

Visitatierapport Havensteder

periode 2014-2018 (eerste trimester)



uitgevoerd in het kader van het SVWN-experiment
Vernieuwing van het maatschappelijke gesprek

Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 19 maart 2019

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)
 Germa Reivers
 Ruud Pijpers

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 Havenstede, haar ambities, de interne organisatie en het werkgebied	7
1.1 Havenstede en haar ambities	7
1.2 Interne organisatie en toezicht	8
1.3 Het werkgebied	8
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort	11
2 Het maatschappelijk presteren van Havenstede	13
2.1 Recensie: Hier zijn we van en daar staan we voor!	13
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	19
2.3 Samenvatting per perspectief	20
Deel II Toelichting per perspectief	27
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	29
3.1 De opgaven in het werkgebied	29
3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep: oordeel, opgaven en prestaties	30
3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen: oordeel, opgaven en prestaties	32
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer: oordeel, opgaven en prestaties	33
3.5 (Des)investeringen in vastgoed: oordeel, opgaven en prestaties	34
3.6 Kwaliteit van wijken en buurten	35
3.7 Ambities	36
3.8 Oordeel Presteren naar Opgaven en Ambities	37
4 Belanghebbenden	38
4.1 De waarderingsvelden van Havenstede	39
4.2 De belangrijkste belanghebbenden van Havenstede	40
4.3 Kwaliteit van de woningen	42
4.4 Betaalbaarheid	43
4.5 Duurzaamheid	45
4.6 Dienstverlening, klantgerichtheid	47
4.7 Inclusieve stad, leefbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid	48
4.8 Afspraken nakomen, samenwerken met partners	50
4.9 Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	52
4.10 Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	53
4.11 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	55
5 Presteren naar vermogen	56
5.1 Financiële continuïteit	56
5.2 Doelmatigheid	57
5.3 Vermogensinzet	57
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen	58
6 Governance	59
6.1 Besturing	59
6.2 Intern toezicht	62
6.3 Externe legitimering en Openbare verantwoording	65
6.4 Oordeel over Governance	66

Deel III Bijlagen	67
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie	69
Bijlage 2 CV's visitatoren	71
Bijlage 3 Bronnenlijst	77
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en wereldcafés	80
Bijlage 5 Position Paper Havensteder	82
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	84
Bijlage 7 Visitatieaanpak en experiment	109
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	119

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Havensteder. De visitatie is uitgevoerd door Pentascope in de periode van september tot en met december 2018 en omvat de periode 2014 tot en met het eerste kwartaal 2018.

Havensteder heeft er heel veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. Daarnaast heeft ze samen met de visitatiecommissie het experiment vorm gegeven. De visitatiecommissie veel heeft waardering voor de samenwerking met Havensteder tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

De visitatie

Havensteder gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

In mei 2018 heeft Havensteder Pentascope opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs (voorzitter), Germa Reivers en Ruud Pijpers (visitatoren). In bijlage 2 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascope conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Het ijkpunt is een 6 die wordt toegekend als de prestaties in belangrijke mate volgens opgave zijn gerealiseerd. Ook voor ambities is 6 het ijkpunt.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.
- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden. In het kader van het experiment is van Presteren naar Vermogen alleen Vermogensinzet beoordeeld.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht.

Het experiment 'Samen werken aan verbetering'

Deze visitatie is uitgevoerd in het kader van het experiment van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De focus van het experiment bij Havensteder ligt op de vergroting van de invloed van belanghouders (georganiseerd) én belanghebbenden (partners met wie Havensteder in de dagelijkse praktijk te maken hebben) op het proces en de inhoud van de visitatie. De belanghouders en de belanghebbenden geven een beoordeling over de prestaties van Havensteder die zij belangrijk vinden. Havensteder gaat er van uit dat het experiment een extra impuls geeft aan haar samenwerking met de belanghouders en belanghebbenden: samenwerkend als gelijkwaardige partners. Passend bij de ambities van Havensteder. Hoe dat experiment er precies uit ziet, wat de stappen zijn die we gezet hebben en wat dat betekent voor de inhoud van dit rapport is beschreven Hoofdstuk Belanghebbenden, Presteren naar vermogen en in bijlage 7.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Havensteder, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met de integrale scorekaart en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Havensteder ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Havensteder weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 Havensteder, haar ambities, de interne organisatie en het werkgebied

1.1 Havensteder en haar ambities

Havensteder is een corporatie met 48.966 (ongewogen) verhuureenheden, waarvan 43.941 woongelegenheden (bron CiP over verslagjaar 2016). Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit meergezinswoningen zonder lift (47%). Daarnaast heeft ze 20% eengezinswoningen, 32% meergezinswoningen met lift, 1% overige wooneenheden (bron portefeuillestrategie 2016).

Havensteder werkt in de visitatieperiode met twee koersplannen, namelijk 'Sterk in Wonen' 2013-2017 en 'Goed voor elkaar' 2017-2021.

Havensteder beschrijft in haar Koersplan 'Sterk in Wonen' 2013-2017 haar missie en visie als volgt:

Missie

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

Vanuit haar visie heeft Havensteder in het Koersplan 'Sterk in Wonen' 2013 – 2017 de volgende kerndoelen benoemd:

1. Bewoners
 - We huisvesten mensen met een laag inkomen, een laag-midden inkomen of die op een andere manier een kwetsbare positie hebben op de woningmarkt.
 - We leveren goede dienstverlening aan onze huurders: zakelijk met hart voor de klant.
 - Omdat we het belangrijk vinden dat we producten en diensten leveren waar bewoners behoefte aan hebben, betrekken we onze klanten bij ons beleid en het beheer van hun complex en woning.
 - We werken samen om onze doelen te realiseren. Hierbij zijn we betrouwbaar.
2. Wijken
 - Onze huurders voelen zich thuis in hun woonomgeving.
 - We weten van onze wijken de huidige en gewenste situatie op het gebied van wonen. We benoemen speerpunten in de wijkvisies om onze ambities waar te maken.
 - We richten onze focus op datgene waar we direct invloed op kunnen uitoefenen: de woningen van onze (potentiële) klanten.
 - Naast woningen gebruiken we sociale investeringen zodat onze huurders prettig wonen in hun wijk.
 - We weten wat er in onze wijken en met onze bewoners afspeelt. De medewerkers van de wijkteams zijn hierbij onze ogen en oren.
3. Portefeuillestrategie
 - Onze vastgoedportefeuille sluit aan op de vraag van onze huidige en toekomstige bewoners.
 - We werken aan duurzame en toekomstbestendige woningen en wijken.
 - We dragen bij aan een evenwichtiger woningmarkt in de stadsregio en de doorstroming hierbinnen.
 - Onze vastgoedportefeuille rendert goed, zowel maatschappelijk als financieel: we werken continu aan vernieuwing en verbetering van onze vastgoedportefeuille. De vastgoedportefeuille draagt bij aan ons duurzaam verdienmodel.
4. Financiële strategie
 - We zijn een financieel gezond bedrijf, om dit te bereiken hanteren wij een duurzaam verdienmodel op basis van structurele inkomsten. Eerst verdienen dan uitgeven is ons credo.
 - We streven naar garantie van de financierbaarheid, zodat we onze werkzaamheden nu en in de toekomst kunnen uitvoeren.

- Voor de zekerheid houden wij een buffer voor risico's in de toekomst. Hierbij is stevig risicomanagement voor ons onmisbaar.

In het koersplan 'Goed voor elkaar' 2017 – 2021 staat beschreven dat de kern van handelen van Havensteder is dat iedereen van waarde is en recht heeft op een betaalbaar thuis. Samen met haar huurders en andere belanghebbenden werkt Havensteder aan buurten waar ze trots is op bewoners die elkaar verder helpen. Het koersplan is eveneens thematisch van opzet. Enkele belangrijke thema's zijn betaalbaarheid, inclusieve stad, wonen-zorg, duurzaamheid, onderhoud en rendement.

Vanaf 2015 is Havensteder door de Aedes-benchmark CBC ingedeeld in de grootteklasse > 25.000 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

Havensteder is een stichting. Het toezicht op Havensteder wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2017 uit zes leden.

Bij Havensteder werken eind 2017 401 medewerkers in 390 fte. De corporatie wordt geleid door één bestuurder.

1.3 Het werkgebied

Bijna het gehele bezit van Havensteder (48.966 (ongewogen) verhuureenheden, CiP 2016) is, gelegen in de gemeente Rotterdam (75%) en Capelle aan den IJssel (24%). Daarnaast heeft Havensteder ook woningen in Albrandswaard, Barendrecht, Lansingerland en Krimpen aan den IJssel. Omdat verreweg het grootste deel van het bezit van Havensteder is gelegen in Rotterdam en Capelle aan den IJssel, zijn deze twee gemeenten betrokken bij de visitatie.

	Totaal aantal vhe's	% vhe's per gemeente	Aantal inwoners per gemeente	% vhe's/inwoners
Rotterdam	35.744	73,0%	639.587	5,6%
Capelle aan den IJssel	11.708	23,9%	66.657	17,6%
Albrandswaard	509	1,0%	25.141	2,1%
Barendrecht	514	1,0%	48.423	1,1%
Lansingerland	388	0,8%	60.000	0,7%
Krimpen aan den IJssel	89	0,2%	29.079	0,3%
Hellevoetsluis	1	0%	38.756	0%
Schiedam	13	0%	77.833	0%

Samenstelling bezit Havensteder (in 2016) Bron: CiP 2016

Havensteder heeft 43.191 woningen, 750 onzelfstandige wooneenheden en 5.025 niet woongelegenheden (parkeervoorzieningen (3.739), BOG niet-DAEB (1.185) en MOG DAEB (101)). Van de woningen hebben 82% een huurprijs tussen de kwaliteitskortingsgrens en de eerste aftoppingsgrens. Een beperkt deel van het bezit heeft een huurprijs boven de liberalisatiegrens (6%).

Het woningbezit van Havensteder is gelegen in grootstedelijk gebied. Er is een grote druk op deze woningmarkt. Het aantal huishoudens in het werkgebied van Havensteder neemt in de periode 2015 – 2025 toe met circa 5,6% (bron: Raming doelgroepen ABF Research). De toename van de doelgroepen bestaat vrijwel uit eenpersoonshuishoudens. De gemeente Rotterdam heeft een uitgesproken Woonvisie, er zijn ambitieuze programma's zoals het Nationaal Programma Rotterdam Zuid en zijn er veel convenanten. Werken in deze woningmarkt is complex en er zijn veel belangen van vele partijen. Ook in de gemeente Capelle aan den IJssel zijn de opgaven relatief groot, neemt het aantal huishoudens toe en gaat de vergrijzing in een sneller tempo.



2 Het maatschappelijk presteren van Havensteder

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Havensteder in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

2.1 Recensie: Hier zijn we van en daar staan we voor!

Volkshuisvestelijk is het complex, uitdagend en ongelooflijk interessant in Rotterdam. De opgaven zijn groot, de vraagstukken zijn divers, de belangen van de partijen zijn verschillend en de visies over de aanpak en oplossingen voor de toekomst lopen uiteen. De gemeente Rotterdam heeft met haar woonvisie een ontwikkeling in gang gezet naar meer variatie in woningen, minder sociale huurwoningen, meer middeldure en dure woningen, flexibel passend bij de veranderende woonwensen, van goede kwaliteit en energiezuinig.

Havensteder levert een fikse bijdrage aan de stad en de regio, ze is daarin trouw aan haar eigen doelstelling en ziet haar belangrijkste taak in de sociale volkshuisvesting. De opgaven die ze daarin heeft zijn groter dan de middelen die ze ter beschikking heeft. Ze wil daarom maar ten dele ingaan op de vraag van de gemeente Rotterdam om haar middelen breder in te zetten voor de realisatie van de woonvisie. Omdat ze dat niet tot haar taak beschouwt én omdat er grote opgaven binnen haar eigen doelstellingen liggen. Deze verschillende opvattingen over de rol en bijdrage van corporaties aan de woonvisie kenmerken de visitatieperiode in Rotterdam. Binnen deze context doet Havensteder haar uiterste best om met de middelen die ze in de afgelopen periode ter beschikking had, een zo groot mogelijke bijdrage te leveren en heldere keuzes te maken. Wat de visitatiecommissie betreft is ze daar heel goed in geslaagd.

In Capelle aan de IJssel zijn de opgaven expliciet gericht op de sociale volkshuisvesting en is er overeenstemming over de opgaven en de taak en rol van Havensteder hierin.

Havensteder heeft in de visitatieperiode met succes de tering naar de nering gezet. Het adagium was "Eerst verdienen dan uitgeven". Ook hier is zichtbaar dat wanneer Havensteder ergens voor kiest, ze dat ook volhoudt en uitwerkt. Ze formuleerde beleid dat in lijn was met haar eigen mogelijkheden. Ze ging over tot uitvoering als er financiële ruimte voor was. En daarbij stelde ze de prioriteiten: eerst betaalbaarheid, dan kwaliteit van woningen en daarna beschikbaarheid.

Havensteder is er dankzij die volharding in geslaagd om grote renovatieprojecten uit te voeren: in Capelle aan de IJssel is de Hoven aangepakt, in Rotterdam de wijk Vreewijk, om er maar twee te noemen. En dat heeft tot mooie resultaten geleid. Havensteder wordt gezien en gewaardeerd als belangrijke aanjager van de inclusieve samenleving.

In deze visitatie heeft Havensteder meegedaan aan het experiment van SVWN om een breder maatschappelijk gesprek te voeren met de belanghebbenden. Dat heeft ze gedaan vanuit de overtuiging dat betrokkenheid van meer mensen en meer verschillende belanghebbenden haar nieuwe inzichten geeft. Havensteder heeft zich ingezet om het proces zorgvuldig en toetsbaar te laten verlopen en ze is op een open manier in gesprek gegaan met haar belanghebbenden. Het enthousiasme voor en de nieuwsgierigheid naar deze andere werkwijze - breed gedeeld in de organisatie - kenmerkt Havensteder in haar behoefte zich verder te ontwikkelen en te verbeteren. In de visitatie hebben we onder andere gebruik gemaakt van een online chatsessie waarin belanghebbenden onderwerpen aandroegen waarop Havensteder beoordeeld zou moeten worden en waarin de belanghebbenden ook een eerste beoordeling gaven. De nieuwsgierigheid bij Havensteder, in alle geledingen, naar de uitkomsten was enorm groot. Veel mensen hebben in deze

visitatie hun beelden gedeeld over de prestaties van Havensteder en verbetermogelijkheden aangegeven. Hiermee is de doelstelling om een breder maatschappelijk gesprek te voeren gerealiseerd.

Er zijn twee punten die het meest in het oog springen in deze visitatieperiode: de financiële situatie van Havensteder en het gegeven dat de gemeente Rotterdam en Havensteder geen overeenstemming over de woonvisie hebben.

Allereerst over de woonvisie. Het verschil in visie spitst zich vooral toe op de aantallen sociale huurwoningen in Rotterdam, de sloop en herbouwopgave en de vraag van de gemeente aan de corporaties om te investeren in de particuliere sector en woningen voor de middeninkomens. Havensteder vindt dat haar taak in de stad gericht is en moet zijn op een bijdrage aan de sociale volkshuisvesting. Door het verschil in visie werkt de driehoek corporatie(s), gemeente en huurders, die samen afspraken moeten maken aan de hand van de woonvisie, in Rotterdam niet als vanzelfsprekend. Havensteder staat expliciet voor de sociale volkshuisvesting. Ze blijft daarmee trouw aan haar doelstelling en draagt dat ook actief uit. Ze is daarin eigenzinnig, volgens zichzelf en ook volgens de gemeente. Volgens de huurdersorganisatie mag ze nog steviger staan voor de primaire doelgroep en nog steller zijn in wat ze wel en niet wil bijdragen aan de woonvisie. In dit visitatierapport staat Havensteder centraal: haar maatschappelijke prestaties, hoe zij deze met anderen samen realiseert en welke verbetermogelijkheden er zijn. Wij geven geen oordeel over de partijen waarmee zij samenwerkt. Dat wil echter niet zeggen dat in deze samenwerking alleen Havensteder kan verbeteren. Het mag helder zijn dat alle betrokkenen een bijdrage leveren aan de situatie en dat alleen samen vooruitgang kan worden geboekt. Wij focussen in dit rapport op Havensteder. Maar niet omdat zij 'de schuld' zou hebben.

De lokale driehoek verliest duidelijk aan kracht nu gemeente, huurders en corporaties geen gedeelde visie hebben. Deze verschillen in visie dragen niet bij aan de gewenste voortvarendheid in de verbetering van de volkshuisvesting in Rotterdam. Die spanning is er vooral op bestuurlijk niveau en gaat over 'de stenen'. Op het sociale gebied is dat minder aan de orde. In de visitatieperiode zijn er door Havensteder allerlei initiatieven genomen om de samenwerking te verbeteren. Gemeente, huurders en Havensteder evalueren het proces van prestatieafspraken op open wijze met elkaar, ze hebben op initiatief van Havensteder een film gemaakt waarin ze de beelden van elkaar en zichzelf, met elkaar delen. De houding ten opzichte van elkaar is professioneel en ze zeggen daarin allemaal dat de relatie en het contact goed is. Havensteder doet haar 'stinkende best', maar de opvattingen liggen zo ver uit elkaar dat die een echt goede samenwerking in de weg staan. Daardoor komen de partijen moeilijk nader tot elkaar. De waardering van gemeente Rotterdam over de prestaties van Havensteder in dit rapport lijkt hierdoor ook gekleurd. Overigens is dit niet alleen bij Havensteder het geval, het speelt ook in de relatie van een aantal andere Rotterdamse corporatie en de gemeente. 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 van Woonbron aan de aanpak van de NPRZ-focuswijken. Hopelijk gaat de uitspraak meer duidelijkheid geven over de verhoudingen tussen de corporatie en de gemeente.

Zoals gezegd zijn de opgaven van Havensteder groter dan de middelen die zij ter beschikking heeft. In de visitatieperiode werden de financiële mogelijkheden beperkt omdat zij een verhoogd liquiditeitsrisico liep door een omvangrijke derivatenportefeuille. Havensteder heeft hard gewerkt om dit risico te verminderen en dat is ook gelukt. Na het principe "Eerst verdienen en dan uitgeven" dat Havensteder strak en noodzakelijkerwijs hanteerde in deze periode, is er nu weer meer mogelijk. En die mogelijkheden zet Havensteder maximaal in voor de volkshuisvesting. Dat is zichtbaar en die keuze maakt ze heel expliciet. De ontwikkelde portefeuillestrategie is daarmee in lijn. Havensteder hecht er waarde aan om te doen wat ze kan. De visitatiecommissie gaat er van uit dat er ook in de komende jaren meer opgaven dan middelen zullen zijn. Vanuit dat gegeven is het

volgens de commissie goed om het redeneren vanuit schaarste los te laten. Niet door vervolgens veel geld uit te gaan geven, maar door meer open te staan voor wat er kan en te denken vanuit mogelijkheden. De financiële situatie lijkt de mensen in de organisatie terughoudend en verkrampd te hebben gemaakt in het van buiten naar binnen denken. Immers, als je op je centen moet letten is de neiging groot om zelf de agenda te bepalen. Havensteder kan die verkrampde houding ten gevolge van schaarste veranderen naar een meer open houding vanuit mogelijkheden.

De waardering van de prestaties van Havensteder door de belanghebbenden ligt over de hele lijn lager dan die van de visitatiecommissie. Daarin is zichtbaar dat er meer nodig is en er meer verwachtingen en wensen zijn dan Havensteder in de huidige situatie kan waarmaken. De commissie waardeert in het hoofdstuk Presteren naar Opgaven en Ambities dat Havensteder datgene wat ze zich voorneemt en afsprekt ook daadwerkelijk doet. En daarmee is ze voorspelbaar en betrouwbaar. En dat is zeker als de verwachtingen hoger zijn, van groot belang.

In haar position paper geeft Havensteder helder aan waar zij staat. Ze kiest ook hier expliciet voor het bieden van een betaalbaar thuis aan degenen die op een sociale huurwoning zijn aangewezen. Ze zijn trots op buurten waarin huurders elkaar vooruit helpen en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen buurt en zo samen werken aan een betere samenleving. We zien die uitgangspunten in de position paper terug in de activiteiten en het handelen van Havensteder. In de gesprekken met medewerkers en belanghouders was de trots en passie merkbaar. In het nieuwsblad 'de Meerpaal' en in de jaarverslagen worden de activiteiten op deze onderwerpen beeldend en met passie beschreven. Het valt de commissie op dat in de uitingen van Havensteder soms begrippen gehanteerd worden die in de organisatie niet de betekenis hebben die de visitatiecommissie zou verwachten. 'Inclusieve stad', 'Werken vanuit de bedoeling' en een 'netwerkorganisatie' willen zijn, zijn daar voorbeelden van. Daarin lijkt een verschil te zijn tussen het verhaal en wat in de praktijk zichtbaar is. Overigens gaat dat twee kanten uit. Soms hadden we de indruk dat in de wijken en buurten veel meer gebeurde en bewoog dan we uit de rapportages konden opmaken. Op andere momenten hadden we de indruk dat wat Havensteder als geheel wil zijn, niet overal doorleefd wordt. Ook lijkt er een discrepantie tussen groot zijn en klein willen organiseren. In de wijken en buurten zien we die 'kleine aanpak'. Bijvoorbeeld in de Tuindorp Vreewijk waar met partners samengewerkt wordt aan specifieke buurtkwesties. Het onderhoud daarentegen is efficiënt en daarmee groot georganiseerd. Het werken volgens het principe van bouwdelen (de ene keer het dak en de andere keer de isolatie en het glas), is voor de organisatie en de kosten efficiënt. De vraag is of Havensteder weet of dit aansluit bij de wensen van de huurders. Dat er veel verschillende partijen werken aan onderhoud en reparatie maakt het lastig om snel tot oplossingen te komen als er ergens in het proces iets mis gaat. Het gaat dan over veel schijven en de huurder en het klantcontactcentrum worden geconfronteerd met veel betrokkenen die met elkaar moeten afstemmen. En dat gaat niet altijd goed.

De prestatieafspraken van Havensteder met de gemeenten zijn uitgebreid. Ze zijn thematisch en samenhangend. Er zijn veel afspraken, soms heel gedetailleerd en soms intentioneel. In Rotterdam biedt het proces waarin de prestatieafspraken tot stand komen, weinig ruimte voor het delen van ambities. De gemeente Rotterdam doet, aan de hand van de woonvisie, een uitvraag waar de corporaties een bod op kunnen doen. Havensteder doet een bod op de woonvisie vanuit haar eigen plannen en doelstellingen, die ze in samenspraak met haar omgeving heeft opgesteld. Vervolgens komen de gemeenten, huurders en corporaties tot prestatieafspraken. In Capelle aan den IJssel loopt dat proces soepeler. Ook daar zijn de prestatieafspraken gevarieerd qua uitwerking, van gedetailleerd en concreet tot intentioneel.

De portefeuillestrategie (maart 2016) geeft een goed inzicht in de kwaliteit van de woningen en in de opgaven waarvoor Havensteder staat. En dat dat veel geld vraagt is ook heel duidelijk. Het bezit staat er niet overal even goed bij. Havensteder werkt daarin met het principe 'Kwaliteit in Balans', waarbij ze de kwaliteit wil laten aansluiten bij de behoefte van de doelgroep. De kwaliteitsnormen liggen niet op een heel hoog niveau en dat is te begrijpen in het licht van betaalbaarheid en de

financiële mogelijkheden. Bij investeringsbeslissingen neemt Havensteder nadrukkelijker dan voorheen ook de maatschappelijke overwegingen mee, naast de financiële en vastgoed overwegingen. Daardoor worden er andere keuzes gemaakt op basis van prijskwaliteit verhouding en betaalbaarheid voor de doelgroep. Op het gebied van duurzaamheid heeft Havensteder gekozen voor extra investeringen in no-regret maatregelen aansluitend bij de reguliere woningverbetering. Het vervangen van ketels en isoleren zijn daar voorbeelden van. Dat doet ze voor zover de financiële middelen het toelaten. Het tempo van verduurzaming tot nu toe, leidt nog niet tot de realisatie van de afspraak in de sector (gemiddeld label B in 2021).

Havensteder is een grote organisatie en de medewerkers werken verspreid over verschillende locaties met de Red Apple als centrale plek. Regelmatig werden we verrast door mooie initiatieven op verschillende plekken. De professionele en creatieve inzet is er zowel in de wijken als in de Red Apple. De visitatiecommissie vindt Havensteder onderscheidend zowel in de bedrijfsmatige uitingen op haar website als in de manieren die ze bedenkt om bewoners in wijken te betrekken. De commissie heeft veel waardering voor de mensen in de organisatie, de betrokkenheid en de gedeelde overtuiging dat zij er zijn voor de primaire doelgroep. Dat was zichtbaar en merkbaar in de gesprekken en de dialogen.

