichting Rochdale**, Amsterdam; **Twinta** (Carintreggeland), Hengelo

2013 **BrabantWonen**, Oss; **Stichting Zayaz**, 's-Hertogenbosch

2014 **Woonstad Rotterdam**; **Stichting SSHN**, Nijmegen; **Oosterpoort Wooncombinatie**, Groesbeek; **Stichting Nijestee**, Groningen

2015 **De Bouwvereniging**, Harlingen; **Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout**;

Stadgenoot, Amsterdam; **Laurens Wonen**, R'dam
'thuis, Eindhoven; **Elkien**, Heerenveen; **Staedion**;
Omnia Wonen, Harderwijk

2017 **Vestia**, Rotterdam; **Woonkwartier**, Zevenbergen;
St. Joseph, Almelo

2018 **Oosterpoort**, Groesbeek; **Maasdelta Groep**;
Spijkenisse; **Woonstad Rotterdam**

Kort CV

Opleiding

- HEAO
- SIOO (postdoctorale beroepsopleiding organisatie- en verandkunde) en NPI (organisatieontwikkeling)

Carrière

2005-heden Partner organisatieadviesbureau Consort

1989-2005 Partner en adviseur bij GITP

1977-1989 Diverse functies bij het NCIV, voorloper van Aedes

Nevenfuncties

2014-heden Lid gemeenteraad Zeist (D66)

2011-heden Voorzitter raad van toezicht Spectrum Gelderland

2009-2015 Voorzitter raad van toezicht bij Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland Arnhem

2008-heden Voorzitter redactie Management & Consulting

2005-2014 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningcorporatie de Combinatie te Zeist

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



Voorzitter dr. ing. G.A. van Bortel (Gerard)

Mijn werkterrein is volkshuisvesting. Ik heb een opleiding Volkshuisvesting gevolgd, aangevuld met een universitaire opleiding Bedrijfswetenschappen en recent een bestuurskundig proefschrift over de rol van woningcorporaties in kwetsbare wijken. Daarnaast heb ik op verschillende functies bij corporaties gewerkt, variërend van woonconsulent tot directiesecretaris, van kwaliteitscoördinator tot manager beleid en ontwikkeling. Ik ken de sector van binnenuit. Vervolgens heb ik als senior adviseur bij het RIGO gewerkt. Sinds 2007 ben ik verbonden aan de TU Delft. Daar richt ik mij op sturings- en organisatievraagstukken in de volkshuisvesting. Corporaties en hun relatie met hun maatschappelijke omgeving spelen een belangrijke rol in mijn werk. In 2016 ben ik aan de TU Delft gepromoveerd op een proefschrift over de rol van woningcorporaties in lokale beleidsnetwerken, in het bijzonder hun bijdrage aan de ondersteuning van kwetsbare wijken. Hoe kunnen corporaties zorgen voor vitale netwerken binnen de kaders van de nieuwe Woningwet? Hoe kunnen burgers op een zinvolle manier participeren in besluitvormingsprocessen over hun woning en woonomgeving? Verder verricht ik internationaal vergelijkend onderzoek naar de rol en taken van sociale verhuurders. Naast mijn werk voor de TU Delft ben ik voorzitter van de raad van commissarissen van Parteon, een middelgrote corporatie in de Zaanstreek.

Visitaties

De visitatiemethodiek ken ik goed: ik heb eerder gevisiteerd bij KWH en was betrokken bij de ontwikkeling en evaluatie van de visitatiemethodiek. Visitaties zijn een geweldig instrument voor een corporatie om te leren, te verbeteren én te verantwoorden. In feite is het een medaille met twee kanten, waarbij de verantwoordingskant tot leren en verbeteren aanzet. Daarvoor biedt het visitatiesysteem de corporaties diverse aangrijpingspunten. Het begint met de oriëntatie van een corporatie op de methodiek en gaat verder met de voorbereiding van de visitatie, vervolgens de gesprekken, de aanbieding van het rapport en dan tot slot het vervolg op het rapport. Kortom: de reis (het proces) is net zo belangrijk als het doel (het rapport). Ik richt me bij visitaties vooral op de onderlinge relaties tussen de verschillende prestatievelden: hoe komt de corporatie tot beslissingen over de inzet van haar vermogen, hoe betreft zij stakeholders (met name gemeente en huurders) bij het vaststellen van ambities en doelen, hoe consistent en doortastend is de corporatie in het nastreven daarvan, hoe transparant is zij over de door haar geleverde prestaties en hoe adequaat is het interne toezicht op dit alles? Kortom ik kijk breed naar het presteren van corporaties en de methodiek biedt daarvoor verschillende invalshoeken.

Specifieke deskundigheid

- Brede en gespecialiseerde kennis van de volkshuisvesting, vanuit verschillende perspectieven
- Gespecialiseerd in governance- en organisatievraagstukken
- Uitgebreide kennis van de visitatiemethodiek

Reeds gevisiteerd (Nederlandse corporaties)

2007 **Accolade Groep**, Heerenveen
2008 **Woonlinie** Woudrichem/ 2009; **Woonplus**, Schiedam
2010 **Ymere**, Amsterdam; **Woonconcept**, Meppel;
Wovesto, Sint Oedenrode; **Volksbelang**, Made

2011 **Woningstichting Kamerik**, Woerden; **Triada Woondiensten**, Heerde;
2012 **Lefier**, Hoogezand; **Woonlinie**; **SWZ**, Zwolle
2013 **BrabantWonen**, Oss; **3B Wonen**, Bergschenhoek
2014 **Woonstede**, Ede; **de Sleutels**, Leiden; **Portaal**, Utrecht; **Woonwijze**, Vught
2015 **Dudok Wonen**, Hilversum; **Beter Wonen Vechtdal**, Hardenberg; **Laurens Wonen**, R'dam; **Area**, Uden
2016 **Staedion**, 's-Gravenhage
2017 **Woonplus**, Schiedam; **Woonlinie**, Woudrichem
2018 **woCom**, Someren; **GroenWest**, Woerden; **Woonstad Rotterdam**; **SSHN**, Nijmegen

(Gevisiteerd Vlaamse sociale huisvestingsmaatschappijen)