De kwaliteit van de dienstverlening kwam in de gesprekken in het kader van de visitatie nadrukkelijk aan de orde. Huurders en medewerkers zijn het eens dat er verbeterlagen moeten worden gemaakt. Het in deze periode ingerichte klantcontactcentrum werkt aan verbetering en er worden klantreizen gemaakt om de ervaringen van de huurders te begrijpen. De rol van casemanager is geïntroduceerd om de complexe vraagstukken op te lossen. Het besef dat het beter moet, is er, maar er is nog een hele weg te gaan om dat echt te realiseren. De daling van de klanttevredenheid in de afgelopen periode wil men graag ombuigen. Kortere lijnen in de organisatie en met samenwerkingspartners kunnen daar zeker aan bijdragen.

De Raad van Commissarissen is stevig, deskundig en volkshuisvestelijk zeer ervaren. Er is veel aandacht uitgegaan naar het verbeteren van de financiële situatie. De raad wil de volkshuisvestelijke vraagstukken weer prominenter op de agenda zetten en spoort zichzelf en haar omgeving daartoe aan. Zij is bewust bezig om, na een periode van interne gerichtheid, de buitenwereld weer meer naar binnen te halen, door zelf naar buiten te gaan en een brede groep gesprekspartners op verschillende manieren op te zoeken. Het goede samenspel tussen de organisatie en de raad verstevigt het interne toezicht.

De relatie van Havensteder met Huurdersalliantie de Brug is in de visitatieperiode af en toe spannend geweest. De prestatieafspraken en de verschillen in visie met de gemeente Rotterdam hebben ook in deze relatie hun effect. Ondanks dat, is de samenwerking constructief en worden er zaken op z'n Rotterdams uitgesproken en weer genuanceerd. Het samen ontwikkelen van een Huurdersacademie is een mooi voorbeeld van deze samenwerking. De eenvoudig lijkende afspraak 'als iets in een overleg je achteraf niet zint, dan kom je daar bij elkaar binnen 24 uur op terug', werkt daarin constructief.

Havensteder neemt een aantal initiatieven om belanghebbenden te betrekken bij de totstandkoming van haar beleid. Dat wordt ook zo ervaren door de belanghebbenden. Daarin geven ze wel aan dat ze graag in eerder stadium betrokken willen worden en meer mee willen denken vanaf het begin. Ze ervaren daarin (nog) niet altijd de openheid bij Havensteder om een open uitwisseling te hebben.

In de vorige visitatie zijn een aantal verbeterpunten genoemd. In de bullets staan de verbetervoorstellen uit de vorige visitatie. Daaronder staat cursief de reflectie van de visitatiecommissie op de ontwikkeling zoals we die hebben waargenomen.

- Vergroot de transparantie in maatschappelijke prestaties door de ambities en opgaven in het jaarverslag op hoofdlijnen te verbinden met de prestaties.

Hierin heeft Havensteder duidelijk verbeteringen aangebracht. In de jaarverslagen worden de ambities uit het koersplan overzichtelijk weergegeven. Verbetering hierin is mogelijk door de relatie met de prestatieafspraken expliciet te maken.

- Verbeter de beleidscyclus door structuur, overzicht en inzicht te verbeteren en expliciteer de relatie tussen norm, realisatie, prognose en (bij)sturing. Daarmee wint ook het toetsingskader aan kracht.

Ook hierin heeft Havensteder een mooie stap vooruit gemaakt door een reviewstructuur toe te voegen, waarin ze integraal en nadrukkelijk de voortgang bespreekt.

- Vergroot het externe zicht op de wijze waarop de belanghebbenden bij het interne beleid worden betrokken en de manier waarop hun input wordt verwerkt, inclusief een duidelijke terugkoppeling.

Op dit punt zijn verschillende stappen gemaakt. De politieke cafés, dialoogavonden onder andere over betaalbaarheid, het initiatief 'samen denken, samen doen' en ook de wijze van visiteren dragen daaraan bij. Op thema's nodigt Havensteder de belanghebbenden uit om mee te denken. Haar voorkeur gaat daarbij uit naar een plan of idee dat getoetst wordt. Er zijn activiteiten waarin Havensteder haar belanghebbenden bevraagt maar er is geen structuur of plan dat daaraan voor een langere periode, gekoppeld aan haar eigen plannen, invulling geeft.

- Organiseer wederzijdse transparantie in de (des)investeringsagenda en creëer op basis daarvan afstemming in de investeringen.

In de visitatieperiode heeft Havensteder haar Portefeuillestrategie vastgelegd. Hiermee heeft ze een belangrijke basis gelegd om transparant te kunnen zijn en heeft ze afstemming gezocht met gemeenten, huurdersorganisatie, collega corporaties en WSW en AW/ILT.

- Experimenteer met andere vormen van huurdersbetrokkenheid en geef verder vorm aan partnerschappen met de andere partijen.

In 2014 heeft Havensteder een visie op participatie geformuleerd. Samen de huurdersorganisatie ontwikkelt ze dit verder en de Huurdersacademie is daarvan een mooi resultaat. In de wijken werkt ze veel samen met partners.

- Ontwikkel innovatieve oplossingen en concepten op projectniveau, zeker waar de financiële middelen ontoereikend zijn om de opgaven via de bekende weg in te vullen.

De financiële situatie bij Havensteder in de visitatieperiode heeft op dit punt voor enige 'verkramping' gezorgd. Toch zijn er diverse initiatieven in wijken en buurten die hier invulling aan geven en waar met weinig of geen middelen en samen met partners aan oplossingen is gewerkt. Op centraal niveau kan hier nog wel een tandje bijgezet worden.

De visitatiecommissie heeft de volgende verbeterpunten voor Havensteder.

- Geef nog meer aandacht aan het verbeteren van de relatie en de samenwerking met de gemeente Rotterdam. Niet per sé door iets te doen waar Havensteder niet achter kan staan, maar zeker wel om de samenwerking constructief in te zetten voor de stad. Doe daar vanuit de eigen mogelijkheden alles aan wat kan en sta open voor de kansen die anderen daarin bieden.
- Maak zichtbaar waar de eigen ambities verbonden zijn met de prestatieafspraken, stuur daar intern en extern op.
- Integreer de prestatieafspraken met de verschillende gemeenten in de eigen jaarplannen.
- Verbeter de kwaliteit van de dienstverlening, accepteer niet dat de tevredenheid van huurders daalt.
- Ontwikkel een andere houding ten aanzien van schaarste, want het effect van die houding is minder open staan voor de buitenwereld en eigen opvattingen en plannen minder ter discussie stellen. Zoek meer mogelijkheden om samen met anderen te ontwikkelen met als voorbeeld de wijkcoöperaties BoTu en Vreewijk.
- Ondanks de huidige, maximaal mogelijke investeringen in duurzaamheid haalt Havensteder de sectordoelstelling (gemiddeld label B in 2021) niet. Kijk wat er mogelijk is om deze doelstelling alsnog te halen.
- Vind manieren om de mooie voorbeelden uit de wijken en buurten te verbinden aan de doelen in het koersplan en neem ze mee in de rapportages.

- Maak uitspraken over wat je wil zijn, waar. Of ben selectiever in de keuze waar je van bent. 'Werken vanuit de bedoeling' of 'een netwerkorganisatie zijn' vraagt op alle niveaus invulling en concretisering.
- Ontwikkel samenhangende ideeën over de betrokkenheid van belanghebbenden bij de totstandkoming en evaluatie van het beleid van Havensteder, parallel aan de eigen cyclus en communiceer meer over wat je met de inbreng hebt gedaan.
- Durf de keuzes voor de visie op de inzet van het vermogen aan de belanghebbenden voor te leggen en er over in gesprek te gaan.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Havensteder ziet er als volgt uit.

Perspectief						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities								
Prestatievelden*	1	2	3	4	5			
Prestaties in het licht van de opgaven	7	6,8	6,2	7,1	7,2	6,9	75%	7,2
Ambities in relatie tot de opgaven						8	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden								
Waarderingsvelden**	A	B	C	D	E			
Prestaties naar het oordeel van belanghebbenden	6,3	6,2	6,1	6,3	6,4	6,3	50%	6,5
Afspraken nakomen, samenwerken partners						6,9	15% ¹	
Tevredenheid over communicatie en relatie						7,0	15%	
Tevredenheid over invloed op het beleid						6,3	20%	
Presteren naar Vermogen								
Financiële continuïteit						5	30%	6,8
Doelmatigheid						7	30%	
Vermogensinzet						8	40%	
Governance								
Besturing	Plan				6,5	6,5	33%	6,9
	Check				6			
	Act				7			
Intern toezicht	Functioneren RvC				8	7,3	33%	
	Toetsingskader				7			
	Toepassen Governancecode				7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie				7	7,0	33%	
	Openbare verantwoording				7			

* De vijf prestatievelden zijn:	** De vijf waarderingsvelden zijn:
1. Huisvesting primaire doelgroep	A. Kwaliteit van de woningen
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen	B. Betaalbaarheid
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer	C. Duurzaamheid
4. (Des-)investeringen in vastgoed	D. Dienstverlening, klantgerichtheid
5. Kwaliteit van wijken en buurten	E. Inclusieve stad, leefbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

¹ De percentageverdeling is toegelicht in hoofdstuk 4.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opdrachten en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,2.

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Havensteder op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Ze heeft de opdrachten op dit onderdeel ruim voldoende gerealiseerd. De afspraken die Havensteder heeft ten aanzien van de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen, zijn ruim voldoende gerealiseerd. Er is een dalende trend waarneembaar in het aantal woningen in de sociale huurvoorraad conform het gevoerde beleid. In de gemeente Rotterdam topt Havensteder voor de doelgroep in 2017 de huren af voor circa 24% van de gemuteerde woningen en worden 128 woningen aangeboden onder de kwaliteitskortingsgrens. Daarnaast worden in 2017 minimaal 70% van de vrijkomende woningen in de sociale huurvoorraad onder de hoogste aftoppingsgrens aangeboden. In de gemeente Capelle aan den IJssel is het streefhuurbeleid aangepast van 98% maximaal redelijk naar 80% maximaal redelijk en is 79% (eind 2017) van de vrijkomende woningen onder de hoogste aftoppingsgrens aangeboden. Havensteder wijst volgens de geldende regels passend toe. Havensteder heeft de aanpak rondom woonfraude hernieuwde aandacht gegeven en geïntensiveerd, waardoor veel zaken in Rotterdam en Capelle zijn opgelost. De keuzevrijheid voor bewoners is onder andere gerealiseerd door sinds 2016 de woningtoewijzing op Woonnet te organiseren via vier verschillende modellen. Havensteder is actief bezig met vermindering van de wachttijd en het vergroten van de slaagkans. Ze heeft diverse pilots gestart op dit onderdeel. De aanpak leegstand ligt gedurende de visitatieperiode grotendeels onder de gestelde normen. In de visitatieperiode heeft Havensteder diverse activiteiten ondernomen voor specifieke doelgroepen. Zo heeft Havensteder in de gemeente Rotterdam meegewerkt met het programma Langer Thuis en heeft hierdoor de wachtlijst met medisch urgenten teruggebracht. Havensteder heeft verder jaarlijks volgens planning woningen gelabeld voor 55+ en geschikt gemaakt voor rollators en rolstoelen. Havensteder heeft in de gemeente Rotterdam en Capelle aan den IJssel niet in alle jaren voldaan aan de huisvesting van statushouders, omdat er wegens omstandigheden minder aanvragen door de gemeente Rotterdam werden ingediend. Havensteder heeft echter altijd voldaan aan de vraag vanuit de gemeente voor het ter beschikking stellen van woningen en derhalve ruim voldoende gepresteerd. Havensteder geeft een hoge prioriteit aan de betaalbaarheid van haar woningen. Gedurende de visitatieperiode heeft zij namelijk haar streefhuurbeleid aanzienlijk verlaagd. Door diverse convenanten met de gemeente Rotterdam en Capelle aan den IJssel is de inzet van Havensteder geweest om zo weinig mogelijk huisuitzettingen te hebben vanwege huurachterstanden. Havensteder heeft actief beleid gevoerd op dit onderdeel. Zo heeft de pilot budgetcoach ertoe geleid dat bij huurachterstanden veel eerder in het incassoproces contact wordt opgenomen met de huurder bij huurachterstanden. In de gemeente Capelle aan den IJssel wordt gewerkt met het Eropaf-team bij huurachterstanden.

De visitatiecommissie kent een 6,8 toe voor de prestaties van Havensteder op het gebied van de Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Havensteder werkt samen met diverse zorgpartijen voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Verder werkt ze in diverse programma's samen met diverse partijen. Bijvoorbeeld met de gemeente Rotterdam werkt ze samen in het programma 'Langer Thuis' en met 'Het zal werken' doet ze kleine aanpassingen in de woningen, die niet vergoed worden door de gemeente. Havensteder heeft verder voldoende woningen gelabeld als 55+ woningen voor senioren en geschikt gemaakt voor rollators conform afspraak. In gemeente Rotterdam heeft Havensteder niet-courant BOG-vastgoed omgezet in een aantal rolstoelwoningen.

De visitatiecommissie kent een 6,2 toe voor Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Havensteder stuurt actief op de prijskwaliteitverhouding van haar vastgoedportefeuille. Havensteder heeft een eigen kwaliteitssysteem ontwikkeld (Kwaliteit in Balans). Deze bestaat uit 5 niveaus, waarin Havensteder de doelstelling heeft gerealiseerd dat in 2017 minimaal 85% van haar woningbezit moet voldoen aan niveau 3 of hoger (Havensteder kwaliteit). Havensteder scoort ruim voldoende op de kwaliteit van woningen. Op het onderdeel kwaliteit van de dienstverlening heeft Havensteder

niet haar doelstellingen gerealiseerd. In het KWH-huurlabel heeft ze op het onderdeel 'Contact' niet voldaan aan de om minimaal een 7 te scoren. Ook in de Aedes benchmark scoort Havensteder minder goed op het Huurdersonderdeel. Eind 2017 had het woningbezit van Havensteder gemiddeld een energielabel D. Havensteder heeft gedurende de visitatieperiode diverse activiteiten ondernomen op het gebied van energie en duurzaamheid. Bij de verduurzaming hanteert Havensteder het uitgangspunt dat de huurder er in woonlasten niet op achteruit gaat. Havensteder heeft verschillende complexen volgens planning gerenoveerd en verduurzaamd en ze heeft een aantal pilots op het gebied van bewonersbewustzijn uitgevoerd. Met het huidige tempo van verduurzaming is de verwachting dat Havensteder de sectorafspraken (in 2021 gemiddeld een energielabel B) niet haalt.

De visitatiecommissie kent een 7,1 toe voor de prestaties van Havensteder op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. Gedurende de visitatieperiode heeft Havensteder diverse investeringen gerealiseerd op het gebied van nieuwbouw. Zo heeft ze conform afspraak 215 nieuwbouwwoningen opgeleverd in de gemeente Rotterdam. Verder heeft Havensteder een groot aantal renovatieprojecten in de visitatieperiode uitgevoerd zoals Zonnelicht, Valkeniersweg fase 1a, het funderingsherstelprogramma Funproma, Wiekslag en de Hoeken et cetera. De herstructurering van de Hoven is door de financiële crisis en de crisis op de woningmarkt stil komen te liggen. Eind 2014 ondertekenden Havensteder en de gemeente Capelle aan den IJssel een nieuwe intentieovereenkomst voor de ontwikkeling van project de Hoven II die in 2018 is gestart. Over de periode 2014-2017 heeft Havensteder met de verkoop van 1.351 woningen haar doelstelling van 1.275 ruimschoots gerealiseerd.

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor Kwaliteit van wijken en buurten. Havensteder hecht veel waarde aan de kwaliteit van wijken en buurten en onderneemt een groot aantal activiteiten op dit onderdeel. Ze ondersteunt veel bewonersinitiatieven op het gebied van leefbaarheid zowel in de gemeente Rotterdam als in Capelle aan den IJssel. Enkele voorbeelden zijn: opknappen van binnenterreinen, samen met jongeren de verwaarloosde tuinen aanpakken in Vreewijk, werkplekken initiëren en stages aanbieden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, Woonexperiment in de buurt Savanne/Toendra et cetera. Verder is Havensteder actief op het gebied van wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast. In gebieden waar de sociale index is verslechterd (Lombardijen) werkte Havensteder mee aan het gericht verbeteren van de sociale index zodat deze boven het gemiddelde van Rotterdam komt te liggen. Havensteder heeft voor alle wijken in gemeente Rotterdam wijkstreefprofielen en wijkprofielen. Verder heeft Havensteder geparticipeerd in de aanpak portieksheffings en voor een groot aantal woningen het hang- en sluitwerk verbeterd. Er is met succes gewerkt aan de daling van het aantal woninginbraken.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities in relatie tot de opgaven met een 8. De eerste vraag voor deze beoordeling is of Havensteder haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie waardeert positief dat Havensteder op veel gebieden haar ambities heeft verwoord. De ambities van Havensteder passen bij de opgaven. Haar koersplannen 'Sterk in Wonen' en 'Goed voor elkaar' zijn gebaseerd op bestaande lokale en regionale onderzoeken en ze heeft zelf aanvullend onderzoek laten doen. Bij de totstandkoming van de plannen heeft ze de inbreng van huurders(-organisatie), gemeenten en andere belanghouders nadrukkelijk betrokken. De ambities van Havensteder komen niet overal overeen met de opgaven van de gemeente Rotterdam. Er is geen overeenstemming met gemeente Rotterdam over de beschikbaarheidsopgave en de taakopvatting van Havensteder. De geformuleerde ambities en de gerealiseerde opgaven sloten wel goed aan bij de haar financiële mogelijkheden en de eigen volkshuisvestelijke taakopvatting. Havensteder verantwoordt op verschillende momenten waar en waarom zij afwijkt van de opgaven zoals de gemeente Rotterdam die formuleert.

Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,5. De belanghebbenden zijn in het algemeen redelijk tevreden over de prestaties van Havensteder.

‘Kwaliteit van woningen is gewaardeerd met een 6,3. Belanghebbenden zijn van mening dat Havensteder een redelijke kwaliteit levert, hoewel de beelden verschillend zijn. Sommigen geven aan dat woningen goed zijn opgeknapt, de prestaties gezien de financiële situatie prima is, en anderen dat de kans om meer te verbeteren of te verduurzamen te weinig is opgepakt.

‘Betaalbaarheid’ waarderen de belanghebbenden met 6,2. De Brug is tevreden omdat Havensteder veel aandacht besteedt aan betaalbaarheid en daarin ook individueel maatwerk levert. De huurders in het externe wereldcafé waren minder tevreden vanwege de grote verschillen in huurprijzen die ontstaan bij mutatie en door de inkomensafhankelijke huurverhoging, en de in hun ogen scheve prijskwaliteitverhouding van de woningen. De gemeenten geven aan dat Havensteder de afwegingen goed maakt en zijn ruim tevreden. Dat Havensteder politiek aandacht vraagt voor dit onderwerp wordt positief door de overige partijen gewaardeerd.

‘Duurzaamheid’ is gewaardeerd met een 6,1. De inzet van no-regret maatregelen wordt verschillend gewaardeerd: de een vindt het positief en de ander te afwachtend. De gemeenten zijn positief over plannen voor de nabije toekomst. De overige partijen waarderen de duurzaamheid van de nieuwbouw positief maar zien een grote opgave bij het bestaande bezit.

‘Dienstverlening, klantgerichtheid’ waarderen de belanghebbenden met 6,3. De Brug is qua cijfer redelijk tevreden over de dienstverlening maar kritisch in haar bewoordingen. Ze vindt dat de communicatie vaak stukt, zowel met huurders als met huurdersvertegenwoordigers. De huurders in het externe wereldcafé hebben wisselende ervaringen: voor sommigen is de telefonische bereikbaarheid prima, anderen klagen erover. De personele wisselingen in de wijken zijn door velen als lastig ervaren en de vraag leeft of Havensteder voldoende regie heeft op aanvragen die rechtsreeks van huurders naar de aannemers gaan. De helderheid van de website, de Meerpaal (het bewonersblad) en de manier waarop je te woord wordt gestaan worden als positieve punten in de chatsessie genoemd.

‘Inclusieve stad, leefbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid’ is gewaardeerd met 6,4. De Brug geeft geen cijfer voor dit onderwerp omdat ze er niet veel van ziet. De huurders in het externe wereldcafé geven aan dat vragen uit de buurt worden gehonoreerd door Havensteder, maar dat ze problemen ervaren met de leefbaarheid door de instroom van bewoners uit bijzondere doelgroepen. De gemeenten zien dat Havensteder een positieve rol op dit gebied speelt, maar door bezuinigingen een beperktere rol vervult. Overige partijen geven aan dat Havensteder een grote inzet heeft op inclusiviteit en meedenkt met de gemeente over wijkontwikkeling.

‘Afspraken nakomen, samenwerken met partners’ is gewaardeerd met een 6,9. Alle partijen zijn daar tevreden over: de samenwerking en deelname van Havensteder in netwerken is positief en ze is een betrouwbare partner. Door de bezuinigingen is Havensteder minder zichtbaar in de wijken en dat heeft effect op de samenwerking daar. De samenwerking op uitvoeringsniveau wordt door huurders positief beoordeeld. Havensteder kan zich in de ogen van sommige belanghebbenden meer open en constructief opstellen.

De belanghebbenden geven een 7 voor ‘Tevredenheid over communicatie en relatie Havensteder met omgeving’. De Brug is zeer tevreden over de relatie en communicatie en voelt zich serieus genomen door Havensteder. De huurders geven aan dat de communicatie richting huurders te wensen overlaat. De gemeente Capelle is zeer tevreden over de relatie en vindt dat de communicatie van Havensteder beter kan. De gemeente Rotterdam is matig tevreden: de relatie is professioneel maar op inhoud staan ze te ver van elkaar. De overige partijen zijn zeer tevreden over de relatie en communicatie.

‘Tevredenheid over invloed op het beleid’ is gewaardeerd met een 6,3. De Brug waardeert de invloed positief en is tevreden dat ze steeds eerder wordt betrokken. De gemeente Capelle aan den IJssel is redelijk tevreden maar wil graag eerder betrokken worden bij de plannen van Havensteder en afspraken voor langere termijn maken. De gemeente Rotterdam is ontevreden over haar invloed en vindt het proces van prestatieafspraken maken te taai. De overige partijen zijn tevreden maar hebben niet altijd zicht op hun invloed.

Presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Havensteder met gemiddeld een 6,8.

De beoordeling over Presteren naar Vermogen kan binnen het experiment beperkt worden tot verantwoording over de vermogensinzet ten behoeve van de maatschappelijke prestatie, als de financiële continuïteit en/of doelmatigheid voldoen aan de normen. Insteek is dat de visitatiecommissie niet het werk van de externe toezichthouder overdoet. Omdat de financiële positie van Havensteder in de visitatieperiode matig is en dit consequenties heeft voor de vermogensinzet van Havensteder zijn de financiële continuïteit en de doelmatigheid beoordeeld door de visitatiecommissie.

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit met een 5. Havensteder voldoet niet aan het ijkpunt omdat niet alle financiële ratio's (loan-to-value en solvabiliteit) gedurende de volledige visitatieperiode voldeden aan de externe normen van de Aw en het WSW. Het niet voldoen aan deze externe normen heeft voor Havensteder geleid dat het Aw een aantal interventies heeft opgelegd en dat het WSW in 2015 geen borgingsplafond heeft afgegeven. Havensteder heeft in de visitatieperiode de aanbevelingen en interventies van het Aw en WSW op een adequate wijze opgevolgd en haar financiële positie hersteld.

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid met een 7. Havensteder scoort in alle jaren van de visitatieperiode een B (middengroep) op de bedrijfslasten in de Aedes-benchmark. Ze heeft haar bedrijfslasten verlaagd van € 1.012 per vhe naar € 809 per vhe. Hierdoor is de financiële positie van Havensteder verbeterd en is haar investeringsruimte vergroot. Havensteder voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat de bedrijfslasten relatief sterk en snel zijn afgenomen en Havensteder er actief op stuurde.