2009 *De Mandelbeek*, Ingelmunster; *Het Volk en De Volkshaard*, Gent; *Dijledal*, Leuven; *KLE Turnhout*; *Landwaarts*, Neerpelt
2012 *Lierse Maatschappij voor de Huisvesting*; *Sociale Woningen Regio Landen*
2013 *Eigen Woning*, Puurs; *Bouwmaatschappij De Noorderkempen*, Merksplas; *De Oostendse Haard*, Oostende; *Elk zijn Huis*, Tervuren; *Molse Bouwmaatschappij voor de huisvesting*, Mol
2014 *De Leie*, Wervik; *Eigen Gift Eigen Hulp*, Kuurne; *De Gentse Haard*, Gent; *Kleine Landeigendom Zuiderkempen*, Westerlo; *Volkswoningen van Duffel*
2015 *DEWACO Werkerswelzijn*, Aalst; *De Mandel*, Roeselare; *Vivendo*, Brugge
2016 *De Vlashaard*, Wevelgem; *De Gelukkige Haard*, Oostende; *Sint-Niklase Maatschappij voor de Huisvesting*, Sint-Niklaas; *Izegemse Bouwmij*
2017 *Woonpunt Zennevallei*, Halle; *De Zonnig Kempen*, Westerlo; *ABC*, Antwerpen
2018 *WoninGent*, Gent; *Maaslands Huis*, Maasmechelen

Kort CV

Opleiding

- Volkshuisvesting, Hogeschool Tilburg (nu Midden Brabant), Bachelor Economie, UVA, Doctoraal Bedrijfskunde, Open Universiteit (in deeltijd)
- 2016 gepromoveerd aan de TU Delft op een proefschrift over de rol van woningcorporaties in kwetsbare wijken.

Carrière

2007-heden Universitair Docent aan de TU Delft (t/m mei 2013 bij het OTB en va juni 2013 bij de afd. Management in the Built Environment (MBE) van de faculteit Bouwkunde). Vanaf april 2016 coördinator van de MBE Sectie Housing

2004-2007 Senior Adviseur bij RIGO Research en Advies, Amsterdam

1996-2004 De Huismeesters, Groningen, div. functies o.a. kwaliteits-coördinator en manager Strategie en Ontwikkeling

1989-1996 SAVO-Zwolle (nu DeltaWonen), diverse functies waaronder die van directie-secretaris

Nevenfuncties

2018- heden Commissaris bij woningcorporatie Rochdale, Amsterdam. Op voordracht van de huurdersorganisatie

2010-2017 Commissaris bij woningcorporatie Parteon, Zaanstad; vanaf 2013 vice-voorzitter; in 2016 voorzitter

2012-2016 Voorzitter Vlaamse Visitatierraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen. Sinds 2017 lid van de Visitatierraad

2012-heden Visitor bij Raeflex

2007-2012 Visitor bij KWH

2005-heden Medecoördinator werkgroep Social Housing: Institutions, Organisations and Governance, van het European Network for Housing Research (ENHR)

<http://nl.linkedin.com/in/gerardvanbortel> of www.gerardvanbortel.nl



Secretaris drs. J.M. van de Kreeke (Janneke)

Met een achtergrond als cultureel antropoloog houd ik me graag bezig met het alledaagse binnen organisaties. In de afstemming tussen strategie, uitvoering en middelen, vinden op de werkvloer de processen plaats waar de strategie wordt gerealiseerd. Denken en doen komt hier samen. En het is deze alledaagse praktijk waar klantwaarde besloten ligt en ik mijn focus als organisatieadviseur gevonden heb. Van nature ben ik nieuwsgierig naar anderen en de verschillende manieren waarop mensen hun leven vormgeven. Helemaal als daar allerlei sociale vraagstukken bij komen kijken. Na banen in onderzoeks- en beleidsadvies lag de keuze om als zelfstandige voor meerdere opdrachtgevers te gaan werken, voor de hand. Ik kijk, en werk graag mee in verschillende keukens. In mijn werk heb ik oog voor wat zich werkelijk afspeelt in de dynamiek van organisaties en help binnen veranderprocessen en de vaak complexe buitenwereld terug te keren naar de bedoeling van de organisatie. Ruimte om stil te staan bij kwaliteit van organiseren vind ik daarbij belangrijk. Omdat deze ruimte er niet altijd is, vormen visitaties een mooi instrument. De verbeterpunten uit een visitatierapport kunnen helpen om weer scherp te hebben waar je als organisatie voor staat en gaat. De kunst zit 'm er daarna in een doorvertaling te vinden naar het optimaliseren van de alledaagse praktijk en de klantwaarde die je te bieden hebt.

Visitaties

Bij Raeflex vervul ik de rol van secretaris. Een rol die mij goed past en vaak terugkeert in mijn opdrachten. Voor het oppakken van complexe sociale vraagstukken word ik doorgaans geacht overal wat van te weten en voelspriet in de organisatie en bij haar samenwerkingspartners te hebben. Informatie tijdig en volledig samen te brengen, maar ook discreet en diplomatiek met al die kennis om te kunnen gaan.

Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van sociaal maatschappelijke vraagstukken
- Kent verschillende publieke organisaties, zoals gemeenten en corporaties van binnenuit
- Ruime ervaring in verbeterprocessen

Reeds gevisiteerd

2018 **Stek**, Lisse; **Maasdelta Groep**, Spijkenisse;
Woonstad Rotterdam

Kort CV

Opleiding

- Sociale Wetenschappen || Culturele antropologie
- Diverse trainingen gericht op organisatieverandering, adviesvaardigheden en opleiding tot Lean Black Belt voor de diensten- en publieke sector

Carrière

2016 – heden Adviseur bij Verbeterwerk

2013 – heden Zelfstandig organisatie- en beleidsadviseur, bij voorkeur werkend op het snijvlak van publiek en private sector

2009 – 2015 Beleidsadviseur bij Woonlinie in Zaltbommel

2007 – 2008 Senior adviseur bij Stimulans, Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling in Rotterdam

2006 – 2007 Onderzoek/veldwerk voor diverse mensenrechtenorganisaties in Cuba

2004 - 2006 Junior adviseur bij Centrum voor Integratiebevordering in Dordrecht

<https://nl.linkedin.com/in/jannekevandekreeke>



Secretaris dr. ir. A. van Overmeeren (Arne)

Tijdens mijn opleiding Bouwkunde (afstudeerrichting Volkshuisvesting) raakte ik gefascineerd door het werk van woningcorporaties. Ik trad toe tot het bestuur van de ABo, de bewonersvereniging die de belangen van student-huurders in Delft behartigde. Mijn afstudeeronderzoek had als onderwerp 'Nevenactiviteiten van woningcorporaties'. Na mijn afstuderen werkte ik voor woningcorporaties, als onderzoeker en als docent. Ik deed onder andere onderzoek naar visitatie van woningcorporaties, waarbij ik een aantal visitaties heb geëvalueerd. In 2014 ben ik gepromoveerd op een proefschrift over 'Gebiedsgericht voorraadbeleid van woningcorporaties'. Sinds 2014 werk ik als beleidsadviseur bij Woningstichting Leusden.

Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik bewaak de voortgang van het visitatietraject. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat het visitatietraject goed verloopt en de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen. Daarnaast ben ik penvoerder van het rapport. Visitatie zie ik vooral als een instrument waar corporaties van kunnen leren. Ook levert een visitatie een mooie verbeteragenda op. De raad van commissarissen, de gemeente en de huurders kunnen de corporatie hierop aanspreken.

Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van volkshuisvesting en wonen
- Specifieke kennis van voorraadbeleid en stedelijke vernieuwing

Reeds gevisiteerd

2015 **Rondom Wonen**, Pijnacker; **Portaal**, Baarn;
De Goede Woning, De Woonmensen, en **Ons Huis** Apeldoorn
2018 **De Vooruitgang**, Volendam; **Woonstad Rotterdam**

Kort CV

Opleiding

- Bouwkunde (TU Delft), afstudeerrichting Volkshuisvesting

Carrière

2014-heden Beleidsadviseur Woningstichting Leusden

2012-2014 Docent bij Hogeschool Utrecht

2006-2014 Onderzoeker bij TU Delft, gepromoveerd op een onderzoek naar gebiedsgericht voorraadbeleid van woningcorporaties

2005-2005 Beleidsmedewerker bij Woondrecht en adviseur bij Damen Consultants

<https://www.linkedin.com/in/arnevanovermeeren/>

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten 2014-2015-2016-2017
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> • Position paper • Afdelingsjaarplannen BJZ, C-W, F&C, FAZ, HR, I&A, KCC, S&R, V&P, VAB, DIT, VAB, KCC, VGO, VVE Beheer, Zuid, IAD, Huurincasso, Inkoop, KC, N-O, SVB, CA, HR&O, onderhoud, P&O, PFM, S&C, SWR, V&W, PFM, VGBO, ICT • Ondernemingsstrategie 2012-2015, 2015-2018, 2018-2020 • Jaarverslagen • Beleidsnotities over (senior)geschikt vastgoed. Langer Thuis, talentontwikkeling, bijzondere doelgroepen, statushouders, jongerenhuisvesting, duurzaamheid, huurbeleid, participatie (meedoen & invloed), VVE beheer, MVE, vrije-sector huur, verkoop, parkeren, leefbaarheid, woonruimteverdeling, passend toewijzen, tijdelijke huur specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera) • wijk-/gebiedsvisies en uitvoeringsprogramma's per wijk • Wijkaanpak: Meetlat wijken, Sociaal beheer label, Implementatie wijkfuncties • NPRZ: positieverklaring • Vastgoed: portefeuillestrategie, besluitvorming investeringsprojecten, afwegingskader maatschappelijk rendement, MKBA complexgewijze verkoop, restwaardes, PvE funderingsonderzoek, aanpak binnenpakketten, vaststelling wensportefeuille, investeringskaders nieuwbouw, transformatie en renovatie, plan van aanpak schimmel, asbestbeleid • Prestatieafspraken met belanghebbenden • Convenanten: screening overlast, samenwerking gemeente, Versnelling010, NewCare4You, duurzaamheid, Het Zal Werken, aanpak woonoverlast, Alliantie Middelpunt, Veilig Leven, particulier woningvoorraad, preventie huisuitzettingen, Klantenraad, NPRZ, BKR, contracten • Verantwoording subsidies (BPS, WWI, STEP) • SROI Standpunt • Presentaties Stadsdebat • Documenten overname Stadswonen: businessplan, letter of intent, koopovereenkomst, taxatierapport, financieringsplan, scenariostudie, persbericht, integratieplan, evaluatie aankoop
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> • Verslagen van overleg met huurdersorganisaties, gemeente en geschillenadviescommissie • Bod en prestatieafspraken, inclusief samenwerkingsafspraken in convenant met gemeente en huurdersorganisaties • Onderzoeken naar klanttevredenheid: rapportages van USP en www.woonstadrotterdam.tevreden.nl • Overzicht van bewonersgroepen
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaties Autoriteit woningcorporaties: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief • De Oordeelsbrief van de minister van BZK • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief • Jaarrekeningen en jaarverslag • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen • Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen • Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet • Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven

Governance	<ul style="list-style-type: none">• Kaderbrieven• Compliancewerkplannen en -jaarverslagen• Besluit scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB• Verslagen en besluitenlijsten MT, RvB, RvC en auditcommissie• Planning en controlgidsen• Visie op bestuur en toezicht• Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties• Oordeelsbrieven en overige correspondentie Autoriteit woningcorporaties en WSW• Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen, zelfevaluatie en educatie van de RvC• Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook www.visitaties.nl)
------------	--

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de commissie tijdens 19 face-to-face gesprekken en één telefonisch gesprek geïnterviewd over de prestaties van Woonstad Rotterdam.

Interne gesprekken

Raad van commissarissen

- Rein Breeman (voorzitter)
- Jürgen Stegman
- Annemiek Rijckenberg

Raad van bestuur

- Maria Molenaar
- Richard Feenstra

Managementteam

- Edwin Leenhouts, directeur Commerciële Activiteiten & Stadswonen, manager DIT a.i.
- Johan Schudde, directeur Finance & Control
- Yvonne Neef, directeur Strategie & Communicatie
- Jenny Vermeeren, directeur Verhuur & Wijkbeheer
- Dennis Lausberg, directeur Vastgoedbeheer & Ontwikkeling
- Jeroen Pruyt, manager Interne Audit Dienst
- Stefan de Zeeuw, manager Risk & Control
- Kay Schellen, manager Portfolio

Medewerkers en OR

- Wouter Kolbeek, business consultant Digitale Innovatie & Transformatie
- Marvin Siemensma, product owner, procesmanager
- Annemarie Nolson, assetmanager
- Pim Dumans, senior adviseur Portfolio

Externe gesprekken

Huurdersorganisaties

Stichting Klantenraad Woonstad Rotterdam

- Carla Lensen, algemeen huurderslid
- Tainia Hewit, algemeen huurderslid
- Judith Makkenze, algemeen huurderslid

Stichting Huurdersbelang Stadswonen

- Sander Wieman, voorzitter
- Ralf Stammen, penningmeester
- Bo-Iris Bergevoet, algemeen huurderslid