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet met een 8. Het vermogen van Havensteder is in de visitatieperiode voornamelijk ingezet voor de afbouw van haar leningen- en derivatenportefeuille. Deze afbouw was noodzakelijk om weer te voldoen aan de externe normen voor de financiële ratio's. De visitatiecommissie waardeert de stappen die Havensteder hierin heeft gezet. Ze heeft hierdoor haar (maatschappelijk) vermogen minder afhankelijk gemaakt van renteontwikkelingen en haar investeringsruimte dientengevolge vergroot. Tegelijkertijd heeft Havensteder haar bedrijfslasten in de visitatieperiode verlaagd. Hiermee laat ze zien dat ze sober en doelmatig omgaat met haar middelen en heeft ze daarmee ook haar investeringsruimte vergroot. De visitatiecommissie constateert dat Havensteder in de jaren 2014 en 2015 terecht voorzichtig is geweest met de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke investeringen. Het beleid is gericht op “eerst verdienen, dan uitgeven”, uitgewerkt in een duurzaam verdienmodel. Dit verdienmodel heeft Havensteder zeer consequent toegepast. Naast de inzet van haar vermogen voor verbetering van de financiële positie en het risicoprofiel heeft Havensteder haar vermogen ook onder andere ingezet voor betaalbaarheid en kwaliteit van de woningen. Havensteder betreft haar belanghebbenden actief bij de vraag op welke wijze zij het vermogen zal inzetten. Dit doet ze onder andere door de belanghebbenden te betrekken bij de totstandkoming en doorrekening van de portefeuillestrategie. Verder verantwoordt Havensteder haar vermogensinzet goed in de portefeuillestrategie, meerjarenbegroting, de jaarplannen en in de jaarverslagen.

Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,9.

Op het onderdeel besturing, 'plan, check, act', scoort Havensteder gemiddeld een 6,5. De commissie is positief over de koersplannen en routekaarten die Havensteder in de visitatieperiode gebruikt. In de totstandkoming van haar plannen laat Havensteder zich zeker leiden door haar belanghebbenden. Ze doet dat meer door haar eigen plannen voor te leggen ter toetsing dan door te co-creëren met haar belanghebbenden. De prestatieafspraken met de gemeenten volgen voor Havensteder als vanzelfsprekend uit haar koersplan en haar portefeuilleplan. Havensteder focust vanuit haar taakopvatting op beschikbaarheid van betaalbare woningen voor de primaire doelgroep, daar waar de gemeente ook een appél doet op de mogelijkheid om in de particuliere voorraad en voor de middeninkomens een taak te nemen. De visitatiecommissie is positief over de opbouw van het koersplan waarmee Havensteder haar plannen zichtbaar maakt voor de buitenwereld. Het geeft richting aan het huidige en toekomstige handelen van de corporatie, geeft helder weer welke mogelijkheden Havensteder passend bij haar financiële situatie heeft en geeft de actuele keuzes van Havensteder weer. Deze worden opgenomen in jaarplannen en de resultaten worden weergegeven in de jaarverslagen. Daarnaast heeft ze reguliere doelen die ze per trimester aan de hand van KPI's volgt. De prestatieafspraken met de gemeenten zijn niet expliciet in de rapportages opgenomen. De prestatieafspraken zijn omvangrijk, gedetailleerd en niet altijd meetbaar. Het volgen van de voortgang van de prestatieafspraken is daarom lastig.

Het interne toezicht beoordelen we gemiddeld met een 7,3. De aanwezige specialistische deskundigheid in de raad en de combinatie met mensen die diep geworteld zijn in de sector sluit goed aan bij de vraagstukken waar Havensteder in deze visitatieperiode voor stond. De financiële kennis, kennis over derivaten, politiek bestuurlijke ervaring en de ervaring met complexe vraagstukken en crisissituaties kwamen goed van pas. Uit de verslagen blijkt dat de samenstelling en deskundigheid van de raad een positieve bijdrage heeft geleverd aan het (financiële) herstel van Havensteder in de visitatieperiode. De raad gaat adequaat om met de onafhankelijkheid en integriteit van de leden. De rolopvatting van de raad heeft in de visitatieperiode meebewogen met de vraagstukken die er aan de orde waren. Over de rolopvatting zegt de raad: 'De raad geeft steun, brengt kennis in en houdt toezicht'. De raad koos bewust voor 'er dicht boven op zitten' daar waar de risico's en problemen groot waren. De actuele vraagstukken tijdens de visitatieperiode gaven de raad bijna onvermijdelijk een financiële focus. De raad heeft in de visitatieperiode bewust gewerkt aan het ontwikkelen van een werkwijze waarin de raad meer vanaf het begin meegenomen wordt in de vorming van plannen. De raad heeft zich ook bezig gehouden met de manier waarop besluiten in de organisatie tot stand komen. Ze is nieuwsgierig naar en hecht waarde aan het 'schuringsmechanisme' in de organisatie en daarmee of er voldoende tegenspraak is. De raad besteedt serieus aandacht aan zelfreflectie. Ze heeft jaarlijks evaluaties gehouden waarvan drie keer met externe begeleiding. In de evaluaties is een duidelijke ontwikkeling te zien en de voornemens in de zelfevaluatie worden opgevolgd. De zelfevaluatie is veelzijdig, gaat zowel over inhoud als over de persoonlijke bijdrage en getuigt van kritische reflectie. De raad 'spaart' zichzelf hierin niet. De bevindingen van de Aw bevestigen dit beeld. Het gehanteerde toetsingskader is actueel en compleet en wordt actief gehanteerd. De documenten die het toezichtkader vormen zijn van voldoende kwaliteit en volledig. Op het gebied van Governance hanteert zij actief de uitgangspunten hanteert zoals deze zijn opgenomen in de Governancecode en heeft ze de volledige en transparante governancestructuur op de website en in de jaarverslaglegging opgenomen en verantwoordt ze zich hierover.

De externe legitimering en openbare verantwoording beoordelen we met een 7,0. De algemene indruk is dat de verschillende corporaties in Rotterdam geen uitgesproken onderscheidend profiel ten opzichte van elkaar hebben. Wel zijn de financiële mogelijkheden verschillend, waarbij vooral Havensteder in de afgelopen periode weinig financiële ruimte had. In het algemeen wordt Havensteder erkend en gewaardeerd als belangrijke aanjager van de inclusieve samenleving. De belanghebbenden prijzen haar om de maatschappelijke sensitiviteit die Havensteder laat zien. Op kleine schaal is ze veel met huurders en belanghebbenden in gesprek. Op grotere schaal organiseert ze politieke cafés over onderwerpen die haar huurders en belanghebbenden aangaan. Met de huurdersorganisatie werkt ze samen aan de huurders academie en denken ze samen na over hoe de betrokkenheid van huurders verbreed en vergroot kan worden. De huurdersorganisatie de Brug ervaart dat zij steeds meer en eerder betrokken wordt bij de totstandkoming van het beleid. Zij overlegt regelmatig met de RvC en met de bestuurder. De huurdersorganisatie ervaart het als positief dat Havensteder kiest voor de primaire doelgroep. In de openbare verantwoording is alle informatie actueel, helder en toegankelijk en er is diversiteit in de communicatie.

[illegible]

Woorden van medewerkers bij het wereldcafé over de prestaties van Havensteder

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Havensteder op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

Noot vooraf

In het kader van het experiment heeft de visitatiecommissie zich voor de beoordeling van bovengenoemde prestatievelden vooral gebaseerd op de gemaakte prestatieafspraken met gemeente Rotterdam en gemeente Capelle aan den IJssel. Dit is, op de onderdelen waarop geen prestatieafspraken gemaakt zijn, aangevuld met de eigen ambities en prestaties van Havensteder. De prestatieafspraken, zoals de gemeenten, Havensteder en de huurdersorganisatie die maken, kennen een aantal samenhangende afspraken voor bijvoorbeeld Rotterdam Zuid. Het gaat dan om betaalbaarheid en toewijzing in combinatie met leefbaarheid en kwaliteit van woningen. In het stelsel van visitatie worden deze afspraken verdeeld over de verschillende prestatievelden. Daardoor verliezen ze, door de indeling in dit hoofdstuk, soms aan samenhang en daarmee aan kracht.

In de position paper, de zelfevaluatie en de interne validatiegesprekken heeft Havensteder haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie en de interviews.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld het oordeel van visitatiecommissie, de opgaven en de prestaties beschreven.

De feitelijke prestaties van Havensteder zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van Havensteder passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

Havensteder is in Rotterdam één van de grotere corporaties. Havensteder biedt huisvesting aan ongeveer 85.500 huurders in Rotterdam en omgeving en heeft bijna 49.000 verhuureenheden in eigendom, waarvan bijna 42.000 verhuureenheden in het DAEB-segment. Het merendeel van de vastgoedportefeuille is gelegen in de gemeente Rotterdam en Capelle. Daarnaast heeft Havensteder ook woningen in Albrandswaard, Barendrecht, Lansingerland en Krimpen aan den IJssel. Omdat verreweg het grootste deel van het bezit van Havensteder is gelegen in Rotterdam en Capelle aan den IJssel zijn de prestaties in deze twee gemeenten meegenomen in de beoordeling.

In alle gemeenten waar Havensteder werkzaam is, zijn prestatieafspraken gemaakt. Met de gemeenten zijn onder meer prestatieafspraken gemaakt over beschikbaarheid van de sociale huurvoorraad, betaalbaarheid, kwaliteit van de voorraad inclusief duurzaamheid, leefbaarheid, statushouders, woonoverlast, wonen met zorg et cetera. Binnen de gemeenten is het woningbezit van Havensteder geconcentreerd in een groot aantal afzonderlijke wijken en buurten; in een deel van deze gebieden is Havensteder de enige corporatie, in sommige andere wijken en buurten werken ook andere corporaties.

Havensteder werkt samen met de andere corporaties in onder andere de Maaskoepel. De Maaskoepel is de overkoepelende organisatie van woningcorporaties in de regio Rotterdam. De ambitie van Maaskoepel en haar leden is om de aantrekkelijkheid van het woon- en leefklimaat in de regio te verbeteren. En ervoor te zorgen dat het aanbod van woningen optimaal aansluit bij de wensen van de woonconsumenten. Zij richt zich op drie kernactiviteiten: ontwikkelen gezamenlijk beleid, ontmoeten en kennis delen en ondersteunende diensten zoals WoonnetRijnmond, Stichting Urgentiebepaling Woningzoekenden Rijnmond (SUWR) en Bezwarencommissie Huisvesting Regio Rijnmond.

Het aantal huishoudens in het werkgebied van Havensteder neemt in de periode 2015 – 2025 toe met circa 5,6% (bron: Raming doelgroepen ABF Research). De toename bestaat vooral uit eenpersoonshuishoudens. De toename van het aantal huishoudens in de leeftijdsklasse 75+ is groot. Vanaf deze leeftijd neemt het aandeel huishoudens dat behoefte heeft aan vormen van wonen met zorg, sterk toe. In Rotterdam behoort 58% van de huishoudens tot de lage inkomens. In de periode tot 2025 loopt dit aandeel met 2,1% terug. In de gemeente Capelle aan den IJssel neemt het tempo van vergrijzing sneller toe. Het aantal jonge alleenstaanden en gezinnen met kinderen neemt af, terwijl het aantal alleenstaanden en paren zonder kinderen van 65 jaar en ouder sterk toeneemt. De doelgroep met huurtoeslag neemt in de periode tot 2025 met 2% af. Indien deze ontwikkelingen geprojecteerd worden op het woningbezit van Havensteder daalt de behoefte aan sociale woningen en zou het bezit in het werkgebied kunnen afnemen met netto 2.500 woningen (bron: portefeuillestrategie 2016). In 2019 is een nieuwe regionale woonvisie vastgesteld waarin deze aantal zijn herzien en er geen sprake meer is van een benodigde daling van het aantal sociale huurwoningen.

3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep: oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Havensteder op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Hiermee presteert ze ruim voldoende op de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft.

Havensteder heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

Woningtoewijzing en doorstroming

- De afspraken die Havensteder heeft ten aanzien van de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen, zijn ruim voldoende gerealiseerd. Het aantal wooneenheden tot aan de liberalisatiegrens is in de periode 2014-2017 gedaald met circa 1.350 verhuureenheden. Er is zichtbaar een dalende trend waarneembaar in het aantal woningen in de sociale huurvoorraad conform het gevoerde beleid. In gemeente Rotterdam topt Havensteder voor de doelgroep in 2017 de huren af voor circa 24% van de gemuteerde woningen en worden 128 woningen aangeboden onder de kwaliteitskortingsgrens. Daarnaast worden in 2017 minimaal 70% van de vrijkomende woningen in de sociale huurvoorraad onder de hoogste aftoppingsgrens aangeboden. In de gemeente Capelle aan den IJssel is het streefhuurbeleid aangepast van 98% maximaal redelijk naar 80% maximaal redelijk en is 79% (eind 2017) van de vrijkomende woningen onder de hoogste aftoppingsgrens aangeboden.

- Havensteder wijst volgens de geldende regels passend toe. Haar prestaties op dit gebied zijn ruim voldoende.
- Havensteder heeft in 2016 en 2017 de aanpak rondom woonfraude hernieuwde aandacht gegeven en geïntensiveerd, waardoor veel zaken in Rotterdam en Capelle zijn opgelost. Havensteder presteert ruim voldoende op dit gebied.
- De keuzevrijheid voor bewoners is onder andere gerealiseerd door sinds 2016 de woningtoewijzing op Woonnet te organiseren via vier verschillende modellen (directe kans, woningloting, wens & wacht en inschrijfduur). Daarnaast kan er ook directe bemiddeling plaatsvinden. In 2014 en 2015 hanteerde Havensteder alleen inschrijfduur en directe bemiddeling. Verder heeft Havensteder in de gemeente Rotterdam de huren afgetopt voor 525 woningen met minimaal 5 kamers ten behoeve van grote gezinnen. Havensteder scoort op dit punt ruim voldoende.
- Havensteder is actief bezig met vermindering van de wachttijd en het vergroten van de slaagkans. Ze heeft diverse pilots gestart al dan niet samen met de gemeente Rotterdam en daar budgetten voor ter beschikking gesteld. In de gemeente Capelle aan den IJssel is Havensteder een overeenkomst aangegaan voor een eerlijke en rechtvaardige woonruimtebemiddeling o.b.v. beschikbare persoonsgegevens. Havensteder presteert ruim voldoende op dit punt.
- De leegstand ligt gedurende de visitatieperiode gemiddeld gezien onder de gestelde normen met uitzondering van 2014. De leegstandspercentages laten wel een dalende trend zien in de visitatieperiode. Havensteder presteert ruim voldoende op dit punt.
- In de visitatieperiode heeft Havensteder diverse activiteiten ondernomen voor specifieke doelgroepen. Zo heeft Havensteder in de gemeente Rotterdam meegewerkt met het programma Langer Thuis en heeft hierdoor de wachtlijst met medisch urgenten teruggebracht. Havensteder heeft jaarlijks volgens planning woningen gelabeld voor 55+ en geschikt gemaakt voor rollators en rolstoelen. Havensteder draagt jaarlijks bij aan de gemeentelijke opgave van directe bemiddeling van specifieke doelgroepen en ze heeft meegewerkt met het herijken van de een-route urgentieregeling.
- Havensteder heeft in de gemeente Rotterdam in 2017 voldaan aan de taakstelling met betrekking tot de huisvesting van statushouders. In de jaren 2014 tot en met 2016 heeft ze niet voldaan omdat het COA de dossiers van de asielgerechtigden moeizaam gereed kregen dit voor vertraging zorgde. Daarnaast was er een groot hoeveelheid huishoudens met een speciale huisvestingsbehoefte (aangepaste danwel grote woningen). Hierdoor ontving Havensteder minder aanvragen van de Gemeente Rotterdam. Havensteder heeft echter altijd voldaan aan de vraag vanuit de gemeente Rotterdam voor het ter beschikking stellen van woningen en derhalve ruim voldoende gepresteerd. In de gemeente Capelle aan den IJssel heeft Havensteder in de visitatieperiode aan de taakstelling voldaan, met uitzondering van het jaar 2016. Havensteder presteert op dit onderdeel hiermee een ruim voldoende.

Betaalbaarheid

- Havensteder geeft een hoge prioriteit aan de betaalbaarheid van haar woningen. Echter in de jaren 2014 en 2015 was het streefhuurbeleid bij mutatie gemiddeld 98% maximaal redelijke huur. Dit streefhuurbeleid stond voornamelijk in het kader van borging van de financiële continuïteit van Havensteder. In 2016 is het streefhuurbeleid verlaagd naar 85% van maximaal redelijke huur en in 2017 zijn bij mutatie huurverlagingen toegepast om zo voldoende betaalbare woningen in de woningvoorraad te hebben. In de jaren 2015 tot en met 2017 zijn respectievelijk 79%, 71% en 76% van de vrijkomende woningen verhuurd onder de tweede aftoppingsgrens. In de gemeente Rotterdam heeft Havensteder in de uitwerking van de huursombenadering de nadruk gelegd op de huurverhoging en minder op huurharmonisatie. Zodoende bleven de vrijkomende woningen betaalbaar. Daarnaast heeft Havensteder voor specifieke doelgroepen de huren afgetopt en diverse betaalbaarheidsmaatregelen getroffen, zoals het hulp aanbieden bij het vinden van een goedkope woning aan huishoudens die financieel in de knel zitten. In de gemeente Capelle aan den IJssel heeft Havensteder eveneens de huursombenadering toegepast, is de streefhuur verlaagd van 98% naar 85% maximaal

redelijke huur en zijn huurders die te duur wonen begeleidt naar goedkopere woningen. Havensteder presteert hierop ruim voldoende.

- Havensteder heeft in de gemeente Rotterdam in het kader van het kernvoorraadbeleid 127 woningen geliberaliseerd in 2017. De doelstelling was 122 woningen. De prestatie op dit gebied is ruim voldoende.
- De huurachterstanden op de diverse onderdelen (zittende huurder, vertrokken huurder, openstaand op prolongatie en maximaal af te boeken) zijn in de visitatieperiode gemiddeld gezien afgenomen. In de jaren 2015 tot en met 2017 scoort Havensteder volgens de interne normen op het onderdeel huurachterstand. Door diverse convenanten met onder andere de gemeente Rotterdam en Capelle aan den IJssel is de inzet van Havensteder geweest om zo weinig mogelijk huissuitzettingen te hebben vanwege huurachterstanden. Havensteder heeft actief beleid gevoerd op dit onderdeel. Zo heeft de pilot budgetcoach ertoe geleid dat bij huurachterstanden veel eerder in het incassoproces contact wordt opgenomen met de huurder bij huurachterstanden. In de gemeente Capelle aan den IJssel wordt gewerkt met het Eropaf-team bij huurachterstanden. Havensteder presteert hierop ruim voldoende.

3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen: oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,8 toe voor de prestaties van Havensteder op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Havensteder heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

Algemeen

- Havensteder heeft voor de woningen, die zij via zorgpartijen verhuurd in de gemeente Rotterdam slechts een huurverhoging doorgevoerd gebaseerd op het inflatiecijfer. In de gemeente Capelle aan den IJssel werkt Havensteder intensief samen en heeft ze samenwerkingsovereenkomsten gesloten met diverse zorgpartijen voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen.
- Havensteder presteert hierop ruim voldoende.

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- De gemeente Rotterdam werkt in het programma 'Langer Thuis' samen met Havensteder aan een onderzoek naar het stallen van scootmobielen. De voortgang verloopt niet volgens planning en wordt later gerealiseerd. Het initiatief ligt bij de gemeente als onderdeel van de WMO. Voor haar eigen seniorencomplexen heeft Havensteder het stallen van scootmobielen reeds geregeld, dus presteert ze hierop ruim voldoende.
- Havensteder werkt samen met "Het zal werken" om kleine aanpassingen in de woningen aan te brengen, die niet vergoed worden door de gemeente. Ze heeft verder voldoende woningen gelabeld als 55+ woningen voor senioren en geschikt gemaakt voor rollators conform afspraak.
- Havensteder presteert ruim voldoende op zorg- en huisvestingsbehoeften voor ouderen.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- In gemeente Rotterdam heeft Havensteder diverse onderzoeken gedaan om niet-courant BOG-vastgoed om te zetten naar rolstoelwoningen. In 2015 en 2016 heeft Havensteder 6 grote rolstoelwoningen gerealiseerd aan de Goudse Rijkweg/Crooswijk en in 2017 1 rolstoelwoning in Van der Sluysstraat.
- Havensteder presteert ruim voldoende op het gebied van personen met een beperking.

Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- In de gemeente Rotterdam heeft Havensteder de volgende aantallen personen met zorg en begeleiding gehuisvest:

- 2017: 93 woningen (taakstelling 143);
 - 2016: 89 personen (taakstelling: 85 personen);
 - 2015: 71 woningen (taakstelling 85 woningen);
 - 2014: 77 woningen (taakstelling 77 woningen) gehuisvest.
- Havensteder heeft gemiddeld gezien niet helemaal voldaan aan haar afspraken.
- Havensteder presteert hierop voldoende.

3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer: oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,2 toe voor de prestaties van Havensteder op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Havensteder realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt, voldoende.

Havensteder heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Woningkwaliteit

- Havensteder stuurt actief op de prijskwaliteitverhouding van haar vastgoedportefeuille. Hiertoe heeft Havensteder in samenwerking met andere partijen een eigen kwaliteitssysteem ontwikkeld (Kwaliteit in Balans). Deze bestaat uit 5 niveaus, waarin Havensteder heeft aangegeven dat in 2017 minimaal 85% van haar woningbezit moet voldoen aan niveau 3 of hoger (de zogenoemde Havensteder kwaliteit). Deze doelstelling is gerealiseerd: de kwaliteit van het bezit voldoet aan de gestelde doelstelling.
- Havensteder stelt jaarlijks een onderhoudsbegroting op. De begrote uitgaven worden jaarlijks gerealiseerd. Bovenop de onderhoudsbegroting reserveert Havensteder middelen voor projecten als inbraakpreventie in de tien aangewezen aandachtswijken.
- Havensteder presteert hierop ruim voldoende.

Kwaliteit dienstverlening

- Havensteder heeft de doelstelling om minimaal een 7 te scoren op alle onderdelen van het KWH-huurlabel (Contact, Woning zoeken, Nieuwe woning, Huur opzeggen, Reparatieverzoeken en Onderhoud). In 2014, 2015 en 2017 is deze doelstelling op het onderdeel 'Contact' en in 2015 op het onderdeel 'Onderhoud' niet gerealiseerd. Verder heeft Havensteder in 2017 het doel geformuleerd dat minimaal 85% van de huurders minimaal een score 6 geeft op de onderdelen van het KWH-huurlabel. Deze doelstelling is eveneens niet gerealiseerd.
- In de Aedes benchmark op het Huurdersonderdeel is de relatieve positie van Havensteder in de visitatieperiode een C (staartgroep), met uitzondering van het jaar 2015. In 2015 was de relatieve positie B (middengroep).
- Havensteder heeft het beleid om geschillen met huurders zoveel mogelijk te voorkomen. Het aantal ingediende geschillen is toegenomen, terwijl het aantal (deels) gegronde geschillen is gedaald de afgelopen jaren.
- In 2017 is er een evaluatie geweest onder de besturen van de VVE's en deze zijn tevreden over de dienstverlening van Havensteder.
- In 2017 is er conform afspraak een digitaal klantonderzoek uitgevoerd in overleg met de Brug en zijn diverse luisterpanels georganiseerd.
- Havensteder presteert gemiddeld een 5,8 op dit onderdeel.

Energie en duurzaamheid

- Eind 2017 had het woningbezit van Havensteder gemiddeld een energielabel D. Havensteder heeft in haar duurzaamheidsbeleid geformuleerd dat 80% van de woningen in 2025 een groen label heeft. In 2014 had 50% van de woningen een groen label en in 2015 is dit zelfs gedaald naar 47% doordat de regelgeving omtrent het energielabel door de overheid is gewijzigd. Indien

de verduurzaming van het woningbezit in dit tempo doorgaat is de verwachting dat Havensteder de sectorafsprake (in 2021 gemiddeld een energielabel B) niet gaat realiseren.

- In de gemeente Rotterdam heeft Havensteder gedurende de visitatieperiode diverse activiteiten ondernomen op het gebied van energie en duurzaamheid. Zo heeft Havensteder in 2017 haar duurzaamheidsstrategie opgesteld en circa € 6,9 mln. besteed aan isolatiemaatregelen (begroot € 6,3 mln.) In 2015 en 2016 heeft Havensteder verschillende complexen volgens planning gerenoveerd en verduurzaamd. In 2014 en 2015 heeft Havensteder 1.000 Cv-ketels vervangen door HR-ketels en heeft ze aantal pilots op het gebied van bewonersbewustzijn uitgevoerd.
- In de gemeente Capelle aan den IJssel heeft Havensteder in diverse projecten energiebesparende maatregelen doorgevoerd. Het gehanteerde uitgangspunt van Havensteder is dat de huurder er in woonlasten niet op achteruit gaat. Verder heeft Havensteder in de gemeente Capelle aan den IJssel via het project TRIME de bewoners bewust gemaakt van het energieverbruik. Bij de betrokken woningen (1.000) is per woning minimaal één energiemaatregel ingevoerd. Hiermee is de doelstelling van het project TRIME gerealiseerd.
- Havensteder presteert een 5,8 op dit onderdeel.

3.5 (Des)investeringen in vastgoed: oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,1 toe voor de prestaties van Havensteder op het gebied van (Des)investeringen in vastgoed. Havensteder realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt ruim voldoende.

Havensteder heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

Algemeen

- In de gemeente Capelle aan den IJssel heeft Havensteder onderzocht of de woningvoorraad voldoet aan de vraag. Dit heeft geresulteerd in een aanpak kwetsbare (vooroorlogse) voorraad en een aanpak buitenruimte. De resultaten zijn gedeeld met de gemeenteraad. Ook de portefeuillestrategie (Duurzaam balans) is in de visitatieperiode gedeeld met de gemeenteraad.
- In Capelle aan den IJssel is het eenzijdige karakter van de woningvoorraad aangepast aan gewenste woonmilieus. Dit heeft handen en voeten gekregen in specifieke projecten zoals de renovatie van Hoven II.
- Havensteder presteert ruim voldoende op dit onderdeel.

Nieuwbouw

- In 2014 en 2017 zijn conform afspraak respectievelijk 191 en 24 nieuwbouwwoningen opgeleverd in de gemeente Rotterdam.
- Havensteder is in 2015 en 2016 een verkenning gestart naar de mogelijke inzet van BOG-vastgoed naar woningen. Inmiddels heeft Havensteder hiervoor 20 panden ingezet.
- In de gemeente Capelle aan den IJssel is Havensteder bezig met de businesscase van Hoven II, waarin 160 sociale huurwoningen ontwikkeld worden samen met een marktpartij.
- Havensteder presteert ruim voldoende op dit onderdeel.

Sloop/samenvoeging

- Havensteder formuleert haar investeringsbeleid op basis nieuwbouw en transformatie. Sloop is hier een afgeleide van. Havensteder heeft derhalve geen concrete doelstellingen benoemd voor aantallen sloop. In de visitatieperiode heeft Havensteder 103 woningen gesloopt.
- Dit onderdeel is niet beoordeeld.

Renovatie/groot onderhoud

- Havensteder heeft in de visitatieperiode in de gemeente Rotterdam een groot aantal renovaties uitgevoerd zoals Zonnelicht, Valkeniersweg fase 1a, het funderingsherstelprogramma Funproma) uitgevoerd in de visitatieperiode. Het grootste gedeelte van de renovaties is volgens plan uitgevoerd. De prestaties zijn ruim voldoende.
- Havensteder heeft in de gemeente Capelle aan den IJssel diverse renovatieprojecten gerealiseerd zoals de Wiekslag en de Hoeken. De herstructurering van de Hoven is door de financiële crisis en de crisis op de woningmarkt stil komen te liggen. Eind 2014 ondertekenden Havensteder en de gemeente Capelle aan den IJssel een nieuwe intentieovereenkomst voor de ontwikkeling van project de Hoven II die in 2018 is gestart.
- Havensteder presteert op dit onderdeel ruim voldoende.

Maatschappelijk vastgoed

- Havensteder heeft de afgelopen jaren doelstellingen geformuleerd ten aanzien van het terugdringen van de huurderiving in het maatschappelijk vastgoed. Deze doelstellingen zijn ruim gerealiseerd en de huurderiving laat een dalende trend zien.
- Havensteder presteert op dit onderdeel goed.

Verkoop

- Over de periode 2014-2017 heeft Havensteder met de verkoop van 1.351 woningen haar doelstelling van 1.275 ruimschoots gerealiseerd.
- In 2017 en 2016 heeft Havensteder het Koopgarantproduct gestopt en is er een Koopzekerlabel geïntroduceerd om kwaliteit, service, zekerheid en keuzevrijheid te blijven garanderen.
- In de gemeente Rotterdam is de verkoop van de geplande grondposities aan de Erasmusstraat aan marktpartijen niet gerealiseerd als gevolg van onduidelijkheid over de erfpacht.
- Verder had Havensteder het voornemen om diverse complexen (Noordplein, Bloklandstraat, Loofdakstraat, Noordmolenstraat en Jacob Katsstraat) complexgewijs te verkopen. Deze voornemens zijn grotendeels gerealiseerd.
- Havensteder presteert op dit onderdeel ruim voldoende.

3.6 Kwaliteit van wijken en buurten: oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van Havensteder op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Havensteder realiseert meer dan de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt en tot haar taken rekent. Ze presteert hiermee ruim voldoende.

Havensteder heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

Leefbaarheid/sociale stijging

- Havensteder hecht veel waarde aan de kwaliteit van wijken en buurten en onderneemt een groot aantal activiteiten op dit onderdeel. Zo ondersteunt Havensteder diverse bewonersinitiatieven op het gebied van leefbaarheid (schoon, heel en veilig), zoals het opknappen van binnenterreinen samen met de bewoners in de Agniesestraat, pakt ze samen met jongeren de verwaarloosde tuinen aan in Vreewijk, initieert werkplekken en biedt stages aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, heeft ze leegstand van incurante woningen en bedrijfspanden verminderd in Vreewijk, Lombardijen en Bospolder-Tussendijken, neemt ze actief deel aan de wijknetwerken et cetera.
- Ook in de gemeente Capelle aan den IJssel is Havensteder actief op het onderdeel leefbaarheid en betreft hierbij actief de bewoners op dit onderdeel. Voorbeelden hiervan zijn het Woonexperiment in de buurt Savanne/Toendra en het project de Zaanse Schans et cetera.
- Havensteder scoort een ruim voldoende op haar prestaties op leefbaarheid.

Wijk- en buurtbeheer

- Havensteder is actief op het gebied van wijk- en buurtbeheer. Havensteder neemt actief deel aan de wijknetwerken rond de Sociale/zorg Wijkteams en haakt op tactisch vlak aan bij de gemeentelijke wijkprogrammateams.
- In gebieden waar de sociale index is verslechterd (Lombardijen) werkte Havensteder mee aan het gericht verbeteren van de sociale index zodat deze boven het gemiddelde van Rotterdam komt te liggen.
- Havensteder heeft samen met de gemeente profielschetsen voor de wijkconciërge opgesteld en ingevoerd in Schiebroek en Lombardijen.
- Havensteder heeft voor alle wijken in gemeente Rotterdam wijkstreefprofielen en wijkprofielen.
- Havensteder scoort een ruim voldoende op wijk en buurtbeheer.

Aanpak overlast

- In de gemeente Rotterdam is Havensteder actief op het gebied van de aanpak van overlast. De ambitie is gericht op het voorkomen en snel oplossen van overlast. Samen met andere partijen geeft Havensteder hier uitvoering aan door onder andere het actieprogramma Woonoverlast, het projectplan 'Stedelijke organisatie buurtbemiddeling en mediation' en het actieprogramma Woonoverlast.
- Ook in gemeente Capelle aan den IJssel heeft Havensteder een actieplan Woonoverlast opgesteld en hier uitvoering aan gegeven. Verder heeft Havensteder geparticipeerd in de aanpak portieksheriffs en voor een groot aantal woningen het hang- en sluitwerk verbeterd. Er is met succes gewerkt aan de daling van het aantal woninginbraken.
- De visitatiecommissie beoordeelt deze prestatie als ruim voldoende.

3.7 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Havensteder haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie waardeert het als positief dat Havensteder op veel gebieden haar ambities heeft verwoord: portefeuillestrategie, betaalbaarheid, beschikbaarheid, huurbeleid, slaagkansen, leegstand, kwaliteit van dienstverlening, leefbaarheid et cetera. Met name de ambities op het gebied van leefbaarheid en participatie zijn expliciet, gedetailleerd en consequent uitgewerkt, bijvoorbeeld in sociale stijging en social return, in wijkvisies en -activiteiten die samen met bewoners zijn uitgewerkt en worden uitgevoerd.

De ambities van Havensteder passen bij de opgaven. Haar koersplannen 'Sterk in Wonen' en 'Goed voor elkaar' zijn gebaseerd op bestaande lokale en regionale onderzoeken en ze heeft zelf aanvullend onderzoek laten doen. Bij de totstandkoming van de plannen heeft ze de inbreng van huurders(-organisatie), gemeenten en andere belanghouders nadrukkelijk betrokken. In het maken van de portefeuillestrategie heeft ze dat op een vergelijkbare wijze gedaan. De commissie ziet dat Havensteder binnen de financiële mogelijkheden haar vermogen maximaal heeft ingezet voor de maatschappelijke prestaties en volkshuisvestelijke opgaven.

De ambities van Havensteder komen niet op alle punten overeen met de opgaven van de gemeente Rotterdam. Er is geen overeenstemming met gemeente Rotterdam over de beschikbaarheidsopgave en de taakopvatting van Havensteder. De geformuleerde ambities en de gerealiseerde opgaven sloten wel goed aan bij de haar financiële mogelijkheden en de eigen volkshuisvestelijke taakopvatting. Havensteder verantwoord op verschillende momenten waar en waarom zij afwijkt van de opgaven zoals de gemeente Rotterdam die formuleert. Ze is daar open en duidelijk over.

Daarnaast merken we op dat de taakopvatting van Havensteder in lijn is met de woningwet, ze doet dingen die bij de volkshuisvesting passen.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 8. Havensteder voldoet daarmee aan het ijkpunt. Ze krijgt pluspunten omdat ze in de formulering van haar ambities de inbreng van belanghebbenden actief betrokken heeft. De ambities sluiten goed aan bij de financiële mogelijkheden en haar eigen volkshuisvestelijke taakopvatting. Ze verantwoordt helder waar en waarom de eigen ambities afwijken van de (gemeentelijke) opgave.

3.8 Oordeel Presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Havensteder met 7,2.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	7,0	6,9	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	6,8		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,2		
• (Des)investeringen in vastgoed	7,1		
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,2		
Ambities		8	25%
Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		7,2	

4 Belanghebbenden

Met name het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' is vanwege het experiment anders aangepakt. De visitatiecommissie heeft met meer en andere belanghebbenden gesproken en er zijn andere onderwerpen aan de orde geweest dan in de reguliere visitatie. Ook hebben we medewerkers van Havensteder zelf als interne belanghebbenden gesproken over het presteren van Havensteder. In bijlage 7 staat beschreven hoe de raadpleging van de belanghebbenden heeft plaatsgevonden.

De vraag die in de reguliere visitatie volgens het kader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie, gegroepeerd naar 'prestatievelden';
 - de relatie met en de wijze van communiceren van de corporatie;
 - de mate van invloed op het beleid van de corporatie.
- Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In het experiment hebben we aangesloten bij deze vragen in die zin dat sommige onderwerpen gaan over de prestaties en andere over relationele zaken. En natuurlijk blijft het gaan over de volkshuisvesting. In de volgende paragraaf is beschreven op welke manier in het experiment de prestatievelden zijn aangepast om zo meer aan te sluiten bij de beleving van de belanghebbenden. Omdat in hoofdstuk 3 de prestatievelden zijn gebruikt zoals gedefinieerd in het visitatiestelsel, worden de aangepaste prestatievelden voor de belanghebbenden 'waarderingenvelden' genoemd.

In deze visitatie zijn de volgende externe belanghebbenden betrokken:

- door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Havensteder: de wethouders van de gemeenten Rotterdam en Capelle aan den IJssel, beiden vergezeld door een ambtenaar, de directeur Stedelijk Inrichting Rotterdam samen met een gebiedsontwikkelaar, de voorzitter van de stichting Huurdersalliantie De Brug en het bijna voltallige bestuur van De Brug;
- een groep van 22 personen bij de online chatsessie via Synthetron om de onderwerpen voor de beoordeling te inventariseren en een eerste beoordeling te geven. Omdat deelname hieraan anoniem is, is er geen lijst met namen;
- 20 deelnemers bij het externe wereldcafé: ambtenaren van de gemeente Capelle aan den IJssel, bewoners (individueel, van huurdersvereniging, uit VvE-bestuur, uit bewonerscommissie), Hoogheemraadschap, zorgorganisaties, bouwbedrijven, een collega-corporatie en een kennis- en netwerkorganisatie stad en regio. Bij de bespreking van sommige onderwerpen zaten vooral huurders aan tafel. Dat is vermeld bij het betreffende onderwerp. We hebben ervoor gekozen om de waardering en de opmerkingen te laten staan onder het kopje 'overige partijen', omdat cijfers en opmerkingen van huurders niet volledig en met zekerheid te onderscheiden zijn van die van de andere partijen.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

In deze visitatie zijn de volgende interne belanghebbenden betrokken bij het bepalen en waarderen van de waarderingenvelden:

- een groep van 42 personen bij de online chatsessie via Synthetron om de onderwerpen voor de beoordeling te inventariseren en een eerste beoordeling te geven. Omdat deelname hieraan anoniem is, is er geen lijst met namen.
- 19 medewerkers van Havensteder bij het interne wereldcafé.

Het is interessant om te zien of er verschillen zijn tussen de waardering van de externe en de interne belanghebbenden. Daarom hebben we, zonder verdere analyse, de bespreking van de

waarderingsvelden in het interne wereldcafé als zelfbeeld weergegeven in dit hoofdstuk. De hier toegekende cijfers zijn niet meegenomen in de gemiddelde cijfers per waarderingsveld, maar zijn ter vergelijking wel weergegeven.

Drie opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken, de online chatsessie en dialogen. De commissie beoordeelt dit niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- In de cijfers voor de waarderingsvelden zijn ook de waarderungen uit de chatsessie met de externe belanghebbenden meegenomen. Ze zijn meegenomen in het gemiddelde van de overige partijen. In de tabellen zijn ze apart herkenbaar. De cijfers van de medewerkers van Havensteder zijn de gemiddelden van de chatsessie en het interne wereldcafé.
- We hebben aan externe en interne belanghebbenden gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

4.1 De waarderingsvelden van Havensteder

4.1.1 De totstandkoming van de waarderingsvelden

De waarderingsvelden zijn onderwerpen die voor belanghebbenden belangrijk zijn om het presteren van Havensteder kunnen beoordelen. In het kader van het experiment zijn deze onderwerpen opgehaald bij de belanghebbenden en bij medewerkers van Havensteder. Op deze manier is aangesloten bij de beleving van de leefwereld en zijn niet uitgegaan van de onderwerpen en definities van het visitatiestelsel.

De onderwerpen zijn opgehaald met behulp van een online dialoogtool, genaamd Synthetron. Er zijn twee sessie geweest: één met 42 medewerkers en één met 22 externe belanghebbenden. De manier waarop we deze belanghebbenden hebben geworven staat beschreven in bijlage 7. We hebben ernaar gestreefd om naast de "usual suspects" ook andere mensen hierbij te betrekken.

De twee Synthetron-sessies hebben geleid tot synthetrons: onderwerpen die meerdere deelnemers van belang vinden. Deze onderwerpen uit de twee sessies zijn geïntegreerd en gebundeld tot thema's. We hebben dit de waarderingsvelden genoemd. Deze zijn niet gelijk aan de prestatievelden van het visitatiekader. Van elk waarderingsveld is de ambitie van Havensteder opgenomen en zijn de onderwerpen uit de Synthetron die ermee samenhangen, als subthema's toegevoegd.

4.1.2 De waarderingsvelden

De volgende waarderingsvelden zijn uit de chatsessies naar voren gekomen:

- kwaliteit van de woningen;
- betaalbaarheid;
- duurzaamheid;
- dienstverlening, klantgerichtheid;
- inclusieve stad, leefbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid;
- afspraken nakomen, samenwerken met partners

Ze zijn beschreven in de volgende paragrafen, waar ook de waardering is weergegeven. Daarnaast zijn de reguliere vragen uit het visitatiestelsel over de relatie met de belanghebbenden opgenomen:

- tevredenheid over de relatie en communicatie;
- tevredenheid over de invloed van de belanghebbenden op het beleid.

4.1.3 Noemen belanghebbenden en medewerkers andere onderwerpen?

In het experiment zijn de belangrijke onderwerpen opgehaald bij belanghebbenden en bovendien hebben we een onderscheid gemaakt tussen externe en interne belanghebbenden (medewerkers van Havensteder). De vraag is dan interessant of beide groepen andere onderwerpen van belang vinden.

Geconstateerd is dat zowel medewerkers als externe belanghebbenden een aantal dezelfde thema's belangrijk vinden. Interne en externe deelnemers noemden kwaliteit van woningen, betaalbaarheid, samenwerking en dienstverlening.

Externe belanghebbenden noemden ook nog leefbaarheid in de wijk en maatschappelijke betrokkenheid bij de stad.

Medewerkers noemden daarnaast nog afspraken nakomen, tevredenheid bewoners en voldoende woningen.

Synthetron leidt tot een lijst van onderwerpen op volgorde van belangrijkheid. Voor de volledigheid geven we hier de onderwerpen per sessie in volgorde van afnemende belangrijkheid.

- Voor de externe belanghebbenden: kwaliteit van de woningen, samenwerken met partners, betaalbaar wonen, maatschappelijke betrokkenheid, dienstverlening, leefbaarheid, verduurzaming en communicatie met bewoners.
- Voor medewerkers: afspraken nakomen, betaalbaarheid, tevredenheid bewoners, kwaliteit van woningen, voldoende woningen, klantgerichtheid, dienstverlening, duurzaamheid, herkenbaarheid en betrokkenheid van medewerkers, intern beter samenwerken, samenwerking met partners in de wijk, wat mag huurder van ons verwachten en inclusieve stad.

4.1.4 Het cijfer voor Presteren volgens belanghebbenden

Volgens het visitatiekader van SVWN tellen de prestatievelden voor 50% mee in het eindcijfer. De andere 50% zijn verdeeld over twee relationele aspecten. Het eindcijfer in deze visitatie is samengesteld uit 8 onderdelen: 5 inhoudelijke waarderingsvelden en 3 relationele. Analoog aan het visitatiekader tellen de inhoudelijke waarderingsvelden voor 50% mee. Bij de verdeling van de andere 50% over de 3 relationele waarderingsvelden heeft de visitatiecommissie ervoor gekozen om 'Afspraken nakomen/samenwerken met partners' zwaarder mee te laten tellen omdat dit onderwerp door de belanghebbenden het meeste is genoemd.

4.2 De belangrijkste belanghebbenden van Havensteder

Havensteder noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- huurders en andere bewoners;
- bewonersvertegenwoordigers als Huurdersalliantie De Brug, bewonerscommissies en activiteiten commissies per complex;
- sleutelfiguren in onze wijken zowel gebiedscommissies, formele organisaties als vrijwilligers;
- gemeente Rotterdam;
- gemeente Capelle aan den IJssel;
- gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Lansingerland;
- landelijke overheid, Aw;
- WSW;
- financiers zoals BNG en NWB;
- concullega's als Woonstad, Vestia, Woonbron en de SOR;
- Aedes;
- zorg- en welzijnspartijen als CVD, Pameijer;
- sociale ondernemers zoals Het zal werken!;
- KWH en Corporatiehuis;
- contractpartners;
- kennisplatforms als Corpovenista, Platform 31 en de vernieuwde stad;
- NUON, Stedin, Eneco.

Een aantal wordt hieronder kort toegelicht.

De **bewonersvertegenwoordiging** bestaat uit een aantal verschillende lagen.

De Stichting Huurdersalliantie De Brug is in 2014 ontstaan uit een fusie tussen het voormalige Huurdersplatform van PWS en de Stichting Huurdersalliantie Com-wonen. De Brug behartigt de belangen van de huurder en heeft informatierecht, adviesrecht en instemmingsrecht. Ze voert namens alle huurders overleg met de bestuurder van Havensteder.

De gebiedsorganisatie bestaat uit huurdersorganisaties georganiseerd over vier gebieden. Hieronder een overzicht van de betreffende wijken en aantal huurdersorganisaties per gebied. Deze huurdersorganisaties kennen verschillende vormen zoals bewonerscommissies, huurdersraden, huurdersverenigingen, bewonersgroepen, belangengroepen etc. Op gebiedsniveau vindt het overleg plaats met de teamleider van het wijkteam. De huurdersorganisaties overleggen met de woonconsulent.

Gebied	Wijken	Aantal huurdersorganisaties
Noord-West	Noord, Schiedam, Delfshaven/Centrum	13
Capelle aan den IJssel	Zuid, Noord, Krimpen aan den IJssel	17
Zuid	Feijenoord, IJsselmonde, Barendrecht/Albrandswaard	18
Oost	Lansingerland, Kralingen – Crooswijk, Alexander/Schiebroek	27

De Brug is partij voor de prestatieafspraken in Rotterdam. De Huurdersraad Capelle is partij bij het maken van het prestatieafspraken in Capelle aan den IJssel.

De **gemeenten** Rotterdam en Capelle aan den IJssel zijn een belangrijke gesprekspartner voor Havensteder. Het grootste deel het bezit van Havensteder staat in deze gemeenten. De gemeente Rotterdam kent bestuurlijk overleg, strategisch afstemoverleg op ambtelijk niveau, overleg over prestatieafspraken, directieoverleg en projectoverleg. In Capelle is er regelmatig contact op alle

niveaus van de organisatie en zijn er een stuurgroep Wonen op bestuurlijk niveau, managementoverleg op ambtelijk niveau en thematische werkgroepen zoals Wonen en Zorg en Betaalbaarheid.

In de gemeenten Schiedam, Lansingerland, Krimpen aan den IJssel, Albrandswaard en Barendrecht staan verhoudingsgewijs weinig woningen, zowel ten opzichte van het bezit Havensteder als vanuit het aantal inwoners per gemeente gezien.

4.3 Kwaliteit van de woningen

De ambitie van Havensteder op het waarderingsveld 'Kwaliteit van de woningen' is: "We willen toekomstbestendige en betaalbare woningen. Onze kwaliteit is in balans (KIB). We streven naar woningen die aansluiten bij de behoeften van de doelgroep."

De subthema's zijn:

- ontwikkeling en kwaliteit van de (sociale) woningvoorraad;
- investeringen in kwaliteit: onderhoud, renovatie, isolatie;
- binnen en buiten kwaliteit;
- nieuwbouw.

4.3.1 De waardering van Kwaliteit van de woningen

Belanghebbenden en Havensteder zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

		Huidig	Gewenst
Huurders		-	-
Gemeenten		6,5	7,5
Overige partijen extern wereldcafé	6,2	6,2	7,3
Externe chatsessie	6,2		
Gemiddelde van belanghebbenden		6,3	7,4
Gemiddelde van Havensteder zelf		5,3	7,3

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Havensteder op dit gebied als voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 6,3, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 5 tot 9.

De Brug heeft dit waarderingsveld niet gescoord omdat het bezit te divers is en het beeld te beperkt. Ze geeft aan de beleefde kwaliteit subjectief te vinden. Aangegeven is dat het planmatig onderhoud is uitgevoerd, dat de renovatie van een grote flat in Capelle tot goede resultaten heeft geleid. Sommige bestuursleden zien wel achterstallig onderhoud ten gevolge van de crisis maar ook van daarvoor.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 6,5. Rotterdam is tevreden over de prestaties van Havensteder op dit gebied, omdat ze naar vermogen hierop heeft ingezet, het kwaliteitsniveau van de woningen gezien de financiële beperkingen prima is. In het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid wordt van de corporaties gevraagd om mee te investeren in de kwaliteit van de particuliere voorraad. Havensteder is het daar, evenals andere corporaties in Rotterdam, niet mee eens en het geschil hierover is door Woonbron (een collega-corporatie in Rotterdam) voorgelegd aan de Adviescommissie Geschilbeslechting Prestatieafspraken Woningwet. Dat is in goed overleg tussen corporaties en gemeente gebeurd. Capelle geeft aan dat een deel van de woningen goed is opgeknapt (o.a. Schollevaar) en is redelijk tevreden over de kwaliteit van de woningen in het algemeen.

De overige partijen geven gemiddeld een 6,2. In het externe wereldcafé zijn ze redelijk tevreden over de prestaties van Havensteder, sommigen beoordelen het onderhoud als goed, ook door het

gevolgde proces en het oppakken van kansen tot verbetering. Anderen zien dat onderhoud te weinig wordt gekoppeld aan toekomstgericht verbeteren, zoals isoleren. Ze verschillen van mening over de vraag of Havensteder de kansen om onderhoud te combineren met duurzaamheid voldoende heeft benut.