Gemeente

- Emile Klep, directeur Stedelijke Inrichting
- Leonie Andriesse, expert Wonen, Stadsontwikkeling
- Jan van de Ree, gebiedsontwikkelaar, gemeentelijk accounthouder voor Woonstad

Zorg- en welzijnsinstellingen

Centrum voor Dienstverlening

- Yvonne Frank, algemeen directeur/bestuurder

Pameijer

- Leon Rook, Bedrijfscoördinator Vastgoed & Facilitair

Overige partijen

Nationaal Programma Rotterdam Zuid

- Marco Pastors, directeur

STC Group, Scheepvaart- en

Transportcollege

- Jan Kweekel, College van Bestuur

Roadmap Next Economy

- Hans Beekman, projectdirecteur

Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 – 2017					Cijfer
1. Huisvesting van de primaire doelgroep					7,5
Woningtoewijzing en doorstroming					
• Beschikbaarheid wooneenheden					
	2014	2015	2016	2017	
Goedkoop	8.171	8.074	8.865	8.215	
Betaalbaar	27.914	28.656	29.190	29.503	
Duur	5.804	6.985	5.137	5.075	
Duur > toeslaggrens	2.392	2.465	2.964	3.290	
Totaal zelfstandige vhe	44.281	46.180	46.156	46.083	
Onzelfstandige vhe	803	4.719	4.366	4.305	
<i>Bron: Aedes benchmark/dvi</i>					
• Verhuringen					
	Tot kwaliteits- kortingsgrens	Tot eerste aftoppingsgrens	Tot liberalisatie- grens	Boven liberalisatie- grens	Totaal
2014	7%	35%	45%	13%	3.348
2015	31%	36%	24%	10%	5.252
2016	36%	35%	18%	11%	4.407
2017	40%	47%	14%	(excl. vrije sector huur)	4.224
<i>Bron: Aedes benchmark/dvi</i>					
• Passend toewijzen					
Minimum sinds 2016 is 95%.					
2016	99,5%				
2017	99,7%				
<i>Bron: Aedes, stichting Woonstad Rotterdam</i>					
• EU norm 90% toewijzing primaire doelgroep					
	Toegewezen aan inkomens tot € 36.165				
2014	97,5%				
2015	97,0%				
2016	94,7%				
2017	94,9%				
<i>Bron: Aedes benchmark centrum/dvi</i>					
• Mutatiegraad					
	Mutatiegraad				
2014	8,8%				
2015	11,1%				
2016	10,2%				
2017	10,2%				
<i>Bron: jaarverslagen stichting Woonstad Rotterdam</i>					
• Woningen voor statushouders					
	Aantal woningen voor statushouders	Taakstelling			
2014	131	131 woningen			
2015	165	193 woningen			
2016	270	?			
2017	122	?			
<i>Bron: Jaarverslagen stichting Woonstad Rotterdam, dvi</i>					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 – 2017

Cijfer

Betaalbaarheid

• Huurprijsbeleid

	Gemiddelde huurprijs / maand (Daeb)
2014	461
2015	479
2016	497
2017	496

Bron: Aedes benchmark centrum/dvi

• Huurverhogingssysteem

	Huursomstijging daeb
2014	5,0%
2015	3,9%
2016	3,8%
2017	3,8%

Bron: Aedes benchmark centrum/dvi

2014: lage inkomens 4%, middeninkomens 4,5%, hoge inkomens 6,5%. 18% van de huishoudens 0-4%

2015: lage inkomens 2,5%, middeninkomens 3%, hoge inkomens 5%. 25% van de huishoudens 0-2,5%

2016: lage inkomens met relatief hoge huur 0,6%, lage inkomens met relatief lage huur 1,6%, middeninkomens 2,1 en hoge inkomens 4,6%

2017: minima 0%, lage inkomens 0,6%, hoge inkomens 4,3%

Bron: jaarverslagen

• Aanpak huurachterstanden

	Huurachterstand (jaarverslag)	Aantal betalingsachterstanden	Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur % (zelfstandige vhe)
2014	3,9%	8.997	1,8%
2015	4,1%	8.007	1,9%
2016	3,8%	9.362	4,1%
2017	2,2%	9.676	2,0%

Bron: jaarverslagen/Aedes benchmark centrum/dvi

• Ontruiming

	Woningontruiming
2014	241
2015	206
2016	211
2017	147

Bron: jaarverslagen stichting Woonstad Rotterdam

2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,0

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

• Totaal zorgvastgoed

	2015	2016	2017
Zorgvastgoed (aantal vhe)	434	434	434
Waarvan extramuraal (%)	26,7%	26,7%	116 (26,7%)
Waarvan intramuraal (%)	73,3%	73,3%	318 (73,3%)

Bron: Aedes Benchmark Centrum

• Intramuraal zorgvastgoed

	2015	2016	2017
Verzorgings- en verpleeghuizen (%)	40,9%	40,9%	130 (40,9%)
Geestelijke gezondheidszorg (%)	59,1%	59,1%	188 (59,1%)
Verstandelijk gehandicaptenzorg (%)	0,0%	0,0%	0,0%
Lichamelijk gehandicaptenzorg (%)	0,0%	0,0%	0,0%

Bron: Aedes Benchmark Centrum

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 – 2017					Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> Nultredenwoningen 					
	2014	2015	2016	2017	
Nultredenwoningen	7403	7080	8140	9185	
<i>Bron: stichting Woonstad Rotterdam</i>					
<ul style="list-style-type: none"> Toewijzingen aan ouderen en bijzondere doelgroepen 					
	2014	2015	2016	2017	
Toewijzingen (aantal)	2980	5252	4407	4224	
Toewijzing bijzondere doelgroepen (%)	4,4%	1,4%	9,0%	6,9%	
Toewijzingen ouder dan 65 jaar (%)	7,2%	5,6%	4,9%	3,1%	
<i>Bron: Aedes, stichting Woonstad Rotterdam</i>					
Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking					
	2015	2016			
Verzorgings- en verpleeghuizen (%)	0,0%	0,0%			
Geestelijke gezondheidszorg (%)	73,3%	71,8%			
Verstandelijk gehandicaptenzorg (%)	13,9%	16,9%			
Lichamelijk gehandicaptenzorg (%)	12,8%	11,3%			
<i>Bron: Aedes benchmark centrum</i>					
Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen					
Woonstad Rotterdam maakt elk jaar afspraken met de gemeente Rotterdam over het huisvesten van bijzondere doelgroepen.					
	2014	2015	2016	2017	
(ex)-gedetineerden	7	3	0	1	
(mantel)zorg	104	62	120	167	
vergunninghouders	131	165	270	122	
(z)Onderdak	20	9	4	1	
Totaal aantal woningen	262	239	394	291	
taakstelling	234	251	?	?	
In 2016 begon Stadswonen Rotterdam met Goede Start: het huisvesten van jonge statushouders tussen studenten.					
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer					7,3
Woningkwaliteit					
<ul style="list-style-type: none"> Prijs-kwaliteitverhouding 					
	Gem. huur Daeb/ max. redelijk		Gem. huur Niet-Daeb/ max. redelijk		
2014	79%		95%		
2015	80%		92%		
2016	79%		91%		
2017	80%		82%		
<i>Bron: Aedes, stichting Woonstad Rotterdam</i>					
<ul style="list-style-type: none"> Woningdifferentiatie 					
	2014	2015	2016	2017	
Eengezinswoningen	10,7%	9,6%	9,8%	8,1%	
Etagebouw zonder lift (t/m vier woonlagen)	62,8%	55,3%	54,4%	60,2%	
Etagebouw met lift (t/m vier woonlagen)	12,8%	12,1%	12,8%	10,4%	
Hoogbouw	11,9%	14,0%	13,9%	12,2%	
<i>Bron: dvi</i>					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 – 2017					Cijfer			
Bouwperiode	2014	2015	2016	2017				
< 1945	9,9%	12,3%	0,6%	1,6%				
1945 – 1959	6,5%	5,8%	3,8%	3,3%				
1960 – 1969	5,6%	6,6%	3,8%	3,8%				
1970 – 1979	5,1%	5,6%	3,3%	3,3%				
1980 – 1989	42,9%	39,6%	46,2%	46,0%				
1990 – 1999	23,8%	22,8%	30,6%	30,3%				
2000 – 2009	4,4%	4,1%	5,9%	5,8%				
2010 en later	1,7%	3,3%	5,8%	5,8%				
<i>Bron: dvi</i>								
• Conditie en onderhoudstoestand								
NEN-score	2014	2015	2016	2017				
1	-	-	3,60%	4,20%				
2	-	-	8,60%	8,40%				
3	-	-	49,60%	44,20%				
4	-	-	26,50%	23,60%				
5	-	-	7,40%	13,50%				
6	-	-	4,00%	6,10%				
Onbekend	100%	100%	0,30%	0,00%				
<i>Bron: dvi</i>								
	2014	2015	2016	2017				
Instandhouding (geharmoniseerd) [€/vhe]	1380	1997	2255	3132				
Investeringen woningverbetering [€/vhe]	n.b.	135	219	793				
Onderhoudskosten reparatie (geharmoniseerd) [€/vhe]	n.b.	275	309	417				
Onderhoudskosten mutatie (geharmoniseerd) [€/vhe]	n.b.	314	297	370				
Onderhoudskosten planmatig (geharmoniseerd) [€/vhe]	n.b.	1273	1430	1553				
<i>Bron: Aedes benchmark centrum/stichting Woonstad Rotterdam</i>								
Kwaliteit dienstverlening								
• Dienstverlening								
	2014		2015		2016		2017	
	Score	Positie	Score	Positie	Score	Positie	Score	Positie
Totaal score	7,00	C	6,86	C	-	C	-	C
Deelscore nieuwe huurders	7,17	C	7,02	C	7,52	B	7,8	B
Deelscore huurders met reparatieverzoek	6,93	C	6,81	C	6,49	C	7,4	C
Deelscore vertrokken huurders	6,97	B	6,78	C	6,92	C	7,4	B
<i>Bron: Aedes, stichting Woonstad Rotterdam</i>								
Energie en duurzaamheid								
• Energielabels								
	2014	2015 (NV)	2016 (NV)	2017 (NV)				
Energie-Index [index]	1,56	1,69	1,61	1,52				
Verbetering EI	0,04	Niet te bepalen	0,08	0,09				
<i>Bron: Aedes, stichting Woonstad Rotterdam</i>								

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 – 2017				Cijfer
	2014	2015 (NV)	2016 (NV)	
A++	0,0%	0,0%	0,20%	
A+	0,00%	0,10%	0,30%	
A	3,00%	3,40%	6,10%	
B	9,00%	10,10%	10,10%	
C	41,00%	38,30%	36,40%	
D	29,00%	28,20%	26,80%	
E	8,00%	8,50%	8,10%	
F	4,00%	4,402%	3,80%	
G	6,00%	5,90%	8,20%	
Bron: dvi				
<ul style="list-style-type: none"> Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen <p>2017: 1500 PV-panelen 2017: renovatie Sterflat Husley en de ERA-flats Hammarskjöld en Kellogg van label E/F naar label A 2017: 728 woningen verbeterd met minimaal 2 labelstappen 2016: aansluiting hoogbouwflat op warmtenet 2016: renovatie Melissantstraat en Viervant 2016-2017: opleiding van energiecoaches 2016-2017: installatie 42.000 led-armaturen in collectieve ruimtes 2015: vervangen CV-ketels, plaatsen 1.260 PV-panelen, 15.495 huurders gestimuleerd tot energiebesparing 2014: vervangen CV-ketels, plaatsen 3.300 PV-panelen bron: jaarverslagen</p>				
4. (Des)investeringen in vastgoed				8,0
Nieuwbouw				
	Huur	Koop	Totaal	
2014	140	263	403	
2015	302	92	394	
2016	425	157	425	
2017	241	124	365	
Bron: dvi				
Sloop, samenvoeging				
	Sloop			
2014	621			
2015	543			
2016	343			
2017	401			
Bron: dvi				
Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)				
	Uitgaven woningverbeteringen woon- en niet-woongelegenheden (euro/vhe)			
2014	241			
2015	135			
2016	304			
2017	n.b.			
Bron: Aedes benchmark centrum				
	Verbeteren > 20.000			
2014	56			
2015	83			
2016	12			
2017	9			
Bron: dvi				