Tijdens de chatsessie is opgemerkt dat Havensteder investeert in nieuwe woningen van goede kwaliteit en veel woningen isoleert. Ook wordt aangegeven dat het reguliere binnen-onderhoud aan keukens en badkamers beter kan en dat er meer geïnvesteerd kan worden o.a. in preventief onderhoud.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,3 toe voor de prestaties van Havensteder voor 'Kwaliteit van de woningen' en hadden graag een 7,4 gezien. Het verschil komt volgens Capelle doordat het tempo van verbetering de afgelopen jaren te traag is geweest.

Havensteder geeft zichzelf op 'Kwaliteit van de woningen' een 5,3 en had graag een 7,3 gescoord. Tijdens het interne wereldcafé geven sommige mensen aan dat de kwaliteit in verhouding staat tot de huurprijs, anderen vinden dat de kwaliteit lager is dan de bewoners verwachten. Geconstateerd is dat Havensteders niet een eenduidig beeld hebben bij de gewenste (basis)kwaliteit van een woning. Er is opgemerkt dat er veel is verbeterd, maar dat de binnenkant daarbij achterblijft. In de chatsessie is door veel mensen aangegeven dat de kwaliteit van woningen heel verschillend is en dat het onderhoud beter kan.

4.3.2 De verbeterpunten voor Kwaliteit van de woningen

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten.

Huurders

- Geen.

Gemeenten

- Geen.

Overige partijen

- Denk niet aan onderhoud maar aan verbeteringen, geen enkel glas meer maar meteen dubbelglas.
- Havensteder en bewoners zijn ook klanten van andere instanties, zoek de gemeenschappelijke belangen op en werk samen met belanghebbende partijen. Dit leidt tot hogere woongenot, doordat de woningen en de woonomgeving worden opgeknapt.
- Meer lef hebben en durven doen.
- Ga proactief het gesprek aan met huurders om de maatstaf van kwaliteit in relatie tot de doelgroep (huren, overlast e.d.) te bepalen.
- Spieken bij collega's, niet proberen zelf het wiel uit te vinden. Zo ook samenwerken met partners.
- Maak een integraal plan voor het vastgoed met alle aspecten erin.
- Combineer maatregelen voor verbeteringen met maatregelen voor klimaat.

4.4 Betaalbaarheid

De ambitie van Havensteder op het waarderingsveld 'Betaalbaarheid' is: "We zorgen voor voldoende betaalbare woningen, we leveren maatwerk en waar wenselijk/mogelijk ontzien we mensen".

De subthema's zijn:

- beperken woonlasten;
- incasso die meedenkt met huurders die betalingsproblemen ervaren;
- politieke aandacht voor betaalbaarheid vragen;
- prijs-kwaliteitverhouding;
- beschikbaarheid voor starters.

4.4.1 De waardering van Betaalbaarheid

Belanghebbenden en Havensteder zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

		Huidig	Gewenst
Huurders		6	10
Gemeenten		7	7
Overige partijen extern wereldcafé	5,3	5,7	7,4
Externe chatsessie	6,2		
Gemiddelde van belanghebbenden		6,2	8,1
Gemiddelde van Havensteder zelf		6,9	8,3

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Havensteder op dit gebied als voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 6,2, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 2 tot 9.

De Brug geeft een 6. Ze vindt betaalbaarheid een belangrijk onderwerp dat veel aandacht krijgt. Veel huurders hebben betalingsproblemen, wat niet in eerste instantie te wijten is aan het huurbeleid van Havensteder. Er is bij Havensteder aandacht voor maatwerk, maar dat zou meer mogen zijn.

De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 7. Ze zijn tevreden over de prestaties van Havensteder op dit gebied. Capelle geeft aan dat de beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep eigenlijk groter zou moeten zijn maar dat het kunstmatig laag houden van huurprijzen ten opzichte van de kwaliteit geen optie is. Ze is tevreden over het gesprek dat ze daarover met Havensteder heeft. Ze constateert dat Havensteder op huurachterstanden in Capelle minder doet dan in Rotterdam. De gemeente Rotterdam is tevreden over de manier waarop Havensteder de verschillende aspecten van betaalbaarheid, beschikbaarheid, prijskwaliteitverhouding en woonlasten tegen elkaar afweegt. De gemeente en Havensteder (en andere corporaties in Rotterdam) hebben een verschillende visie over de verhouding tussen de totale en de sociale huur woningvoorraad, zowel voor de stad als per wijk. Volgens de gemeente zou de corporatie meer de woonvisie moeten omarmen.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van Havensteder met een 5,7. Tijdens het externe wereldcafé hebben vooral huurders over dit onderwerp gepraat. Ze waren minder tevreden over het huurbeleid van Havensteder. Er werden opmerkingen gemaakt over de huuraanpassing bij mutatie, waardoor er een groot huurverschil tussen lang en kort wonende huurders kan ontstaan, en over het woningwaarderingssysteem waardoor de huren te hoog worden in relatie tot de kwaliteit. Ten positieve is opgemerkt dat Havensteder huren aftopt en maatwerk levert. De voorlichting over de huurontwikkeling van een woning aan een kandidaat-huurder moet beter om problemen in de toekomst te voorkomen.

Bij de chatsessie kwam naar voren dat Havensteder meedenkt bij dreigende huurachterstanden, politieke aandacht vraagt voor betaalbare woningen en een grote diversiteit aan woningen heeft. Ook dat middeninkomens teveel huurverhoging hebben gekregen en dat er steeds minder woningen voor startende huurders zijn.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,2 toe voor de prestaties van Havensteder voor 'Betaalbaarheid'. Het verschil met de gewenste waardering (8,1) is groot voor De Brug en de overige partijen. Volgens De Brug zou Havensteder meer kunnen doen aan maatwerk in schrijnende situaties. De overige partijen (vooral huurders) geven aan dat de verhouding tussen prijs en kwaliteit beter moet.

Havensteder geeft zichzelf een 6,9 en had graag een 8,3 gescoord. Ze is tevreden over haar inzet op betaalbaarheid: er wordt veel gedaan om voldoende betaalbare woningen te houden en om maatwerk te leveren waar dat mogelijk is. Ook is ze tevreden over de begeleiding van bewoners met betalingsproblemen. In de chatsessie is daaraan toegevoegd dat Havensteder doet wat ze kan om de woonlasten te beperken, maar dat het beter kan voor lage middeninkomens (meer woningen voor deze groep) en meerverdieners (die vaak te weinig betalen). Ook ziet men graag een betere prijs-kwaliteitverhouding.

4.4.2 De verbeterpunten voor Betaalbaarheid

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten.

Huurders

- Geef huurders bij huurproblemen vaker maatwerkoplossingen, ook bij verhuizing naar een andere woning met hogere huur; laat dat niet teveel afhangen van individuele medewerkers, dus maak daar beleid op.
- Ga door met het matigen van de huren.

Gemeenten

- Pas van woningen de labeling en indeling in prijscategorieën aan.
- Realiseer je aandeel in de huisvesting van bijzondere doelgroepen.
- Omarm de woonvisie.

Overige partijen

- Havensteder moet niet meegaan met wetgeving en opkomen voor de huurders.
- Iedere huurder lid van de woonbond, huurders moeten in de politiek gaan.
- Streven naar reële/wenselijke huurwaarde.
- Betrek huurders bij huurbeleid.
- Huurder is 'mede-eigenaar' van de corporatie, behandel hem ook zo.

4.5 Duurzaamheid

De ambitie van Havensteder op het waarderingsveld 'Duurzaamheid' is: "We kiezen voor maatregelen die direct invloed hebben op betaalbaarheid en waar we –achteraf gezien- geen spijt van zullen hebben. Hierbij staan we open voor vernieuwing en innovatie".

De subthema's zijn:

- dilemma duurzaamheid en betaalbaarheid;
- kwaliteit woningen op gebied van duurzaamheid.

4.5.1 De waardering van Duurzaamheid

Belanghebbenden en Havensteder zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	5	7
Gemeenten	7	7
Overige partijen extern wereldcafé	6,4	7,6
Gemiddelde van belanghebbenden	6,1	7,2
Gemiddelde van Havensteder zelf	5,2	6,8

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Havensteder op dit gebied als voldoende. Ze geven gemiddeld een 6,1 met een spreiding in de individuele waarderingen van 5 tot 8.

De Brug waardeert dit met een 5. Ze geeft aan dat Havensteder vooral no-regret maatregelen neemt en verder erg afwachtend is op dit gebied. Zowel wat betreft het meegaan met nieuwe ontwikkelingen als over de vraag wat de huurder ervan in de huur moet bijdragen.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 7. Rotterdam is redelijk tevreden omdat Havensteder in de nabije toekomst aan de slag gaat met duurzaamheid, maar de prestaties tot op heden beperkt zijn. Capelle aan den IJssel vindt dat Havensteder goed presteert op duurzaamheid: de inzet en wil zijn groot, evenals de frustratie dat het niet betaalbaar is. Het isoleren van woningen bij verbetering is prima.

De overige partijen waarderen de prestaties met een 6,4. Het onderwerp is niet aan de orde geweest bij de chatsessie dus zijn hier alleen de uitkomsten uit het externe wereldcafé weergegeven. Men geeft aan dat Havensteder wel dingen doet op dit gebied maar dat de aanpak verbrokken lijkt. Nieuwe woningen zijn prima, maar de opgave bij oude woningen ziet men als groot. De samenwerking met andere partijen wordt positief gewaardeerd.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,1 toe voor de prestaties van Havensteder op dit gebied en hadden graag een 7,2 gezien. Dat komt volgens de huurders omdat Havensteder op dit gebied te afwachtend is en weinig ambities heeft. De overige partijen geven aan dat de aanpak integraler kan.

Havensteder geeft zichzelf een 5,2 en had graag een 6,8 gescoord. Ze is niet tevreden over wat ze doet aan duurzaamheid. Het aanpakken van bouwdelen maakt dat niet alles tegelijk wordt aangepakt. De indruk bestaat dat de woonlasten vrij hoog zijn en dat tocht, vocht en kou niet snel genoeg wordt aangepakt. Men is positief dat er apart geld beschikbaar is voor duurzaamheidsmaatregelen, dat er veel wordt geïsoleerd en dat de energiecoach wordt ingezet.

4.5.2 De verbeterpunten voor Duurzaamheid

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten.

De Brug

- Laat meer zien dat je het gaat oppakken.

Gemeenten

- Partner met de gemeente op het gebied van duurzaamheid.

Overige partijen

- Probeer door samenwerking tussen corporaties inkoopvoordeel te behalen.
- Gebruik subsidiemogelijkheden, kijk of prestatieafspraken hiervoor gebruikt kunnen worden.
- Bewonerscommunicatie is belangrijk, en benader niet alles vanuit de techniek.
- Zorg bij onderhoud dat alles in één keer wordt meegenomen.
- Duurzaamheid en energietransitie geeft heel veel kansen om bewoners te betrekken. Je investeert nu (ook huurders) terwijl de baten pas later zichtbaar worden. Dit kost dus tijd.
- Minister moet verhuurderheffing inzetten / omzetten naar investeringsfonds voor duurzaamheid.
- Maak je ambitie ook smart in de tijd.

4.6 Dienstverlening, klantgerichtheid

De ambitie van Havensteder op het waarderingsveld 'Dienstverlening, klantgerichtheid' is: "Ons motto is Gewoon goed voor elkaar. Nu ligt de focus qua dienstverlening vooral op de basis op orde. Hieronder valt Bereikbaarheid. Het blijkt echter dat bewoners niet tevreden zijn als het gaat om contact met ons (KWH)."

De subthema's zijn:

- samen met wijkpartners;
- maatwerk;
- proactief optreden;
- zichtbaar in wijken;
- inzet op inclusiviteit.

4.6.1 De waardering van Dienstverlening, klantgerichtheid

Belanghebbenden en Havensteder zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

		Huidig	Gewenst
Huurders		6	10
Gemeenten		7	7
Overige partijen extern wereldcafé	5,9	6	8
Externe chatsessie	6,2		
Gemiddelde van belanghebbenden		6,3	8,3
Gemiddelde van Havensteder zelf		6,1	7,7

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Havensteder op dit gebied gemiddeld met een 6,3 met een spreiding in de individuele waardering van 2 tot 9.

De Brug geeft een 6. Veel huurders ervaren dat het moeilijk is om in contact te komen met Havensteder en dat terugbelnotities niet werken. Ook als huurdersvertegenwoordiger krijg je informatie niet vooraf/persoonlijk aangeleverd, zoals wie de nieuwe wijkbeheerder is. De ervaring is ook dat als dingen in de organisatie uitgezocht moeten worden, de communicatie snel stukt. De algemene conclusie wordt getrokken dat klantgerichtheid moeilijk lukt.

De gemeente Capelle waardeert de prestaties op dit gebied met een 7. Ze hoort wel wat klachten over de dienstverlening maar in het algemeen is dat beperkt. De bereikbaarheid van medewerkers zou wel beter kunnen worden geregeld. Rotterdam geeft aan dit niet te kunnen beoordelen omdat ze er geen zicht op heeft. Ze geeft aan geen klachten te horen over de dienstverlening.

De overige partijen waarderen de prestaties met 6. Tijdens het externe wereldcafé zaten er alleen huurders aan deze tafel. Zij gaven aan dat de ervaringen met de dienstverlening wisselend zijn: soms is de telefonische bereikbaarheid prima, andere keren niet, en persoonlijk contact is

afhankelijk van de medewerker. De functiewisseling van huismeester naar wijkbeheerder ging goed maar de personele wisselingen in de wijken hebben ervoor gezorgd dat veel relaties weer opnieuw moesten worden opgebouwd. De vraag is ook gesteld of Havensteder voldoende regie heeft op aanvragen die rechtstreeks van huurders naar aannemers gaan.

In de chatsessie waarderen de overige partijen de heldere en toegankelijke website, het magazine de Meerpaal en de manier waarop je telefonisch te woord wordt gestaan. Aan de andere kant wordt opgemerkt dat huurders te laat worden geïnformeerd, de bereikbaarheid te wensen overlaat en de personeelswisselingen van medewerkers in de wijken lastig is geweest voor de actieve buurtvrijwilligers.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,3 toe voor de prestaties van Havensteder op dit gebied. De gewenste score is 8,3. De Brug geeft aan dat de klantgerichtheid beter moet en het nieuwe dienstverleningsconcept ten uitvoer moet worden gebracht. De overige partijen gaven aan dat de overdracht bij personele wisselingen beter kan en dat ze voor de hoge huur betere dienstverlening verwachten.

Havensteder geeft zichzelf een 6,1 en had graag een 7,7 gescoord. De indruk bestaat dat ondanks het feit dat Havensteder druk bezig is de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren ze niet voldoet aan de vraag van de bewoners. Het onderwerp staat op de agenda, de systemen zijn aangepast, gebiedskantoren zijn aangepast en er is veel tijd en geld geïnvesteerd. Het wordt steeds integraler en diverser aangepakt en toch lijkt Havensteder minder bereikbaar. Medewerkers geven aan dat het moeilijk is om de communicatie over concrete dienstverlening structureel te verbeteren. Tijdens de chatsessie geeft men aan dat Havensteder goed bezig is en ook steeds streeft naar verbetering. Men noemt ook een aantal punten waarop de dienstverlening tekort schiet zoals lange wachttijden bij klantenservice en de bereikbaarheid voor klanten die niet digitaal vaardig zijn. Ook kan de samenwerking tussen afdelingen beter.

4.6.2 De verbeterpunten voor Dienstverlening, klantgerichtheid

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten.

De Brug

- Huurders als klant zien betekent ze ook als klant behandelen. De interne processen moeten worden gestroomlijnd om ervoor te zorgen dat het niet meer stukt.
- Iedere Havensteder moet weten dat ze er voor de huurders zijn.

Gemeenten

- Regel dat medewerkers in specifieke gevallen (zoals voor een bezichtiging) bereikbaar zijn.

Overige partijen

- Geef een reactie na indiening van een klacht via de website.
- Meer regie en controle op aannemers en andere contractpartijen (schoonmakers).
- Bij een verstopte of volle dakgoot wordt alleen bij de melders schoongemaakt. Dit kan efficiënter.
- Zorg bij personele wisselingen voor een goede kennisoverdracht.
- Zorg dat huis/leef/woonregels bij nieuwe bewoners bekend worden. Let meer op het naleven ervan: spreek huurders daar eerder en meer op aan, het is lastig voor huurders om elkaar hierop aan te spreken. Zorg voor uniformiteit in aanpak van slecht huurdersgedrag.

4.7 Inclusieve stad, leefbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid

De ambitie van Havensteder op het waarderingveld 'Inclusieve stad, leefbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid' is: Iedereen is van waarde. Samen met bewoners en andere

partners werken we aan buurten waarin huurders elkaar vooruit helpen en verantwoordelijkheid nemen voor hun buurt.”

De subthema's zijn:

- woonvormen / (zorg)vastgoed bijzondere doelgroepen (en contractvormen);
- ondersteuning 'gewoon' wonen van kwetsbare mensen in de wijk (samen met partners);
- door- en uitstroom vanuit beschermd en verzorgd wonen;
- leefbare buurten / woongenot van de buurt.

4.7.1 De waardering van Inclusieve stad, leefbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid

Belanghebbenden en Havensteder zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

		Huidig	Gewenst
Huurders		-	-
Gemeenten		7	7,5
Overige partijen extern wereldcafé	4,8	5,8	7,4
Externe chatsessie	6,9		
Gemiddelde van belanghebbenden		6,4	7,5
Gemiddelde van Havensteder zelf		7	8

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,4 voor de prestaties van Havensteder op dit gebied met een spreiding in de individuele scores van 1 tot 9.

De Brug geeft geen oordeel over de prestaties van Havensteder op dit gebied vanwege de onbekendheid met de initiatieven in Rotterdam. Ze geeft aan dat Havensteder in Capelle aan den IJssel minimaal aanwezig is en dat de huurdersvertegenwoordiging weinig wordt gefaciliteerd om mee te denken over de inclusieve stad. Ze ziet Havensteder in de werkorganisatie hiermee weinig doen. Ook ervaart ze dat Havensteder leefbaarheid vooral als een taak van de gemeenten ziet. De Brug maakt zich zorgen over de gevolgen van het werken aan de inclusieve stad voor de leefbaarheid in de wijken.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 7. Rotterdam vindt dat Havensteder op dit gebied een goede rol vervult in de agendering van het onderwerp 'verwarde personen'. Ze geeft verder aan dat Havensteder te veel redeneert vanuit het eigen bezit en te weinig op wijkniveau. Capelle is redelijk tevreden over de inzet van Havensteder, maar geeft aan dat haar rol door bezuinigingen de laatste jaren beperkter is.

De overige partijen waarderen de inzet van Havensteder op dit gebied met een 5,8. Tijdens het externe wereldcafé zaten er vooral bewoners aan tafel. Opgemerkt werd dat bewonerscommissies weinig contact hebben met Havensteder maar wel met andere partners in de wijk. Ze geven aan dat vragen vanuit huurders om iets in de buurt te doen, worden gehoord en gehonoreerd door Havensteder. Er is veel gesproken over de toename van de ervaren problematiek in de wijken ten gevolge van de instroom van mensen uit bijzondere doelgroepen, waarbij ook is opgemerkt dat huurders zelf meer kunnen doen. Het laagste cijfer is gegeven vanwege "het gemarchandeer met de woonomgeving".

Tijdens de chatsessie is opgemerkt dat Havensteder een grote inzet heeft op inclusiviteit, zich inzet voor klimaatadaptatie, en reageert op problematiek in de omgeving. Ook het meedenken met de gemeente over wijkontwikkeling is prima. Men vindt ook dat er teveel is bezuinigd op oren en ogen in de wijk, aanwezigheid op wijkbijeenkomsten en dat problemen niet altijd proactief worden aangepakt.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,4 voor de prestaties van Havensteder op het waarderingsveld. Het verschil met de gewenste score (7,5) is met name voor de overige

partijen(bewoners) groot. Het gaat dan over de positie van huurders in VvE's en de ontbrekende zorg voor de woonomgeving bij toewijzing.

Havensteder geeft zichzelf een 7 en had graag een 8 gescoord. Medewerkers geven aan dat veel van het dagelijks werk bijdraagt aan de inclusieve stad, waarbij 'thuis voelen' beter is uitgewerkt dan 'meedoen'. Maatwerk, proactief ingrijpen in samenwerking met andere partijen, leefbaarheidsprojecten, 'Havensteder doet!' en de contacten met bewoners worden positief gewaardeerd. De vraag is wel gesteld of al het werk herkenbaar en zichtbaar is binnen het thema. Bij de chatsessie is 'de inclusieve stad' omschreven als een stad waarin iedereen meedoet en meetelt, waar iedereen een thuis heeft en gecombineerde woonvormen bestaan. Waarbij Havensteder zich niet verstopt achter de kerntaak maar samenwerkt met anderen aan een betere stad en haar werk afstemt op bewoners. Men is positief over de aandacht voor wijkpartners, het maatwerk waar mogelijk, en de sociale kant van Havensteder.

4.7.2 De verbeterpunten voor Inclusieve stad, leefbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten.

De Brug

- Geen.

Gemeenten

- Bekijk het onderwerp 'verwarde personen' niet alleen individueel maar ook op wijkniveau.
- Herontdek de wijk als het belangrijkste schaalniveau in de stad. Maak verschil in beheerorganisatie (wijkgericht) en ontwikkelorganisatie (op stadsniveau).
- Grijp eerder in zodat het probleem minder groot kan worden.

Overige partijen

- Gedeelde verantwoordelijkheid voor de sociale woonomgeving. Het maken van gezamenlijke afspraken kan bijdragen aan de leefbaarheid, of het oplossen van overlast. Havensteder moet meer initiatief nemen om samen met huurders te zoeken naar mogelijke verbeteringen.
- Bewoners moeten meer doen en meer betrokken worden.
- Huurders in VvE van gemengde complexen betrekken en versterken in invloed.
- Kwetsbare groepen huisvesten in 'veiliger' woningen om de perceptie van andere bewoners te verbeteren.
- Let op de verschillende belangen tussen bewoners en begeleiding van huurders. Havensteder moet zelf meer handhaven.

4.8 Afspraken nakomen, samenwerken met partners

De ambitie van Havensteder op het waarderingveld 'Afspraken nakomen, samenwerken met partners' is: "We werken samen in vertrouwen. Er is een goede balans tussen vertrouwen en controle. Onze medewerkers zijn professioneel en vakbekwaam."

De subthema's zijn:

- samenwerking met partners;
- afspraken nakomen;
- controle op gemaakte afspraken;
- verschil directie en medewerkers.

4.8.1 De waardering van Afspraken nakomen, samenwerken met partners

Belanghebbenden en Havensteder zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

		Huidig	Gewenst
Huurders		7	8
Gemeenten		6,5	7,5
Overige partijen extern wereldcafé	7,6	7,2	9
Externe chatsessie	6,8		
Gemiddelde van belanghebbenden		6,9	8,2
Gemiddelde van Havensteder zelf		5,7	7,9

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,9 voor de prestaties van Havensteder op dit gebied met een spreiding in de individuele scores van 2 tot 9.

De Brug geeft een 7. Ze is tevreden over de samenwerking en de betrouwbaarheid van de organisatie. Het uitleggen door Havensteder van de (financiële) achtergronden van mogelijke scenario's en gemaakte beleidskeuzes, bijvoorbeeld bij de portefeuillestrategie, wordt positief gewaardeerd. Ook de samenwerking rondom de prestatieafspraken in sommige gemeenten is positief beoordeeld.

De gemeenten zijn met een 6,5 tevreden over het nakomen van afspraken en de samenwerking met Havensteder. Capelle is redelijk tevreden, en geeft aan dat Havensteder door bezuinigingen minder zichtbaar is in de wijken en niet meer in wijkteams zit. Hierdoor loopt de samenwerking minder goed. Rotterdam is tevreden over de deelname van Havensteder aan (regionale) overleggen, en geeft aan dat Havensteder wel naar binnen gericht is geweest en dat de relatie met de huurdersvertegenwoordiging niet optimaal is.

De overige partijen geven een 7,2. Tijdens het externe wereldcafé bestond de groep voor de helft uit huurders. Ze ervaren de samenwerking in het algemeen positief, zeker op uitvoeringsniveau. Het hebben van een vaste contactpersoon wordt positief gewaardeerd. Havensteder wordt gecompimenteerd voor het werken vanuit de netwerkgedachte. In de chatsessie gaven partners aan dat Havensteder de samenwerking met partners opzoekt en dat de samenwerking met individuele medewerkers prettig verloopt. Een aantal partijen constateert een verschil in samenwerking tussen de directie en de werkvloer.

De belanghebbenden beoordelen 'Afspraken nakomen, samenwerken met partners' met gemiddeld een 6,9 en het gewenste cijfer is 8,2. Voor De Brug zit het verschil met name erin dat Havensteder afspraken beter kan nakomen. De overige partijen hadden ook graag samenwerking op bestuurlijk/strategisch niveau gezien.

Havensteder geeft zichzelf een 5,7 en had graag een 7,9 gescoord. Tijdens het interne wereldcafé is aangegeven dat Havensteder niet goed is in het nakomen van afspraken, ook veroorzaakt doordat andere partijen hun afspraken niet nakomen. Dit speelt met name richting klant. Over het samenwerken is men veel positiever: Havensteder neemt veel initiatieven daarin en werkt goed samen. Tijdens de interne chatsessie kwam vooral het maken van afspraken als belangrijk naar voren. Dat betreft deadlines naleven, communiceren als de planning niet wordt gehaald, terugbellen als dat is afgesproken, concrete afspraken maken, betere afspraken met aannemers, op tijd komen etc. Al deze punten kunnen worden verbeterd. De indruk bestaat wel dat met partners en gemeenten de afspraken beter worden nagekomen.

4.8.2 De verbeterpunten voor Afspraken nakomen, samenwerken met partners

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten.

De Brug

- Kom afspraken beter na, zorg ervoor dat daaraan binnen in de organisatie wordt gewerkt. De wil is er wel, maar het lukt niet.
- De samenwerking binnen Havensteder moet beter: medewerkers en leidinggevenden moeten van elkaar beter weten wat er speelt.
- Vraag niet telkens naar de steun van de achterban voor De Brug. De Brug spreekt namens de huurders.

Gemeenten

- Zoek naar samenwerking met andere organisaties om je zichtbaarheid in wijken te vergroten.
- Stel je meer op als partner met een constructieve opstelling naar het geheel.

Overige partijen

- Deel visie en lange termijn plannen met partners zodat ze weten waar ze aan toe zijn.
- Bij brainstormen geen kritiek hebben en meer luisteren, dat werkt goed en prettig. Anders verval je in wat er niet goed gaat en zullen deelnemers niet meer luisteren, maar alleen maar spuien.
- Deze sessie jaarlijks doen om meer met stakeholders en belanghebbenden in gesprek te gaan.

4.9 Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie

Dit onderwerp is hetzelfde als in een reguliere visitatie.

4.9.1 De waardering van Relatie en communicatie

Belanghebbenden en Havensteder zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	8	8
Gemeenten	6	7,3
Overige partijen extern wereldcafé	7,1	8,4
Gemiddelde van belanghebbenden	7	7,9
Gemiddelde van Havensteder zelf	7,3	8,2

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,3 voor de relatie en communicatie met een spreiding in de individuele scores van 3 tot 10.

De Brug is met een 8 zeer tevreden over de relatie en communicatie. Ze voelt zich serieus genomen, met respect behandeld en heeft vertrouwen de relatie met Havensteder. Ook is aangegeven dat de informatievoorziening richting De Brug in het algemeen heel goed verloopt. Naar aanleiding van een patstelling in een overleg hebben Havensteder en De Brug afgesproken elkaar binnen 24 uur te bellen als er weer zoiets dreigt te gebeuren.

De gemeenten geven een 6 voor de tevredenheid over de relatie en communicatie. Capelle is zeer tevreden over de relatie: ze ervaart Havensteder als een partner bij de verbetering van de stad. Ze is echter ontevreden over de communicatie. Ze geeft aan dat Havensteder meer, eerder, opener en concreter met huurders en partners kan communiceren. Rotterdam is matig tevreden over de relatie en communicatie. Ze geeft aan dat beide partijen zich in de relatie en het gesprek professioneel opstellen, maar dat ze op inhoud te ver van elkaar staan. Ze ervaart weinig partnerschap met Havensteder waardoor een gezamenlijke constatering van de problematiek ontbreekt en er weinig gezamenlijk gezocht wordt naar oplossingen. De gemeente heeft het moeilijk gevonden dat Havensteder over het aandeel sociale huisvesting de publiciteit heeft gezocht. Ze geeft aan dat de communicatie de laatste tijd verbetert en dat er vertrouwen is voor de toekomst.

De overige partijen waarderen de relatie en communicatie met een 7,1. De meeste partners zijn zeer tevreden over de relatie en communicatie met Havensteder. De communicatie richting de huurders kan veel beter.

De belanghebbenden beoordelen 'Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie' met gemiddeld een 7. Het verschil met de gewenste score (7,9) is niet groot maar is voor de gemeenten wel belangrijk.

Havensteder geeft zichzelf een 7,0 en had graag een 7,9 gescoord. Ze vindt dat de relatie en communicatie in het algemeen ruim voldoende. Wel wordt aangegeven dat de communicatie richting huurders beter kan.

4.9.2 De verbeterpunten voor Relatie en communicatie

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten.

De Brug

- Geen.

Gemeenten

- Denk niet alleen vanuit je eigen ondernemingsplan/portefeuillestrategie, maar ook vanuit het belang voor de stad/gemeente.
- Verbeter je communicatie door meer te durven en meer in dialoog te gaan.
- Communiceer meer en eerder over je plannen voor de toekomst, ook al zijn die nog niet helemaal zeker. Zoek daarin meer de dialoog op.

Overige partijen

- Meer samen doen.

4.10 Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

Dit onderwerp is hetzelfde als in een reguliere visitatie.

4.10.1 De waardering van Invloed op het beleid

Belanghebbenden en Havensteder zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7	9
Gemeenten	5,5	7,5
Overige partijen extern wereldcafé	6,5	7,4
Gemiddelde van belanghebbenden	6,3	8
Gemiddelde van Havensteder zelf	6,8	7,3

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,8 voor de tevredenheid over de invloed op het beleid van Havensteder met een spreiding in de individuele scores van 4 tot 8.

De Brug is met een 7 tevreden over de invloed op het beleid: ze geeft aan steeds eerder te worden betrokken bij het formuleren van beleid en dat invloed op het beleid in de loop der jaren is toegenomen. De invloed op het huurbeleid wordt als minder beoordeeld. Het is voor De Brug zoeken naar de balans tussen meedenken en kritisch beoordelen in de formele rol. Ze voelt zich door Havensteder als gesprekspartner gewaardeerd in het proces om te komen tot prestatieafspraken. Bij de gemeente Rotterdam lag dat in 2017 anders, maar daarin is daarna verbetering opgetreden.

De gemeenten geven een 5,5. Capelle is redelijk tevreden over de invloed op het beleid van Havensteder. Ze geeft aan graag afspraken voor de langere termijn te maken zodat beide partijen het eigen beleid meer op elkaar kunnen afstemmen. Ze wil ook graag meer inzicht in (en niet per se meer invloed op) het portefeuillebeleid en de veranderingen daarin. Rotterdam is ontevreden over haar invloed op het beleid van Havensteder en vindt het proces om tot afspraken te komen te arbeidsintensief en taai. Het proces om te komen tot de prestatieafspraken van 2019 is door alle partijen als prettiger omschreven dan in eerdere jaren. De gemeente geeft aan dat er een verschil van mening is over de mate waarin de gemeente het recht heeft om via de woonvisie de koers van een corporatie te bepalen.

De overige partijen geven gemiddeld een 6,5. Ze zijn redelijk positief over hun invloed op het beleid maar zien niet altijd welke invloed hun inbreng heeft en ook dat Havensteder is gebonden door regels en financiële mogelijkheden.

‘Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid’ wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 6,3. Het verschil met de gewenste score (8) wordt voor De Brug veroorzaakt doordat ze graag beter wil worden meegenomen in inhoudelijke onderwerpen. Soms gaat dat goed, maar andere keren is het ingewikkeld en wordt er te weinig rekening gehouden met de beperkte tijdbesteding van de mensen in de huurdersvertegenwoordiging. Rotterdam ziet graag dat Havensteder in haar beleid meer aansluit bij wat er vanuit de gemeente wordt gevraagd. Capelle wil graag afspraken voor langere termijn maken en eerder inzicht in het portefeuillebeleid hebben.

Havensteder geeft zichzelf een 6,8 en had graag een 7,3 gescoord. Ze is tevreden over de gesprekken met bijvoorbeeld gemeenten, en ook met bewonersorganisaties. Ze geeft aan dat hierop tegelijkertijd nog veel te winnen is, hoewel de invloed die bijvoorbeeld bewoners kunnen hebben, niet altijd wordt genomen.

4.10.2 De verbeterpunten voor Invloed op het beleid

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten.

De Brug

- Houd bij het meenemen van de huurdersvertegenwoordiging in ingewikkelde onderwerpen meer rekening met het feit dat het geen professionals zijn die fulltime met dit werk bezig zijn.
- Havensteder kan zich nog duidelijker opstellen ten aanzien van de woonvisie in Rotterdam.

Gemeenten

- Maak samen met gemeenten afspraken voor de langere termijn zodat beide partijen het beleid op elkaar kunnen afstemmen.
- Erken de grotere rol van de gemeenten door de nieuwe woningwet en stem je beleid meer af op wat er vanuit de gemeente wordt gevraagd. Kijk of je meer achter de woonvisie kan staan.

4.11 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Kwaliteit van de woningen	-	6,5	6,2	6,3	6,3
• Betaalbaarheid	6	7	5,7	6,2	
• Duurzaamheid	5	7	6,4	6,1	
• Dienstverlening, klantgerichtheid	6	7	6	6,3	
• Inclusieve stad, leefbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid	-	7	5,8	6,4	
Afspraken nakomen, samenwerken met partners	7	6,5	7,2	6,9	6,9
Tevredenheid over communicatie en relatie Havensteder met omgeving	8	6	7,1	7	7
Tevredenheid over invloed op het beleid	7	5,5	6,5	6,3	6,3
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					6,5²

² De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer, Afspraken nakomen/Samenwerken met partners voor 20% en Communicatie/Relatie en Invloed op het beleid elk voor 15%.

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre Havensteder haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

In visitatiemethodiek 5.0 worden de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

Experiment

De beoordeling over Presteren naar Vermogen kan binnen het experiment beperkt worden tot verantwoording over de vermogensinzet ten behoeve van de maatschappelijke prestatie, als de financiële continuïteit en/of doelmatigheid voldoen aan de normen. Insteek is dat de visitatiecommissie niet het werk van de externe toezichthouder overdoet. Omdat de financiële positie van Havensteder in de visitatieperiode matig is en dit consequenties heeft voor de vermogensinzet van Havensteder zijn de financiële continuïteit en de doelmatigheid beoordeeld door de visitatiecommissie.

5.1 Financiële continuïteit

De financiële positie van Havensteder was in de visitatieperiode matig. Ze voldeed in de jaren 2014 tot en met 2016 niet aan de door Aw en WSW gestelde normen ten aanzien van de financiële ratio's. De Aw en WSW hebben daarom opmerkingen gemaakt, aanbevelingen gegeven en interventies gedaan.

Autoriteit woningcorporaties

Sinds 2013 is de beoordeling door de Aw gebaseerd op zes toezichtsterreinen: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht. De beoordeling van de Aw van deze zes toezichtsterreinen heeft voor Havensteder in 2013 geleid tot het doen van interventies die in 2014 en 2015 zijn gecontinueerd. De interventies betroffen de monitoring van de afspraken van de bezuinigingsdoelstelling op de netto-bedrijfslasten, een normstelling voor onderhoud, de implementatie van een duurzaam verdienmodel (eerst verdienen dan uitgeven), de actualisatie van de portefeuillestrategie, de financiële strategie en de effecten van passend toewijzen. In 2016 heeft de Aw geen interventies meer opgelegd, omdat de portefeuillestrategie en meerjarenbegroting voldoende perspectief geeft op de verbetering van de financiële positie van Havensteder.

WSW

Het WSW geeft jaarlijks een borgbaarheidsverklaring af. Voorwaarde is dat de corporatie voldoet aan de eisen van het WSW. Eén van de onderdelen is dat de financiële ratio's (solvabiliteit, loan-to-value, ICR, DSCR en dekkingsratio) voldoen aan de normen van WSW. Doordat de financiële ratio's - solvabiliteit en loan-to-value - niet voldeden aan de norm van het WSW en het risicoprofiel van Havensteder als gevolg van een omvangrijke derivatenportefeuille (met breaks)- te hoog waren heeft het WSW in 2015 geen borgbaarheidsverklaring afgegeven. Vanaf 2016 heeft ze deze weer afgegeven, omdat Havensteder belangrijke stappen had gezet in de verbetering van haar financiële positie en haar risicoprofiel.

Havensteder heeft in de visitatieperiode haar financiële en risicopositie verbeterd en de aanbevelingen en interventies van het Aw en WSW op een adequate wijze opgevolgd. Dit heeft Havensteder gedaan door onder andere haar leningen- en derivatenportefeuille af te bouwen. Hierdoor is haar financiële positie gedurende de visitatieperiode verbeterd en voldoet ze vanaf 2016 aan de externe norm voor de solvabiliteit en vanaf 2017 aan de externe norm voor de LTV (zie tabel hieronder).

Financiële ratio's ³	Norm	2014	2015	2016	2017
Solvabiliteit ⁴	> 20%	13,1%	14,2%	20,3%	24,3%
Loan-to-value ⁵	< 75%	85,6%	83,8%	79,9%	73,6%
Interest coverage ratio (ICR)	> 1,4	1,49	1,59	1,80	1,87
Debt Service coverage ratio (DSCR)	> 1,0	0,98	1,06	niet bekend	1,24

5.1.1 Oordeel financiële continuïteit

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit met een 5. Havensteder voldoet niet aan het ijkpunt omdat niet alle financiële ratio's (loan-to-value en solvabiliteit) gedurende de hele visitatieperiode voldeden aan de normen van de Aw en het WSW. Deze financiële ratio's voldoen aan het einde van de visitatieperiode wel aan de norm, waarmee Havensteder een flinke klus heeft geklaard.

5.2 Doelmatigheid

In de Aedes benchmark scoort Havensteder in alle jaren van de visitatieperiode een B (middengroep) op de bedrijfslasten. Ze heeft haar bedrijfslasten verlaagd van € 1.012 per vhe naar € 809 per vhe. Deze verlaging is gerealiseerd door het actief monitoren van en strak sturen op de bedrijfslasten, het uitvoeren van lean-projecten en een reorganisatie in 2014.

Bedrijfslasten volgens CBC Benchmark	2014	2015	2016	2017
Bedrijfslasten per vhe	€ 1012	€ 863	€ 885	€ 809
Aedes benchmark	B	B	B	B

Door de verlaging van de bedrijfslasten is de financiële positie van Havensteder verbeterd en heeft ze haar investeringsruimte vergroot.

5.2.1 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Havensteder met een 7. Zij voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat de bedrijfslasten relatief sterk en snel zijn afgenomen door het actief sturen op de bedrijfslasten.

5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die volgen of de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de management-rapportages, het jaarverslag en de toezichtsoordelen van de Aw.

³ Bron: jaarverslag en tertiaalrapportages

⁴ Op basis van bedrijfswaarde

⁵ op basis van bedrijfswaarde

Havensteder heeft de afgelopen jaren haar vermogen voornamelijk ingezet voor verbetering van haar financiële positie. Deze verbetering was noodzakelijk, omdat Havensteder niet voldeed aan de externe normen voor wat betreft de solvabiliteit (>20%) en loan-to-value (<75%). Ook het risicoprofiel van Havensteder was hoog door een relatief omvangrijke derivatenportefeuille, waarin toekomstige breaks in de derivatencontracten waren opgenomen. Door deze breaks zou Havensteder in de toekomst veel geld moeten betalen aan de bank (liquiditeitsrisico). Dit liquiditeitsrisico heeft Havensteder substantieel gereduceerd door haar derivatenportefeuille te herstructureren. Havensteder heeft haar financiële en risicoprofiel verbeterd door haar vermogen in te zetten voor de afbouw van haar leningen- en derivatenportefeuille. Zo is de omvang van de leningen in de periode 2014 - 2016 met circa € 220 mln. verminderd en is de omvang van de derivatenportefeuille in de visitatieperiode gehalveerd (een afname van € 410 mln.). De visitatiecommissie waardeert de stappen die Havensteder hierin heeft gezet. Ze heeft hierdoor haar (maatschappelijk) vermogen minder afhankelijk gemaakt van renteontwikkelingen en haar investeringsruimte daarmee vergroot. Tegelijkertijd heeft Havensteder haar bedrijfslasten in de visitatieperiode verlaagd. Hiermee laat ze zien dat ze sober en doelmatig omgaat met haar middelen. Ze heeft daarmee ook haar investeringsruimte zo groot mogelijk gemaakt en ingezet voor haar maatschappelijke opgaven.

De visitatiecommissie constateert dat Havensteder in de jaren 2014 en 2015 als gevolg van de economische crisis voorzichtig is geweest met de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke investeringen. Het beleid is gericht op “eerst verdienen, dan uitgeven” (uitgewerkt in een duurzaam verdienmodel) en Havensteder heeft dit consequent toegepast in de visitatieperiode. Naast de inzet van haar vermogen voor verbetering van de financiële positie en risicoprofiel heeft Havensteder haar vermogen ingezet op de betaalbaarheid en de kwaliteit van woningen.

Havensteder betreft haar belanghebbenden actief bij het bepalen van de wijze waarop zij het vermogen inzet. Dit heeft ze onder andere gedaan door de belangenhouders te betrekken bij de totstandkoming en doorrekening van de portefeuillestrategie. Verder verantwoordt Havensteder haar vermogensinzet goed in de portefeuillestrategie, meerjarenbegroting, de jaarplannen en in de jaarverslagen. In het jaarverslag van 2017 geeft ze bijvoorbeeld een zeer helder inzicht op welke wijze het (eigen) vermogen is vastgelegd en beschikbaar is voor maatschappelijke investeringen.

5.3.1 Oordeel vermogensinzet

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel ‘de inzet van het vermogen’ in het presteren naar vermogen van Havensteder met een 8,0. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten vanwege het duurzame verdienmodel dat ze zeer actief hanteert. Verder verantwoordt Havensteder haar vermogen op een goede heldere wijze in diverse documenten. Ze heeft belangrijke stappen gezet in verbetering van haar financiële positie en risicoprofiel.

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

In het kader van het experiment is alleen de vermogensinzet beoordeeld. Op basis van het visitatiekader is de vermogensinzet van Havensteder beoordeeld met een 6,8.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	5
• Doelmatigheid	30%	7
• Vermogensinzet	40%	8
Indoordeel presteren naar vermogen		6,8

6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

Plan

Plan/visie

In de visitatieperiode werkt Havensteder met de koersplannen 'Sterk in Wonen' (2013-2017) en 'Goed voor elkaar' (2017-2021). De thema's in 'Sterk in Wonen' zijn Bewoners en samenwerking, Wijken, Portefeuillestrategie, Financiële strategie en Organisatie. Eerst verdienen en dan uitgeven staat in dit plan centraal. In de visitatieperiode is het koersplan 'Goed voor elkaar' tot stand gekomen. Dit plan is in de vorm van een routekaart op overzichtelijke wijze in kernwoorden gepresenteerd. Voor de totstandkoming van dit plan is Havensteder in gesprek gegaan met haar stakeholders, heeft ze onderzoek gedaan en volgt ze de trends. Haar identiteit en ontwikkelingen in de samenleving en de stad betreft ze hierbij. De sterktes en de zwaktes van de organisatie zijn expliciet meegenomen in deze koersbepaling. Vervolgens heeft ze zelf afwegingen en keuzes gemaakt en haar koers bepaald. Intern hebben er bijeenkomsten ter verdieping van thema's plaatsgevonden en extern waren er bijeenkomsten waarin een toets plaatsvond op de keuzes en de koers. Havensteder heeft haar koersplan op interactieve wijze op haar website gepubliceerd met de mogelijkheid om daarop te reageren. De koers van Havensteder is stevig verankerd in de organisatie, de keuzes zijn helder en vormen een leidraad bij en zijn herkenbaar in de beslissingen. Jaarlijks wordt het koersplan in de kadernotitie geactualiseerd en aangescherpt. Havensteder werkt sinds 2016 met een portefeuillestrategie. Hierin heeft ze aan de hand van marktonderzoek in beeld gebracht wat de omvang en woningbehoeften van de doelgroep zijn tot en met het jaar 2025. Ze heeft de transformatie van haar vastgoedportefeuille daarop aangepast. Parallel daaraan heeft ze een financiële strategie opgesteld om deze transformatie zo uit te voeren dat Havensteder financieel gezond blijft. Op basis daarvan zijn de onderhouds- en (des)investeringsmaatregelen voor het realiseren van die portefeuille uitgevoerd. Deze zijn opgenomen in de MIDOB (Meerjaren investerings-, desinvesterings- en onderhoudsbegroting).

In de totstandkoming van haar plannen laat Havensteder zich zeker leiden door haar belanghebbenden. Ze doet dat meer door haar eigen plannen voor te leggen ter toetsing dan door te co-creëren met haar belanghebbenden.

De prestatieafspraken met de gemeenten volgen voor Havensteder als vanzelfsprekend uit haar koersplan en haar portefeuilleplan. Omdat de visie van Havensteder in haar koersplan van andere uitgangspunten uitgaat dan die van de gemeente Rotterdam, sluiten de keuzes van Havensteder minder aan bij de behoefte en de vraag van de gemeente vanuit haar woonvisie. Havensteder focust op beschikbaarheid van betaalbare woningen voor de primaire doelgroep, daar waar de gemeente ook een appèl doet op de mogelijkheid om in de particuliere voorraad en voor de middeninkomens een taak te nemen.

De visitatiecommissie is positief over de opbouw van het koersplan waarmee Havensteder haar plannen zichtbaar maakt voor de buitenwereld. Het geeft richting aan het huidige en toekomstige

handelen van de corporatie, geeft helder weer welke mogelijkheden Havensteder passend bij haar financiële situatie heeft en geeft de actuele keuzes van Havensteder weer.

We beoordelen dit onderdeel met een 7. Havensteder voldoet hiermee aan het ijkpunt en scoort een pluspunt voor de uitgesproken visie en de manier waarop het koersplan een leidraad voor de hele organisatie is.

Plan/Vertaling doelen

Aan de hand van het koersplan en de routekaart wordt jaarlijks een kadernotitie opgesteld. In de kadernotitie zijn speerpunten voor het komende jaar benoemd op basis van de actuele ontwikkelingen van de onderwerpen uit het koersplan. De intenties en de financiële kaders worden hierin beschreven. De concretisering van de intenties vindt plaats in het A-3 directiejaarplan waarin per directie, de missie, visie, succes bepalende factoren, doelstellingen en acties zijn opgenomen. Dit wordt samengebracht in een gezamenlijk A-3 jaarplan waarin zowel de concrete doelen als de weg er naar toe inzichtelijk zijn weergegeven. Het A-3 concept-jaarbedrijfsplan is de basis voor de begroting. Het A-3 directiejaarplan is de basis voor het managementcontract en begroting. Per directie wordt volgens het principe van de beleidsachtbaan op afdelings- en teamniveau verder invulling gegeven. De doelen in de jaarplannen volgen veelal de thema's zoals die in het koersplan geformuleerd zijn. In de loop van de visitatieperiode, met een duidelijke verbetering in 2018, zijn de resultaten concreter en meetbaarder geformuleerd. Op de speerpunten worden de concreet meetbare doelen in de A-3 opgenomen. De meer 'reguliere' doelen worden in de tertiaalrapportages als norm opgenomen. De visie van Havensteder is in deze documenten helder vertaald in doelen en wordt, hoe verder de beleidsachtbaan (lager in de organisatie) vordert, concreter en meetbaarder.

Het is voor de visitatiecommissie niet zichtbaar hoe de prestatieafspraken worden meegenomen in deze plannen. Deze lijken meer voort te vloeien uit de portefeuillestrategie en minder uit het koersplan en de jaarplannen. De prestatieafspraken worden niet expliciet benoemd in de A-3 en niet in de jaarplannen. De prestatieafspraken vormen daarmee aparte documenten die in de driehoek gemeente-huurders-corporatie vastgesteld zijn. De indeling in de prestatieafspraken is thematisch (kansrijke wijken, langer thuis wonen) en anders dan de indeling die Havensteder in haar eigen koersdocumenten hanteert. De afspraken variëren van gedetailleerd en heel concreet meetbaar tot intentioneel en afhankelijk van wederzijdse inspanningen.

De MIDOB (meerjaren- investerings-, desinvesterings- en onderhoudsbegroting) is vernieuwd. Deze is vanaf 2018 niet meer gebiedsgewijs ingevuld, maar conform de indelingsprincipes van de portefeuillestrategie (in stand houden & ontwikkelen). Alle onderhoudsmaatregelen en projecten worden in de MIDOB per gebied in detail weergegeven.