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 – 2017		Cijfer																														
<p>Maatschappelijk vastgoed</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Aantal m2</th> <th>Aantal in eigendom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>n.b.</td> <td>n.b.</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>15.347</td> <td>156</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>14.834</td> <td>172</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>2.111</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: dvi</p>			Aantal m2	Aantal in eigendom	2014	n.b.	n.b.	2015	15.347	156	2016	14.834	172	2017	2.111	18																
	Aantal m2	Aantal in eigendom																														
2014	n.b.	n.b.																														
2015	15.347	156																														
2016	14.834	172																														
2017	2.111	18																														
<p>Verkoop</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Verkoop bestaand bezit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>231</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>455</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>273</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>226</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: dvi, stichting Woonstad Rotterdam</p> <p>Verkoop onder voorwaarden (VOV)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Aantal VOV-woningen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>6.873</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>6.452</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>5.976</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>5.617</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: dvi, stichting Woonstad Rotterdam</p> <p>Aankoop</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Aankoop</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>322</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>6.386</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>260</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>316</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Woonstad Rotterdam</p>			Verkoop bestaand bezit	2014	231	2015	455	2016	273	2017	226		Aantal VOV-woningen	2014	6.873	2015	6.452	2016	5.976	2017	5.617		Aankoop	2014	322	2015	6.386	2016	260	2017	316	
	Verkoop bestaand bezit																															
2014	231																															
2015	455																															
2016	273																															
2017	226																															
	Aantal VOV-woningen																															
2014	6.873																															
2015	6.452																															
2016	5.976																															
2017	5.617																															
	Aankoop																															
2014	322																															
2015	6.386																															
2016	260																															
2017	316																															
5. Kwaliteit van wijken en buurten		8,0																														
<p>Leefbaarheid</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>€/vhe</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>127</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>107</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>103</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: CIP/dVi</p>			€/vhe	2014	127	2015	130	2016	107	2017	103																					
	€/vhe																															
2014	127																															
2015	130																															
2016	107																															
2017	103																															
<p>Wijk- en buurtbeheer</p> <p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inzet 43 buurthuismeesters en sociaal beheerders, - Extra inzet op planmatig onderhoud, - project Sociaal Signaal, waarbij aannemers kwetsbare personen signaleren - onderzoek nieuwe wijkaanpak next generation woonwijk <p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inzet 65 huismeesters en sociaal beheerders - SROI (144 mensen met afstand tot arbeidsmarkt) <p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> - SROI als gunningscriterium (11 fte/31 personen) - Afbouw Alliantie West Kruiskade <p>2014</p> <p>Sturen op toewijzen per type wijk ('wijkfuncties'), vaststellen wijkvisies en uitvoeringsplannen, meten maatschappelijk rendement projecten,</p> <ul style="list-style-type: none"> - samenwerking in NPRZ - SROI projecten Vakbroeders (schilderwerk) en 'Rotte Tand' - intensief beheer (veilig maken van binnenterreinen met hekken en verlichting, het beschikbaar stellen van bedrijfsruimte voor bewonersinitiatieven en het ondersteunen van initiatieven voor kinderen) <p>Bron: jaarverslagen</p>																																
<p>Aanpak overlast</p> <p>Sinds 2014 gebruikt Woonstad de toolbox woonoverlast, preventieve screening ter voorkoming van woonfraude. In 2015 begon Woonstad met een digitaal overlastdagboek voor huurders, waardoor medewerkers wijkbeheer en huismeesters vroegtijdig kunnen signaleren en intervenieren. Woonstad werkt samen met Bureau Frontlijn om ontruiming te voorkomen. In 2017 werden 11 Skaeve Huse opgeleverd voor notoire overlastgevers.</p> <p>Bron: jaarverslagen</p>																																

Bijlage 6 Meetschaal

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

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

Cijfer	Benaming
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

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

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

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

Bijlage 7 Position paper

POSITION PAPER WOONSTAD ROTTERDAM

Maatschappelijke Visitatie 2018

Missie

Wij bouwen en beheren goede, mooie en duurzame woningen voor Rotterdammers die aangewezen zijn op de sociale woningmarkt. Daarbij hebben we extra aandacht voor kwetsbare bewoners. Ook zetten we ons in voor leefbare wijken waar het prettig wonen en leven is. Die maatschappelijke taak voeren we exclusief uit in Rotterdam. Wij dragen bij aan Rotterdam als aantrekkelijke woonstad, waarin iedereen naar vermogen kan meedoen en kan profiteren van de kansen en mogelijkheden die de stad biedt.

Laatste visitatierapport

De drie aanbevelingen uit het laatste visitatierapport hebben wij als volgt opgepakt:

- **Bouw door aan de beleidsagenda en houdt daarbij vast aan het hoge kwaliteitsniveau** – invulling gegeven met twee intensieve trajecten om te komen tot een ondernemingsstrategie, in 2014 (voor de periode 2015-2018) en in 2017 (voor de periode 2018-2020). Er is divers beleid ontwikkeld, onder meer op het gebied van duurzaamheid, participatie, onderhoud en portefeuillemanagement.
- **Ontwikkel de visie op Rotterdam verder en draag deze extern uit** – invulling gegeven door onder meer het organiseren van drie stadsdebatten, het opzetten en beheren van een blog met een digitale nieuwsbrief voor stakeholders en het beïnvloeden van de politieke en publieke opinie door lobby en ingezonden stukken in de lokale media.
- **Werk het participatiebeleid verder uit** – invulling gegeven door het uitbouwen en operationaliseren van het programma Meedoen en Invloed.

De opgave in de afgelopen vier jaar

In 2014 stelden we onze nieuwe ondernemingsstrategie vast voor de periode 2015-2018: **Dit is Ons Rotterdam**. Een belangrijk verschil met de voorgaande strategie was dat de focus verschoof van intern naar extern. Zo was er veel aandacht voor thema's als duurzaamheid, hogere kwaliteit van woningen door vernieuwing en onderhoud en continuering van de wijkaanpak. De doelstellingen in deze ondernemingsstrategie zijn met behulp van uitvoeringsprogramma's verder geconcretiseerd en vertaald in een groot aantal acties die nagenoeg geheel zijn afgerond. In de strategie **Dit is Ons Rotterdam** geven we onze visie op de stad in zeven speerpunten:

1 Aantrekkelijke wijken en buurten

- Wijkaanpak voortgezet: door onze jarenlange binding met buurten en bewoners spelen we een belangrijke rol in de verbetering van wijken.
- Belangrijke partner in Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ). Bijgedragen met nieuwbouw, transformatie en renovatie en met leer/werkplekken (SROI) en een imagocampagne ZieZuid. Woonstad Rotterdam (Maria Molenaar) had twee jaar zitting in het bestuur van het NPRZ.
- Bijgedragen aan een doorbraak in 2016 rond de financiering van de aanpak van de particuliere voorraad op Zuid.
- Start ontwikkeling Next Generation Woonwijk (NGW) in het kader van de Roadmap Next Economy.

2 Onze bewoners en dienstverlening

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid zijn een steeds belangrijker thema.
- Met ingang van 1 december 2015 vragen we een lagere huur aan nieuwe huurders voor zo'n 16.500 sociale huurwoningen, ongeveer een derde van ons totale woningbezit in het kader van de regeling Passend Toewijzen.
- Voor gezinnen met lage inkomens bieden we 350 grote woningen per jaar aan.