De portefeuilleplannen, de jaarplannen en de prestatieafspraken hebben onderling nog geen heldere en logische samenhang. Er worden stappen gezet, onder andere in het werken met het driekamermodel en een andere opzet van de tertiaalrapportages in 2018, om de relatie in deze documenten te verbeteren.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Vertaling doelen in Besturing/Plan met een 6. Havensteder voldoet aan het ijkpunt. We constateren een actieve houding ten aanzien van de beleidscyclus waardoor deze actueel is. Integratie van de prestatieafspraken en de portefeuillestrategie in de plannen kan tot meer samenhang en logica voor de buitenstaander leiden.

Gemiddeld scoort Havensteder daarmee in Besturing/Plan met een 6,5.

Check

Havensteder volgt de voortgang op haar doelstellingen door middel van trimesterrapportages. In de visitatieperiode is een reviewstructuur opgezet ten behoeve van de rapportages. Tussen de directiecontroller en de directie vindt tweemaandelijks een gesprek over de voortgang plaats. Per trimester sluit de bestuurder aan bij dit gesprek over het directiejaarplan en de voortgang van het managementcontract. De bespreking van de voortgang van het totale plan vindt in het directieoverleg plaats. In 2018 is de tertiaalrapportage verbeterd op een aantal manieren. Ten eerste is er een uitgebreidere en adequate toelichting van de bestuurder op de hele rapportage, de voortgang en de knelpunten. Daarnaast is er meer samenhang, het geheel is meer dan een optelling van de afzonderlijke directieplannen en er is beter nagedacht over wat er gerapporteerd wordt. Onderdeel hiervan is een reactie van de controller op het geheel. Door het werken met KPI's is de voortgang ten opzichte van de norm inzichtelijker. Deze KPI's worden op grafische wijze weergegeven.

Met behulp van scenarioanalyses toetst Havensteder op gezette tijden of ze nog op koers liggen of dat de invulling daarvan aangepast moet worden. Met een taartdiagram maakt Havensteder zichtbaar waar zij het geld per woning aan uitgeeft. Sinds 2018 werkt Havensteder met een nieuwe vorm van MIDOB. Deze is vanaf 2018 niet meer gebiedsgewijs ingevuld, maar conform de indelingsprincipes van de portefeuillestrategie (in stand houden & ontwikkelen). Aan de hand van diverse risicoanalyses en gevoeligheidsscenario's toetst Havensteder regelmatig de portefeuillestrategie op haar effecten.

De voortgang van de prestatieafspraken wordt met de gemeente Capelle aan den IJssel en de huurdersorganisatie één keer per jaar besproken. Met de gemeente Rotterdam gebeurt dat jaarlijks of tweejaarlijks. Er zijn op onderwerpen tussentijdse overleggen. De voortgang wordt niet heel minutieus door de partijen gevolgd. In Capelle aan den IJssel is dat omdat de gemeente, de Huurdersalliantie en Havensteder duidelijk overeenstemming hebben over de aard, de bedoeling en het doel van de afspraken. Afwijkingen worden besproken op de consequenties ten aanzien van het beoogde doel. In Rotterdam zijn de prestatieafspraken complexer, niet altijd eenduidig en vaak afhankelijk van de inzet van andere partijen. Daardoor is de voortgang op een aantal punten minder goed te monitoren. Dat geldt zowel voor Havensteder als voor de gemeente en de huurdersorganisatie. In de verslaglegging over de voortgang wordt regelmatig volstaan met de opmerking dat de afspraak gerealiseerd is. Op sommige onderwerpen wordt uitleg gegeven over de redenen van het niet of deels nakomen van de afspraak.

De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt. Opgemerkt moet worden dat er in deze periode een grote verbetering op dit onderwerp heeft plaatsgevonden. Met name de verbetering van de tertiaalrapportage en de concretisering door middel van de portefeuillestrategie.

Act

Op basis van de tertiaalrapportages stuurt Havensteder bij als zij afwijkingen constateert. Er vindt een gesprek plaats over de eventuele acties om de doelstelling of activiteit alsnog te realiseren, zowel in de organisatie als in de RvC. De bestuurder gaat in de tertiaalrapportage in op de afwijkingen en de acties die daar uit volgen. Het is zeker in 2018 zichtbaar dat dit integraler en meer op basis van een gezamenlijk directie-overleg plaatsvindt. Havensteder zegt dat zij wil werken vanuit de bedoeling. Het valt de commissie op dat in de verslagen over de afwijkingen op de voortgang hier niet op teruggegrepen wordt. Er worden verklaringen gegeven, er wordt bijgestuurd, er worden doelen gewijzigd en er worden extra inhaalacties geformuleerd maar er wordt niet opnieuw een relatie met het oorspronkelijke doel gelegd.

Zowel in de directie als in het MT vinden er gesprekken plaats over de voortgang, worden er verklaringen gegeven of worden er alternatieve of extra acties in gang gezet. Er is absoluut aandacht voor het realiseren van de doelen en het bijsturen als dit niet lukt.

In het bijsturen op het niet of gedeeltelijk realiseren van de prestatieafspraken is er ook een verschil tussen Capelle aan den IJssel en Rotterdam. In Capelle wordt opnieuw gekeken naar de bedoeling van de afspraak en de intenties. In Rotterdam worden de afspraken wel gevolgd, wordt aangegeven of ze wel of niet gehaald zijn en blijven er een aantal niet ingevulde punten. Er worden geen alternatieven bedacht.

We beoordelen de prestaties van Havensteder op dit onderdeel met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat ze actief bijstuurt bij op basis van haar periodieke rapportages en vervolgcities formuleert voor de komende periode.

6.2 Intern toezicht

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen

De raad van Havensteder bestaat eind 2017 uit 6 leden en in september 2018 uit zeven leden. Vooruitlopend op het vertrek in 2019 van twee leden die beiden lid zijn van de Audit & risk commissie, is er een zevende lid aangetrokken. In 2019 wordt maar één van de vertrekkende leden opgevolgd. Dit typeert de raad, ze kijkt vooruit en is zorgvuldig in het borgen van de deskundigheid en continuïteit. De raad bestaat nu uit twee vrouwen en vijf mannen. De Aw vroeg zich in haar reflectie af of er voldoende diversiteit in de raad aanwezig is, omdat er veel mensen met een politieke achtergrond deel uitmaken van de raad. In de laatste vacature is aandacht geweest voor dat punt, alhoewel de raad zelf niet van mening is dat dit haar functioneren beïnvloedt. In de raad is de zakelijke rationele insteek dominanter dan de menselijke, gevoelsmatige kant. De raad heeft bewust gewerkt aan meer evenwicht en heeft dit in het profiel voor de recente vacature meegenomen. De aanwezige specialistische deskundigheid in de raad en de combinatie met mensen die diep geworteld zijn in de sector sluit goed aan bij de vraagstukken waar Havensteder in deze visitatieperiode voor stond. De financiële kennis, kennis over derivaten, politiek bestuurlijke ervaring en de ervaring met complexe vraagstukken en crisissituaties kwamen goed van pas. Uit de verslagen blijkt dat de samenstelling en deskundigheid van de raad een positieve bijdrage heeft geleverd aan het (financiële) herstel van Havensteder in de visitatieperiode. De raad gaat adequaat om met de onafhankelijkheid en integriteit van de leden. In de jaarverslagen wordt expliciet aandacht besteed aan dit onderwerp. Ook informeren de leden van de raad elkaar op het moment dat zij beroepsmatig opdrachten in het werkgebied van Havensteder verrichten die tot potentiële problemen in de onafhankelijkheid kunnen leiden. De nevenfuncties zijn zichtbaar in het jaarverslag. De behaalde PE-punten van de commissarissen zijn gepubliceerd in de jaarverslagen. Er is een inwerkprogramma voor nieuwe leden en deze geven aan dat zij binnen Havensteder aandacht en geduld hebben ervaren tijdens hun inwerkperiode.

De visitatiecommissie beoordeelt Havensteder op dit onderdeel met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten. Ze hanteert een actuele profielschets, ze kijkt vooruit en anticipeert op mogelijke continuïteitsvragen.

Rolopvatting van de Raad van Commissarissen

De rolopvatting van de raad heeft in de visitatieperiode meebewogen met de vraagstukken die er aan de orde waren. Over de rolopvatting zegt de raad: 'De raad geeft steun, brengt kennis in en houdt toezicht'. In de visitatieperiode waren er een aantal complexe vraagstukken. Afhankelijk van het onderwerp heeft de raad haar rol bepaald. Havensteder voldeed niet aan de WSW normen en liep grote liquiditeitsrisico's en daarop moesten antwoorden en oplossingen komen. Daarin heeft de raad zorgvuldig meegedacht. De aanwezige specialistische deskundigheid in de raad op het gebied van derivaten betekende dat de raad op dit onderwerp klankbord kon zijn. De raad koos bewust voor 'er dicht boven op zitten' daar waar de risico's en problemen groot waren. Op gezette momenten maakte de bestuurder zoals blijkt uit de verslagen het onderscheid heel duidelijk: behoefte aan advies. En dan ging de raad in die rol: open en transparant. De actuele vraagstukken tijdens de visitatieperiode gaven de raad bijna onvermijdelijk een financiële focus. De raad heeft in

de visitatieperiode bewust gewerkt aan het ontwikkelen van een werkwijze waarin de raad meer vanaf het begin meegenomen wordt in de vorming van plannen. Een werkwijze die past bij de snelheid die nodig is, in de sector en in de organisatie, en die voorkomt dat je achteraf op de rem moet gaan staan. Bij de totstandkoming van het portefeuilleplan heeft ze daarmee geëxperimenteerd. Bijkomende reden om dat op dit onderwerp te doen was de behoefte om volkshuisvestelijke onderwerpen weer prominent op de agenda te hebben. In de verslaglegging van de raad constateerde de commissie dat er inhoudelijk gedetailleerd en diepgaand werd ingegaan op dit onderwerp. Naast het inhoudelijke aspect van portefeuillebeleid en de keuzes die gemaakt worden, heeft de raad zich bezig gehouden met de manier waarop besluiten in de organisatie tot stand komen, met het portefeuillebeleid als voorbeeld. Dat heeft ze gedaan door expliciet door te vragen naar de momenten waarop het in de organisatie en de besluitvorming schuurde, waar dat over ging, hoe er met deze verschillen is omgegaan en of en hoe dat de voorstellen kwalitatief verbeterde. Ze is nieuwsgierig naar en hecht waarde aan het 'schuringsmechanisme in de organisatie en daarmee of er voldoende tegenspraak is. De commissie waardeert de manier waarop de raad dit onderwerp heeft verdiept en heeft benut om in haar toezichthoudende rol ook de kwaliteit van besluiten te kunnen beoordelen.

De raad werkt met drie commissies: de remuneratiecommissie, de commissie Wonen en de Audit & Risk commissie. Bij de commissievergaderingen is de bestuurder niet altijd aanwezig, maar wel altijd de controller en/of managers. Daarmee krijgt de raad een indruk van de kwaliteit van de organisatie. De raad constateert dat in de commissies soms overlap in onderwerpen is, bijvoorbeeld bij investeringen. Op dit moment is onderwerp van gesprek hoe diepgaand de gesprekken in de commissies gevoerd worden, hoe de relatie tussen de twee commissies is en op welke manier deze onderwerpen vervolgens in de voltallige raad besproken worden.

De raad geeft de bestuurder voldoende rugdekking en is tegelijk kritisch. Ze doet dat op een manier die in balans is. Hierdoor kan de bestuurder open zijn en met de raad in gesprek en discussie blijven. Het gesprek over de beoordeling van de bestuurder wordt jaarlijks door de remuneratiecommissie gevoerd aan de hand van een grondige voorbereiding. Er worden jaarlijks drie punten vastgesteld waarop resultaten behaald worden en daar wordt op teruggekeken. De visitatiecommissie concludeert uit de verslaglegging en de gesprekken dat de raad de werkgeversrol stevig invult. Van tijd tot tijd stelt ze de uitgangspunten die ze in de topstructuur hanteert ter discussie en ze scherpt ze de visie op de topstructuur aan, aan de hand van de actuele vraagstukken.

De Raad heeft regelmatige contacten met de Ondernemingsraad, de Huurdersalliantie, directieleden, HR manager en controller. In de commissies en in de vergaderingen van de raad worden medewerkers op verschillende niveaus betrokken om inhoudelijke toelichting te geven. De raad organiseert verschillende activiteiten om een divers beeld van Havensteder te krijgen. Ze doet dat bijvoorbeeld door op wijk safari's mee te gaan.

We beoordelen de prestaties van Havensteder op dit onderwerp met een 8. Havensteder voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt pluspunten omdat de visitatiecommissie constateert dat de raad actief bezig is met de manier waarop ze haar rol als toezichthouder invult en deze op verschillende manieren verder ontwikkelt.

Zelfreflectie

In de afgelopen periode heeft de raad jaarlijks haar eigen functioneren besproken. Drie keer heeft ze dat met externe begeleiding gedaan en een keer onderling aan de hand van een vragenlijst van VTW. Punten die regelmatig terugkomen zijn de manier waarop de commissies zich ten opzichte van elkaar en de vergadering van de raad verhouden en de behoefte om diverser geïnformeerd te worden op verschillende onderwerpen door interne en externe mensen. Die onderwerpen waren/zijn de toenemende lengte van de agenda, het teveel aan informatie, het nog nadrukkelijker hanteren van het toetsingskader, de mate waarin de leden van de raad elkaar kritisch bevragen en

het evenwicht tussen financiële en volkshuisvestelijke onderwerpen. De raad heeft hierin zeker een ontwikkeling doorgemaakt, bijvoorbeeld door in de visitatieperiode specials over strategische onderwerpen te agenderen. De raad constateert dat het belangrijk is om naast de aanwezige inhoudelijke deskundigheid de 'zorgkant' en de 'doordenkkant' in de raad verder te ontwikkelen. En om niet alleen vanuit de systeemwereld maar ook vanuit de leefwereld geïnformeerd te worden. Ze zoekt bijvoorbeeld met de huurdersorganisatie en de OR naar andere manieren om met elkaar in gesprek te gaan. Soms simpelweg door samen een project te bezoeken in plaats van aan de vergadertafel te zitten. Zo kan er een ander gesprek ontstaan.

In haar verhouding naar de bestuurder en de organisatie is de raad zich bewust van de mogelijk inhoudelijk sturende en kritische rol die zij heeft, zeker op de onderwerpen waarover in de raad veel deskundigheid is. Daar gaat het over in de zelfevaluatie en met de bestuurder. Er wordt gezocht naar mogelijkheden om daarin te verbeteren.

Er is binnen Havensteder een enorme bereidheid om op (detail-) vragen van de raad informatie aan te leveren. In de zelfevaluatie van de raad gaat het zowel over het aandeel van de raad hierin als over de manier waarop de organisatie de raad ter wille is. Dat is typerend voor de manier van zelfreflectie van deze raad. Zij laat daarin een gezonde dosis zelfkennis zien.

De Aw heeft in maart 2017 een vergadering van de raad bijgewoond en haar observaties uit deze vergadering gedeeld met de raad. In het kader van de visitatie en het experiment zijn de observaties van Aw in een gesprek met Aw, de visitatiecommissie, de raad en de bestuurder, gedeeld. Zodat de visitatiecommissie hier in haar oordeel op voort kon bouwen. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de raad deze bevindingen van de Aw besproken heeft in haar zelfevaluatie. De vraag hoe ze de dynamiek van de gesprekken in de commissies weer terug weet te brengen in de raad, is actueel. De bereidheid, openheid en de wederzijdse kritische noten die de raad in dit gesprek heeft laten zien, bevestigen het beeld van een raad die ontwikkelt.

We beoordelen Havensteder op dit punt met een 8. De raad voldoet aan het ijkpunt en ze krijgt twee pluspunten. Ze heeft jaarlijks evaluaties gehouden waarvan drie keer met externe begeleiding. In de evaluaties is een duidelijke ontwikkeling te zien en de voornemens in de zelfevaluaties worden opgevolgd. De zelfevaluatie is veelzijdig, gaat zowel over inhoud als over de persoonlijke bijdrage en getuigt van kritische reflectie. De raad 'spaart' zichzelf hierin niet. De bevindingen van de Aw bevestigen dit beeld.

Toetsingskader

Havensteder beschikt over een actueel toetsingskader en heeft dit vastgelegd in een notitie met onderliggende documenten. De notitie beschrijft de kaders voor het toezicht, waaronder rollen, definities, beschikbare reglementen en contouren voor verdere inrichting van toezicht binnen Havensteder. De notitie schetst ook een geordend beeld van activiteiten en brede stroom aan informatie richting raad. Daarin wordt een verband gelegd tussen het beleidsmatig kader achter de informatievoorziening, te onderscheiden rollen en activiteiten van de raad en daarop geënte, te onderscheiden informatie. Er is in de opzet aangesloten bij de inhoud van de Governancecode Woningcorporaties. Verder wordt de beleidscyclus van 'plan-do-check-act' gehanteerd bij de indeling. Het toetsingskader is de basis voor de jaarcyclus van activiteiten van de raad van commissarissen, de invulling van regulier overleg, besluitvorming van de raad van commissarissen en de bijbehorende informatievoorziening vanuit het bestuur. De agendering in de verschillende gremia en de bijbehorende informatievoorziening zijn overzichtelijk vastgelegd. In de relatie tussen raad en bestuurder wordt dit toetsingskader actief gebruikt. Het toetsingskader is compleet en bevat de essentiële documenten. De raad hanteert het kader waar mogelijk actief bij de vraagstukken die voorliggen. De raad geeft aan dat in de afgelopen periode het gehanteerde principe 'Eerst Verdienen, Dan Uitgeven' het belangrijkste kader was. De actualiteit en de dringende vraagstukken rondom de financiële situatie, maakten dat het toetsingskader de raad op onderdelen niet altijd voldoende houvast kon bieden om te toetsen.

We beoordelen Havensteder op dit onderdeel met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt. Er is een document waarin de samenhang en de praktische toepassing van het toetsingskader wordt beschreven en dit wordt actief gehanteerd. De documenten die als toezichtkader dienen zijn van voldoende kwaliteit en volledig.

Toepassing Governancecode

Havensteder heeft haar Governance vastgelegd in een aantal documenten die samen het Handboek Governance vormen. De inhoud van het handboek is een aantal samenhangende documenten die samen structuur en inhoud geven aan de Governance. In de visie op Governance sluit Havensteder aan bij de codes zoals die gelden in de sector. Zij heeft deze niet nadrukkelijk vertaald naar een eigen visie. In de visitatieperiode is adequaat geacteerd op het zorgvuldig toepassen van Governance in organisatie. Integriteit heeft in 2016 prominent op de organisatieagenda gestaan. Alle medewerkers hebben verplicht deelgenomen aan gemixte discussiegroepen en er zijn casussen besproken. Ook nieuwe medewerkers worden hierin groepsgewijs meegenomen. In werkoverleggen en door middel van E-learning wordt dit actueel gehouden. De raad, de bestuurder en het Mt geven er blijk van zich bewust te zijn van het belang van Good Governance en handelen daarnaar. Dat is ook zichtbaar in de verslagen van de raad waarin wordt gemeld als er sprake is van activiteiten die de schijn van belangenverstrengeling zouden kunnen oproepen. Er is transparantie over functies en nevenfuncties.

We beoordelen de prestaties van Havensteder met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat ze daarbij actief de uitgangspunten hanteert zoals deze zijn opgenomen in de governancecode en ze de volledige en transparante governancestructuur op de website en in de jaarverslaglegging opneemt en zich hierover verantwoordt.

6.3 Externe legitimering en Openbare verantwoording

Externe legitimatie

De algemene indruk is dat de verschillende corporaties in Rotterdam geen uitgesproken onderscheidend profiel ten opzichte van elkaar hebben. Wel zijn de financiële mogelijkheden verschillend, waarbij vooral Havensteder in de afgelopen periode weinig financiële ruimte had. In het algemeen wordt Havensteder gezien en gewaardeerd als belangrijke aanjager van de inclusieve samenleving. De belanghebbenden prijzen haar om de maatschappelijke sensitiviteit die Havensteder laat zien. En dat is zichtbaar in de wijken en de inzet die Havensteder daar laat zien. Op kleine schaal zijn ze veel met huurders en belanghebbenden in gesprek. Op grotere schaal organiseren ze politieke cafés over onderwerpen die haar huurders en belanghebbenden aangaan. Met de huurdersorganisatie werkt ze samen aan de huurders academie en denken ze samen na over hoe de betrokkenheid van huurders verbreed en vergroot kan worden.

Havensteder heeft in de afgelopen periode haar portefeuillestrategie geformuleerd. Voor de gemeente Rotterdam lijken de eigen portefeuillestrategie en het ondernemingsplan voor Havensteder meer voorop te staan dan het gezamenlijke doel en de realisatie van de woonvisie.

In Capelle aan den IJssel ligt dat anders. Daar wordt meer samen opgetrokken om prestaties te formuleren en te realiseren. Ook lijkt daar meer begrip voor elkaars mogelijkheden. Toch wordt ook daar aangegeven dat de gemeente niet goed op de hoogte is van het portefeuillestrategie en is er behoefte om meer en eerder samen op te trekken. De gemeente Capelle aan den IJssel zou graag zien dat Havensteder meer meegaat in de 'blanco vel' aanpak waarin ze vanaf de start met elkaar ontwerpen.

De huurdersorganisatie de Brug ervaart dat zij steeds meer en eerder betrokken worden bij de totstandkoming van het beleid. Zij overlegt regelmatig met de RvC en met de bestuurder. Rondom de huurverhoging in juli 2018 is het even spannend geweest in de relatie, maar daar zijn goede

voornemens uitgekomen. De huurdersorganisatie ervaart het als positief dat Havensteder kiest voor de primaire doelgroep.

Havensteder scoort op dit onderdeel een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat ze zichtbaar actief is voor de stad, thema's agendeert, deze breed bespreekt en daarin de bijdrage van diverse belanghebbenden vraagt.

Openbare verantwoording

Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Havensteder alle relevante informatie met betrekking tot de gerealiseerde prestaties op haar website vindbaar is. Havensteder heeft een prettige toegankelijke website. De informatie over Havensteder is in verschillende vormen (info-graphics, filmpjes, blogs, samengevat en uitgebreid) beschikbaar. De informatie voor huurders is toegankelijk en overzichtelijk maar minder dynamisch en divers dan de bedrijfsinformatie. Havensteder vertelt in haar blad 'de Meerpaal' over de voortgang van projecten op verschillende gebieden. Voor huurders is de relevante informatie goed te vinden op de site. En dat geldt ook voor informatie over het beleid en zeggenschap.

We beoordelen de prestaties van Havensteder met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Pluspunt is dat alle informatie actueel, helder en toegankelijk is en er diverse vormen van de communicatie zijn.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Havensteder als volgt.

Governance			Oordeel	Weging	Gemiddeld
Besturing	Plan	7	6,5	33%	6,5
		6			
	Check		6		
	Act		7		
Intern toezicht	Functioneren RvC		8	33%	7,3
	• Samenstelling	8			
	• Rolopvatting	8			
	• Zelfreflectie	8			
	Toetsingskader		7		
	Toepassen Governancecode		7		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		7	33%	7,0
	Openbare verantwoording		7		
Eindoordeel Governance					6,9

Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

N.b. In verband met de AVG zijn in ons dossier de ondertekende versies met handtekeningen beschikbaar.

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van Havensteder in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	1-6-2017	Joos Jacobs, Directeur Pentascopel

Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Havensteder in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Havensteder hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-5-2018	Joos Jacobs

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Havensteder in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Havensteder hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-5-2018	Germa Reivers

Onafhankelijkheidsverklaring Ruud Pijpers

Ruud Pijpers verklaart hierbij dat de visitatie van Havensteder in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ruud Pijpers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ruud Pijpers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ruud Pijpers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Havensteder hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-5-2018	Ruud Pijpers

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs

Curriculum vitae



Joos Jacobs

Woonplaats: Maastricht
Geboortedatum: 16-01-1959

Persoonlijk profiel

Joos is enthousiast en gedreven.

Ze is kritisch en reflecterend en laat mensen in hun waarde. Ze brengt energie en rust. Wat haar opvalt deelt ze op een open manier. Bekijkt alle kanten en ontdekt nieuwe invalshoeken. Ze is

scherp en zacht. Werkt vanuit de overtuiging dat we allemaal willen dat het goed is. Voor iedereen en dan bedoelt ze echt iedereen.

Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen aan het denken te zetten. Ze te laten reflecteren op zichzelf en hun eigen bijdrage. Tot actie te komen.

"Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".

Specialiteit

Verandering die je zelf teweeg brengt.
Implementatiekunst.