Woonstad Rotterdam:

- heeft uitsluitend bezit in de gemeente Rotterdam
- beheert 60.907 vhe's en is daarmee een van de grootste woningcorporaties van Nederland
- bezit een derde van de Rotterdamse sociale woningvoorraad en is de grootste woningcorporatie in Rotterdam, 1 op de 6 Rotterdammers huurt een woning van ons
- beheert via Stadswonen Rotterdam 6.000 kamers, studio's en appartementen voor studenten en jongeren en is daarmee marktleider in Rotterdam voor deze doelgroep
- was in de periode 2014-2018 de grootste ontwikkelaar van nieuwbouwwoningen in Rotterdam met 12,5% van de totale nieuwbouwproductie

- Omdat wij huishoudens met de laagste inkomens ook bij de jaarlijkse huurverhoging van sociale huurwoningen ontzien, valt deze sinds 2016 aanzienlijk lager uit dan in voorgaande jaren. In 2016 stegen de huren gemiddeld met 1,02% tegen ruim 2% in het jaar ervoor. In 2017 was de gemiddelde huurstijging 0,6%, fors minder dan de inflatie.
- Om de dienstverlening aan onze bewoners verder te verbeteren, meten we sinds 2016 klantervaringen doorlopend in plaats van een keer per kwartaal, zodat onze medewerkers snel en gericht de kwaliteit van dienstverlening kunnen verbeteren. Klanten die onze dienstverlening waarderen met een onvoldoende worden nagebeld.
- Met de vernieuwde online persoonlijke pagina MijnWoonstad en de daaraan gekoppelde App hebben we de mogelijkheden van *selfservice* voor onze bewoners flink verruimd.

3 Vastgoedportefeuille en vastgoedsturing

- We hebben jaarlijks ten minste 1% van onze woningvoorraad vernieuwd: in de visitatieperiode leverden we ruim 2.500 nieuwe woningen op.
- De portefeuillestrategie is doorontwikkeld.
- We investeerden € 375 miljoen in onderhoud.
- Wij zetten bedrijfshuisvesting in om de wikeconomie te ondersteunen en concentreren ons daarbij op wijken waar we voldoende marktaandeel hebben.

4 Duurzaamheid

- Hoge ambitie: tussen 2015 en 2025 investeren we € 100 miljoen extra in ons duurzaamheidsprogramma. In 2020 hebben we op ons vastgoed een CO₂-reductie van 33% behaald. In 2025 is het vastgoed van Woonstad Rotterdam gemiddeld label B en hebben we beperkt bezit met DEFG-labels.
- Woonstad Rotterdam had in de gehele visitatieperiode de laagste gemiddelde energie-index van alle woningcorporaties met meer dan 25.000 woningen.
- Doordat wij energetische maatregelen niet doorrekenen in de huur voor zittende bewoners, profiteren zij van meer wooncomfort en van lagere woonlasten.

5 Meedoen en invloed

- Op het gebied van Meedoen en Invloed hebben we gedurende de visitatieperiode een inhaalslag gemaakt.
- We hebben actief geparticipeerd in de door de gemeente opgezette wijkteams, de signaleringsfunctie geoperationaliseerd en samengewerkt met partners in de wijk aan oplossingen voor (minder zelfredzame) bewoners.
- We steunden bewonersinitiatieven die voldoen aan criteria die zijn vastgelegd in een duidelijk afwegingskader.
- We stimuleerden de totstandkoming van nieuwe participatiestructuren in onze wijken en complexen.
- Inspraak en communicatie bij herstructureringsprojecten zijn verbeterd en geïntensiveerd.
- Het participatiebeleid van Woonstad Rotterdam is doorontwikkeld, samen met de Klantenraad en de Stichting Huurdersbelangen Stadswonen (SHS).
- Social Return On Investment (SROI) is breder opgepakt en gestructureerd, samen met aannemers.
- Aspirant-huurders of kopers betrekken we bij al onze nieuwbouwprojecten van tevoren in plaats van bij start verhuur of verkoop. Afhankelijk van het profiel van het nieuwbouwproject zijn instrumenten daarbij: co-creatie, klantenpanels of een gebruikerscheck.

6 Financiële continuïteit

- Omdat we in een vroeg stadium maatregelen hebben genomen om de kosten te beheersen, konden wij meer onderhoud plegen, de huren slechts gematigd laten stijgen en de investeringen fors verhogen.
- Binnen de randvoorwaarden van het WSW en CFV hebben we de potentie zo veel mogelijk benut om te investeren in de woningvoorraad.
- Bij de splitsing DAEB/niet-DAEB hebben we gezorgd voor een gezonde DAEB-tak en een gezonde niet-DAEB tak, beide voldoen aan alle ratio's.

7 Governance, verantwoording en transparantie

▪ We voldoen volledig aan de nieuwe Governancecode die sinds 1 mei 2015 van kracht is en richtlijnen geeft voor De Autoriteit Woningcorporaties constateert (Governance Inspectie) dat de governance van Woonstad Rotterdam op orde is en dat de *checks and balances* en *countervailing power* is gewaarborgd.

Grote veranderingen in de afgelopen vier jaar

- **Nieuwe woningwet** – Het aanpassen van de organisatie en werkwijze van Woonstad Rotterdam aan de nieuwe Woningwet die op 1 juli 2015 van kracht werd, vroeg veel inzet. Vooral het scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB vergde veel inspanning. Woonstad Rotterdam koos voor een administratieve scheiding, waarbij 6.000 woningen de status kregen van niet-DAEB. Dat is vergeleken met andere corporaties een relatief hoog aantal en sluit aan op onze strategie en op de specifieke situatie in Rotterdam.
- **Overname Stadswonen Rotterdam** – De overname van Vestia van jongeren- en studentenhuusvester Stadswonen Rotterdam in april 2015 sloot goed aan op de strategische koers: het is essentieel voor de economische toekomst van Rotterdam dat hoogopgeleide jongeren in de stad blijven wonen. Daarvoor zijn goede en betaalbare woningen nodig. Behalve de vastgoedportefeuille nam Woonstad Rotterdam ook medewerkers, middelen en systemen over. De overgang naar en aansluiting bij de organisatie is voorspoedig gegaan, dat geldt ook voor de marketingpositionering van Stadswonen Rotterdam als grootste studentenhuusvester van de stad.
- **Wijziging organisatiestructuur** – Op 1 januari 2016 werd een wijziging van de organisatiestructuur van kracht. De geografische indeling in drie regio's werd losgelaten en Woonstad Rotterdam is nu procesgericht georganiseerd, waardoor meer focus is ontstaan op werkwijzen en processen. De nieuwe organisatiestructuur stelt ons in staat om daadkrachtig te kunnen inspelen op toekomstige ontwikkelingen en om dichterbij onze bewoners en belanghebbenden te staan.

Onze kernwaarden

In 2016 hebben we in een intensief traject onze kernwaarden opnieuw gedefinieerd, als opmaat naar het nieuwe strategietraject. De kernwaarden geven richting aan het gewenste gedrag dat nodig is om onze doelstellingen te realiseren.

- **Het verschil maken** – laten groeien en mooier maken, talent benutten en plezier in het werk
- **Verantwoordelijkheid voelen en nemen** – wij hebben oog en oor voor de omgeving, geven helderheid aan de voorkant, vertrouwen dat het goed komt, 'ik ben ervan' en we zijn betrouwbaar
- **Aanpakken en oplossen** – collega's zijn ook klanten, over de schutting meedenken en 'ik regel het'
- **Verbinding maken** – we zijn open, we tonen interesse en zijn wendbaar

De kernwaarden staan centraal in het interne leiderschapsprogramma dat in 2018 van start ging.

Relatie met huurders en belanghebbenden

In de visitatieperiode hebben we weer ingezet op de relatie met onze huurders. De Klantenraad van Woonstad Rotterdam had daarbij een belangrijke rol, deze luistert naar signalen van bewoners en haalt die actief op. Als kritische gesprekspartner van het bestuur adviseert de Klantenraad op voorgenomen beleid en toetst de kwaliteit van de uitvoering van dat beleid. Bij Stadswonen Rotterdam behartigt de Stichting Huurdersbelang Stadswonen de belangen van alle huurders. Op individueel niveau werken we voortdurend aan onze klanttevredenheid, de gemiddelde klanttevredenheid bedroeg in 2017 een 7,5.

De gemeente Rotterdam is een belangrijke belanghebbende. In 2016 stelde de gemeente Rotterdam de Woonvisie vast, een vergezicht op Rotterdam als aantrekkelijke woonstad in 2030. Dat leidde tot een maatschappelijk debat, aangezien de Woonvisie onder meer een afname voorziet tot 2030 van het aantal betaalbare woningen. Woonstad Rotterdam onderschrijft de Woonvisie op hoofdlijnen, maar benadrukt wel dat er altijd voldoende betaalbare huurwoningen beschikbaar moeten zijn. Ondertussen is de Woonvisie aan een herziening toe, vooral het aantal sociale huurwoningen staat onder druk door het groeiend aantal inwoners.

Jaarlijks maakt Woonstad Rotterdam prestatieafspraken met de gemeente. Hierin leggen we vast hoe we bijdragen aan de doelstellingen van de gemeentelijke Woonvisie en welke tegenprestaties we vragen van de gemeente. Het proces om te komen tot deze afspraken kenmerkt zich door stevige onderhandelingen en een voortdurende discussie over de autonomie van woningcorporaties in hun relatie met de gemeente. Woonstad Rotterdam kreeg en krijgt veel waardering uit de maatschappelijke omgeving. Beoordelingen van externe toezichthouders zijn voortdurend positief en de visitatie 2010-2013 en de Aedes Benchmark laten goede scores zien. Ook onze stakeholders waren positief over onze resultaten.

Wat kwam minder goed uit de verf?

Terugblikkend op de afgelopen vier jaar is de Raad van Bestuur blij met de ontwikkeling van de organisatie en de geleverde prestaties. De organisatie staat als een huis en is financieel kerngezond. De dienstverlening wordt steeds beter, wat tot meer tevreden klanten leidt. In de stad zijn we een speler die ertoe doet en het verschil weet te maken in de stad. We vernieuwen jaarlijks een deel van de woningvoorraad en leveren een significante bijdrage aan de energietransitie. Dat doen we op z'n Rotterdams: met daadkracht en soms een tikkeltje eigenwijs. Wat helaas vertraging heeft opgelopen, is het tempo van de grootschalige aanpak van funderingen. Ook de digitalisering van onze dienstverlening en bedrijfsprocessen ging iets langzamer dan gewenst.

Uitdagingen voor de toekomst

Elke drie jaar herijken we onze strategische koers. In dat kader oriënteerden we ons in 2016 op de toekomst door tijdens drukbezochte interne bijeenkomsten te onderzoeken wat de snelle technologische en digitale innovaties betekenen voor huurders, organisatie, werkwijze en vastgoed van Woonstad Rotterdam. We zien veel mogelijkheden in de digitalisering van onze dienstverlening en bedrijfsprocessen en in het gebruik van innovaties in het bouwen en wonen. Ook het gebruik van slimme data zal een grote vlucht nemen.

In 2017 formuleerden we onze nieuwe ondernemingsstrategie **Toekomstgericht met een menselijk gezicht**. Hierin beschrijven we onze doelen voor de periode 2018-2020. Onze kerntaak is een gegeven: die is vastgelegd in wet- en regelgeving. Door de strategische keuzes kunnen we die kerntaak de komende jaren zo goed en efficiënt mogelijk uitvoeren, met de hoogste meerwaarde voor onze bewoners en voor de Rotterdamse samenleving als geheel. Deze strategische keuzes laten zich samenvatten in de drie D's: **D**ienstverlening, **D**uurzaamheid en **D**igitalisering. De ondernemingsstrategie is tot stand gekomen in afstemming met een groot aantal stakeholders en externe partijen.

Met uitvoeringsprogramma's borgen we het realiseren van de ondernemingsstrategie. De volgende uitvoeringsprogramma's zijn opgesteld:

- De kern van ons bestaan (onze bewoners en ons vastgoed)
- Excellente dienstverlening
- Meedoen en Invloed
- Duurzaamheid
- Digitalisering en smart data
- Excellente exploitatie en ontwikkeling
- Vitale en lerende organisatie
- Financiën en Financiering

Naast het goed uitvoeren van onze kerntaak zien we een bepalende rol voor Woonstad Rotterdam in de grote maatschappelijke transitie: de energietransitie, de overgang naar een circulaire economie en het blijven werken aan de inclusieve samenleving. In de visie van Woonstad Rotterdam moeten deze transitie's integraal worden aangepakt, waarbij we de wijk als werkgebied zien. Daar worden de transitie's zichtbaar en voelbaar. Deze aanpak wordt concreet in onze Next Generation Woonwijk (NGW).