Ervaring met

Zakelijke dienstverlening

- Organisatieverandering
- Leiderschap en Teamontwikkeling
- (Sales)-coaching

Maatschappelijke –en zorgorganisaties

- Begeleiden transitie

Wooncorporaties

- Visitaties
- Fusiebegeleiding
- Voorzitter stakeholders-dialogen
- Organisatieontwikkeling
- Effectiviteit en efficiency trajecten
- Coaching

Industrie

- Training en advies
- Reorganisatie begeleiding
- Coaching

Gemeente & overheid

- Begeleiden verticale samenwerking
- Samenwerking corporaties en prestatieafspraken
- Projectleiding provincie

Zorginstellingen

- Implementatie nieuwe visie

Opdrachtgevers

- Rabobank
- Randstad
- Trajekt
- Rijkswaterstaat
- Gemeente Eindhoven
- Gemeente Maastricht
- Kleine Meierij
- GGN
- Woonbedrijf
- Brabant Zorg
- DSM
- Provincie Limburg
- Brainport Eindhoven

Rollen

- Voorzitter visitatie-commissies
- Begeleider leergang Implementatiekunst
- Voorzitter dialogen/symposia
- Sparring partner
- Verandercoach
- Programma-manager
- Trainer
- Lezingen implementatiekunst

Persoonlijke ontwikkeling

Joos volgde een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Daarvoor een HBO opleiding cultureel werk. En diverse trainingen; management, sales, projectleiding, en meer.

Projecten Pentascope (een selectie)

Visitaties

Voorzitter visitatiecommissies Domijn, Tiwos, Acantus, Tablis Wonen, Beter Wonen IJsselmuiden, Valburg, Accolade, Thuisvester, AlleeWonen, Talis, Idealis, Wooncompagnie, Woongoed Middelburg, Veenendaalse Woningstichting, Woonbron Rotterdam enz.

HeemWonen, 2017

Bij strategie passende organisatiestructuur ontwerpen met brede groep mensen in de organisatie. OR en Directie begeleiden nieuwe invulling zeggenschap.

Divers, jaarlijks

Begeleiden leergang Implementatiekunst voor diverse bedrijven en organisaties.

Portaal, 2016-2017

Onderzoek beleving stakeholders Portaal (landelijk).

Rabobank, 2017

Verandering Audit afdeling Rabobank centraal; sparring partner/coach en overdragen visie/methodiek.

Trajekt, 2015-2017

Begeleiden transitie Trajekt Maastricht.

Gemeente Groningen, 2017

Met Gemeente Groningen verandertraject DMO ontwikkelen vanuit implementatiekunst.

Teambegeleiding van diverse teams waaronder Randstad Uitzendorganisatie, Brabant Wonen, enz.

Coachen van diverse leidinggevenden, bv. directeur Leger des Heils, directeur Strategie en Beleid Wonen Breburg, enz.

ChangeMirror® als evaluatie verandertraject bij de Adviesgroep van De Alliantie.

Begeleiden positionering strategie en adviesafdelingen van diverse wooncorporaties.

Voorheen

Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999 – 2006)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor 4 vestigingen in Zuid-Nederland

Senior adviseur woningcorporaties

Atrivé, Linos Advies, Heerlen (1993 – 1999)

Begeleiden van veranderingen in het kader van de verzelfstandiging van wooncorporaties. Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning, organisatieontwikkeling en coaching.

Trainersrol

Trainer/adviseur Odyssee (1982 – 1993)

Profit sector. Ondersteunen van mensen in organisaties bij de –verdere- ontwikkeling van vaardigheden en creativiteit



Curriculum vitae

Germa Reivers

Woonplaats: Voorburg
Geboortedatum: 21-01-1957

Persoonlijk profiel

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft. Daarbij heeft ze de rol van projectleider of adviseur/coach.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijk oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht, gestructureerd en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Ze wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascop: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascop.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Rollen

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Opleider
- Visitator woningcorporaties

Opdrachtgevers

- Trajekt
- Rechtspraak
- BIJ12
- Anva
- Vierstroom
- Zorggroep Ena
- College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
 - Portaal, Delftwonen, Woonbron, Wel Wonen, Woonbedrijf,
 - Weller, Veenendaalse Woningstichting, Zayaz, Tiwos,
 - Woongoed Middelburg, Acantus, De Sleutels
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- A&O Services

Persoonlijke ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Basisprogramma Theory U, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, Insights, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer.

Projecten Pentascope (een selectie)

Trajekt (2017)

Begeleiding van de regionale teams om meer resultaatgericht te werken en de PDCA-cyclus samen met de omgeving uit te voeren. We hebben kwartaal kick-offs en wekelijkse teambegeleiding.

Resultaat: meer bekendheid bij de teams met resultaatgericht werken en afstemming met omgeving.

Rechtspraak - SSR (2015)

In het kader van het KEI-programma (Kwaliteit en Innovatie) workshops 'Implementeren kun je leren' verzorgd voor grote groepen medewerkers. Onderwerpen uit verander- en implementatiekunde werden toegelicht en door de teams ter plekke vertaald naar het lokale projectplan.

Resultaat: projectteams die elkaar wat beter kennen en het projectplan hebben aangevuld met veranderkundige aspecten.

Visitatie woningcorporaties 2008-2018: Wel Wonen, Weller, Veenendaalse woningstichting, Groen Wonen Vlist, Wbv Langedijk, QuaWonen, Wooncompagnie, Woongood Middelburg, Woontij, Talis, Ons Doel, Dunavie, De Zaligheden, RWS partner in wonen, Zayaz, Tiwas, Acantus, De Sleutels.

De visitatie volgens de methode volgens Pentascope uitgevoerd. Daarin meestal de rol van projectleider/visitator gehad. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat: een door SVWN goedgekeurd visitatierapport.

BIJ12 (2016)

Begeleiding organisatie bij het opstellen van processen waarbij de verschillende werkwijzen van organisatieonderdelen geïntegreerd zijn.

Resultaat: organisatiebrede en gedragen processen.

BrabantZorg (2014)

Workshop voor managementteam begeleid om verbinding met de nieuwe koers op te bouwen. Elementen uit Theory U gebruikt om de verdieping en het persoonlijke gesprek op te zoeken.

Resultaat: meer verbinding met de nieuwe koers en elkaar daarin vinden.

SBWU (2013)

Begeleiding teamdagen met Insightsprofielen.

Resultaat: betere samenwerking en groter besef van eigenwaarde.

Zorggroep Ena (2012-2013)

Begeleiding van managementteam, teamleiders en medewerkers bij het vormgeven van een andere cultuur, nieuwe kernwaarden en aangepaste werkwijzen. Projectleiding cultuurverandering.

Resultaat: meer bewustzijn bij mensen op alle niveaus in de organisatie van de nieuwe cultuur, de kernwaarden en de betekenis ervan voor het dagelijks werk.

Vierstroom (2012)

Opleiding interne medewerkers om onderzoek naar kwaliteit dienstverlening uit te voeren op alle locaties.

Resultaat: medewerkers die zelf het onderzoek kunnen uitvoeren.

Vierstroom (2011)

Projectleider van het onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening in een aantal verpleeghuizen waarbij interviews en dialogen zijn gebruikt om verschillende beelden van de kwaliteit op te halen bij diverse belanghouders (medewerkers, cliënten, familieleden, ketenpartners).

Resultaat: meer transparantie in de verschillende relaties en rapportage kwaliteit van dienstverlening, betrokkenheid bij verschillende deelnemers om de verbeteringen te realiseren.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat: meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

Cv Ruud Pijpers

Naam ir. R.W.J. (Ruud) Pijpers MRE
Geboortedatum 27 september 1965
Mobiel 06 - 51 64 58 79
Organisatie New FT Consult
Adres Laan van Tolkien 63
Plaats 5663 RW Geldrop
E-mail ruud.pijpers@newftconsult.nl



Functie Senior adviseur New FT Consult

- Opleiding**
- Technische Universiteit Eindhoven, Bedrijfskunde met afstudeerrichting bedrijfseconomie.
 - Hogeschool West-Brabant, opleiding tot Controller.
 - TIAS Business School, Master of Real Estate.
 - Diverse nascholing als adviesvaardigheden en projectmanagement.

- Werkervaring**
- 1990 - 1997: Diverse functie bij ING Bank, waaronder de laatste 2 jaar leiding gegeven aan de Task Force Bruterling.
 - 1997 - 2005: senior consultant Atrive voor de business Treasury en Financieel Management.
 - 2005 - 2006: senior consultant bij Brink Groep, verantwoordelijk voor acquisitie in de business woningcorporaties.
 - 2006 - 2009: senior consultant bij HabiTask Management & Organisatieadvies. In drie jaar tijd meegeholpen om de adviestak op te zetten en uit te bouwen.
 - 2009 - 2012: senior consultant Quintis BV
 - 2012 - heden: Senior adviseur New FT Consult en Senior Treasurer Portaal

- Selectie van projecten**
- Financieel crisismanagement: diverse corporaties begeleidt bij het opstellen van herstelplannen in geval van een B-status (CFV).
 - Opstellen van financieel beleid bij een aantal woningcorporaties
 - Projectleider bij opzetten van risicomangement(systemen) bij woningcorporaties.
 - Projectleider bij diverse onderzoeken naar efficiency-maatregelen bij woningcorporaties.
 - Diverse projecten bij woningcorporaties voor het opzetten van het strategisch voorraadbeleid.
 - Bij een aantal woningcorporaties en zorginstellingen zitting in de treasurycommissie. Bij een aantal woningcorporaties betrokken bij herstructurering van derivatenportefeuilles
 - Zitting in diverse visitatiecommissies van woningcorporaties

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Presteren naar Opgaven en ambities

Position Paper 2018

Jaarplan 2014, 2015, 2016, 2017

Kadernotitie 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019

MIDOB 2014, 2015, 2016, 2017

Koersplan 2013-2017 en routekaart (uitgebreide versie en praatplaat)

Havenstederplan en routekaart 2017-2021 (uitgebreide versie en praatplaat)

Jaarverslagen Havensteder 2014, 2015, 2016, 2017

Beleidsnotities:

- Assetmanagement
- Betaalbaarheid
- Brandveiligheid
- Dienstverlening
- Energietransitie en klimaatadaptatie
- Huursombenadering
- Huurverhoging 2014-2017
- Marketing en Merkworke
- Marktbenaderingsvisie
- Samen Denken Samen Doen
- Sociaal investeren
- Wonen en Zorg
- Woonruimtebemiddeling
- Thuis in de wijk thema's
- Inclusieve stad
- Onderhoud en Ontwikkeling
- Projecten Thuis in de Wijk

Voorbeelden Meerpaal (huurdersblad)

Assetmanagement documenten

Meerpalen 2014-2017 (vanaf meerpaal 11) <https://www.havensteder.nl/publicaties>

Blog Hedy vd Berk: <https://www.havensteder.nl/nieuws-en-blog>

Filmpjes Havensteder op Youtube: https://www.youtube.com/results?search_query=havensteder

Facebook Havensteder : <https://nl-nl.facebook.com/Havensteder/>

Twitter Havensteder: <https://twitter.com/havensteder>

Twitter pagina's van diverse havensteders : <https://twitter.com/HenkRotgans>

<https://twitter.com/TomHoekveld> https://twitter.com/wijkbeheer_Rene

<https://twitter.com/Barbaraklomp> <https://twitter.com/petliesh>

<https://www.havensteder.nl/gezichten-van-havensteder>

Wijkvisies en wijkkaarten:

- Alexander
- Bospolder Tussendijk (BoTu)
- Capelle
- Crooswijk
- Lombardijen
- Noord
- Schiebroek
- Vreewijk

Portefeuillebeleid 2016-2025 uitgebreid en praatplaat (maart 2016) en Verkoopbeleid (maart 2017)

Corporatievoorraad Rotterdam presentatie (2016)

Maaskoepel_Actualisatie (2017)

Monitor Woonruimtbemiddeling 2014 tot en met 2017
 Raming doelgroep Havensteder 2015-2025 (ABF, 2015)
 Voorraadrapportage en ontwikkeling (Explica 2017)
 Capelle: Structuurvisie, Stadsvisie en Koersdocument Duurzaamheid
 Rotterdam:
 Beleidsprogramma Langer Thuis
 Collegeprogramma 2014 - 2018
 NPRZ
 Ontwikkelprogramma Kansrijke wijken
 Programma Duurzaam
 Stadsvisie Rotterdam: <https://www.rotterdam.nl/wonen-leven/stadsvisie/>
 Veilig 010
 WMO kader Rotterdam
 Woonvisies gemeenten:
 - Albrandswaard 2016 2025
 - Barendrecht 2016 2025
 - Capelle 2013 2020
 - Hellevoetsluis 2010 2015+
 - Krimpen 2009 2030
 - Lansingerland 2015 2020
 - Rotterdam 2030
 - Visie op Barendrecht 2025
 - Woonvisie Regio Actualisatie 2014 2020
 Prestatieafspraken (incl. bod):
 - Albrandswaard Bod Prestatieafspraken 2017
 - Barendrecht 2012-2015 en 2017
 - Capelle Prestatieafspraken 2011-2015 en 2016-17
 - Hellevoetsluis 2017
 - Krimpen Bod en Reactie 2017
 - Lansingerland 2012-214, 2016-2017
 - Rotterdam Prestatieafspraken 2014, 2015, 2016 en 2017
 - Schiedam 2017
 Diverse overeenkomsten rond Wonen en Zorg (AIDA, NAS, Middin, Timon, Jeugdzorg, Leger des Heils en overkoepelend over wonen met begeleiding).
 Lokale contracten/convenanten Rotterdam:
 - Allonge VVE 010 2015-2018
 - Crooswijk werkt
 - Overeenkomsten preventie huisuitzettingen
 - Overeenkomsten rond hennep
 - Overeenkomsten rond woonoverlast (incl. gegevensuitwisseling en buurtbemiddeling)
 - Rotterdam aardgasvrij (foto)
 - Samenwerking Gemeente en Havensteder
 - SROI
 - Woonruimtbemiddeling: Verordening en spelregels
 Lokale contracten/convenanten Capelle:
 - Kamerwoningen
 - Groen
 - Woonoverlast
 - Woningontruiming
 - Jeugdzorg
 - Graffiti
 - Bijzondere doelgroepen
 - Samenwerking HRC en gemeente
 Aedesbenchmark 2014, 2015, 2016, 2017

Presteren volgens belanghebbenden

Website huurdersalliantie De Brug: <http://www.shadebrug.nl/>
 Jaarverslag 2016 De Brug
 Jaarplan 2017 De Brug
 Verslagen overleg De Brug en Havensteder 2014-2017
 Dialoog Betaalbaarheid presentatie en film
 Verslag overleg Gemeente Capelle en Havensteder 2016, 2017
 Verslag overleg Gemeente Rotterdam en Havensteder Bestuurlijk Overleg en Strategisch Afstemoverleg Noordrand 2017
 Zuidrand 2015 2016 2017
 Barendrecht 2015
 2014 Onderzoek Verhuurproces (USP)
 2017 Onderzoek Onderhoud (KWH)
 KWH Huurlabel 2014 2015 2016 en 2017

Presteren naar Vermogen

CFV 2014
 ILT 2014, 2015, 2016, 2017
 Aedes Benchmark jaren 2014, 2015, 2016, 2017
 WSW 2014, 2015, 2016, 2017
 Jaarbegroting 2014, 2015, 2016, 2017
 Tertiaalrapportages 2014, 2015, 2016, 2017, 2018
 DPI en DVI 2014, 2015, 2016, 2017
 Risicoanalyse
 Portefeuillestrategie
 Gevoeligheidsanalyse
 Scheidingsvoorstel
 Managementletters Deloitte en KPMG 2014, 2015, 2016, 2017

Governance

Visitatierapport 2015
 Voorbeeld management contract met bijlage A3 directiejaarplan
 Position papers financieel 2014, 2015, 2016, 2017
 RvC agenda en verslag 2014, 2015, 2016, 2017, 2018-1
 Governance Handboek
 RvC Evaluatie 2014, 2015, 2016, 2017
 Algemene info RvC: <https://www.havensteder.nl/raad-van-commissarissen>
 Governance Handboek
 2016 Beleid integer handelen
 Verdere informatie: <https://www.havensteder.nl/governance>
 Kader en visie op participatie
 Akkoord OR organisatieverandering 2017

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en wereldcafés

Deelnemers interviews en organisatie wereldcafé

Naam	Functie
Hedy van den Berk	Bestuurder
Bas Jan van Bochove	Voorzitter RvC
Pim Vermeulen	Lid RvC
Marga Bekker	Lid RvC
Marlèn Dane	Lid RvC
Rudolf Bosveld	Lid RvC
Dominic Schrijer	Lid RvC
Henk Rotgans	Directeur Onderhoud en Ontwikkeling
Peter van Lieshout	Directeur Wonen
Bart Kesselaar	Directeur Strategie
Sander Uiterwaal	directeur Financiën
Hans Peter van de Poll	Manager HRM en Services
Peter Maagdenberg	Concerncontroller
Marino Blommers	OR
Ruud Warmer	OR
Bonny Lepidis	Senior assurantiebeheerder
Maria Kluijtenaar	Projectleider wijken en beleid
Paul Elleswijk	Projectleider wijken en beleid
Kamal el Kadi	Wijkbeheerder
Mohamed Zouguarh	Wijkbeheerder
Malti Badrisingh	Managementassistente
Karin Ormel	Teamleider Wonen
Rivka van Oord	Teamleider wonen
Rachida Kariouh	VvE consultant
Michel Ruijgt	Mutatieopzichter verkoop
Ruud Narin	Onderhoudsinspecteur
Bianka Hoek	Senior adviseur HRM
Henny Janssen	Adviseur facilitair
John Bekers	Senior controller
Bianca Bakvis	Senior adviseur communicatie
Aimée Tops	Senior projectleider strategie
John van der Knaap	Senior projectleider strategie
Olivier Zuiderwijk	Adviseur organisatieontwikkeling

Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Organisatie	Functie
Steve Fok	De Brug	Voorzitter
Arjan de Braal	De Brug	Secretaris , waarnemend penningmeester
Cor Kievid	De Brug	Bestuurslid
Léon Richard	De Brug	Bestuurslid
Bram Wondergem	De Brug	Bestuurslid
Hans Pieterse	De Brug	Bestuurslid
André van Well	De Brug	Bestuurslid
Dick van Sluis	Gemeente Capelle aan den IJssel	Wethouder
Lindella Dujardin Papo	Gemeente Capelle aan den IJssel	Senior beleidsadviseur Wonen
Bas Kurvers	Gemeente Rotterdam	Wethouder
Emile Klep	Gemeente Rotterdam	Directeur Stedelijke Inrichting
Hans Holwerda	Gemeente Rotterdam	Adviseur Wonen
Mark Sutherland	Gemeente Rotterdam	Gebiedsontwikkelaar
Bianca Seekles	ERA	Directievoorzitter
Arjan Schakenbos	Vestia	Bestuurder
Mia Verschaeve	Zellingen (Capelle)	Manager
Bart Wijnbergen	Timon	Regiomanager
Leo Schoonmade		Bewoner Capelle Zuid
Tjerron Boxem	Hoogheemraadschap van Delfland	Communitymanager klimaatadaptatie
Margriet Schouten	Huurdersvereniging	Lid en bewoner
Robin van Gaal	Gemeente Capelle aan den IJssel	Programmamgr stadsontwikkeling
Jim van Rutten	Hoogheemraadschap van Delfland	Beleidsadviseur klimaatadaptatie
Marieke Treffers	Timon	Regiomanager
Tanja Morsheim	Platform 31	Programmamanager
Eduar Schurings	VvE Admiraliteitskade	Bestuurder
Arie Bot	Bewonerscommissie	Lid en bewoner
Joke Dekkers		Bewoner
Harm Oosthoek		Bewoner Vreewijk
Cok Nieuwenhuizen		Bewoner Vreewijk
Winnie Vreugdenburg		Bewoner
Mw. Knikman		Bewoner
Simon de Kok		Bewoner

Bijlage 5 Position Paper Havensteder

Voor elkaar

Havensteder heeft haar plan klaar. In 'Goed voor elkaar' (2017-2021) hebben we de koers van de onderneming bepaald. Het is fijn dat we de opgaande lijn met elkaar te pakken hebben. In de afgelopen jaren was veel aandacht voor de nieuwe Woningwet, de financiële gevolgen van de crisis en de verhuurdersheffing, de schade die de sector opliep door misstanden en de parlementaire enquête woningcorporaties. We hebben ons herpakt. De nieuwe realiteit geaccepteerd. Onze positie en onze rol opnieuw bepaald. We staan weer gesteld voor onze bewoners, de stad, de regio, onze partners en onze medewerkers.

Toegevoegde waarde

Onze toegevoegde waarde is het bieden van een betaalbaar thuis aan degenen die op een sociale huurwoning zijn aangewezen. Een thuis is meer dan een huis: het is de basisvoorwaarde om mee te doen in de samenleving. Iedereen is van waarde. We zijn trots op buurten waarin huurders elkaar vooruit helpen en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen buurt. En zo samen werken aan een betere samenleving.

Insluiten

Als woningcorporatie kunnen we niet alles, maar we leggen een fundament met een veilig en betaalbaar thuis. Dat hoort voor alle bewoners toegankelijk te zijn. We geloven in insluiten, niet uitsluiten. In een inclusieve stad is plek voor iedereen en is iedereen van waarde. Bewoners uit verschillende groepen ontmoeten elkaar en helpen elkaar verder: alle bewoners doen mee. Goed, betaalbaar wonen is een randvoorwaarde voor 'meedoen'. We voelen ons verantwoordelijk voor een divers aanbod van woningen dat past bij de doelgroep en het stimuleren van ontmoetingsmogelijkheden. En waar nodig geven we een steuntje in de rug. Zelf of met onze partners. Zo werken we samen aan een betere samenleving.

Uitsluiten

Op dit moment kiezen gemeente Rotterdam en Capelle aan den IJssel voor een andere beleidslijn. Bijvoorbeeld met de inzet van de Rotterdamwet. Met de Rotterdamwet bepalen gegevens als opleidingsniveau en inkomen of iemand binnen de stad mag wonen en waar. Daarnaast heeft de gemeente Rotterdam het terugdringen van de sociale woningvoorraad tot doel op zich verheven. Ons uitgangspunt is om de behoefte van de doelgroep daarin te volgen.

Wij onderschrijven deze beleidslijn dus niet omdat deze niet overeenkomt met ons idee van inclusieve stad en het zorgen voor voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep. Wij vrezen dat het op termijn kan leiden tot segregatie en het vergroten van de kloof tussen de zogenoemde 'haves' en 'haves-not'. Uit onderzoek blijkt dat de Rotterdamwet in de afgelopen jaren geen eenduidig positief effect had op de leefbaarheid. Bovendien leidt groepering van doelgroepen soms tot kwetsbare buurten. Wij streven juist naar een situatie waarin bewoners geïnspireerd worden om te integreren en in harmonie samen te leven.

Onze bijdrage aan een inclusieve stad

Onze portefeuillestrategie richt zich op voldoende betaalbare woningen voor onze doelgroep, nu en in de toekomst. Waar we nieuwe woningen ontwikkelen, ligt de focus op sociale huurwoningen. Betaalbaarheid is een belangrijk thema. We verstaan daaronder het voorkomen en verminderen van betalingsproblemen. Zo streven we bij ons huurbeleid naar huurverlaging of voorkomen van -verhoging voor degenen met de smalste beurs. We bieden bewoners de mogelijkheid om werkervaring op te doen bij ons of onze partners. Het helpt hun kansen op de arbeidsmarkt te verbeteren.

We realiseren ons dat hoogwaardige participatie wel wat vraagt van onze huurders. Via de Huurdersacademie faciliteren we trainingen voor de huurdersvertegenwoordiging op volkshuisvestelijke, financiële en andere gewenste thema's. We werken nauw samen met ons netwerk, zodat kwetsbare doelgroepen zoals ouderen en personen met verward gedrag de huisvesting krijgen die bij ze past.

Hoe we dat doen

Onze medewerkers zijn goud waard. Daar investeren we in. En we vragen ervoor terug dat iedereen beweegt. Ontwikkeling is de nieuwe constante. Wij zorgen dat medewerkers maximaal toegerust zijn om de veranderingen aan te kunnen.

Als grote organisatie organiseren we klein: dicht bij de buurten waarin we werken en dicht bij de mensen waar we het voor doen. Onze strategie komt niet uit de ivoeren toren, maar is gemaakt voor, door en met onze bewoners, partners en medewerkers.

We zijn open en duidelijk over wat we doen, onze rol, onze intentie en ook over onze zoektocht soms. Iedereen is welkom om een kijkje in de keuken te komen nemen. We zoeken de dialoog en zelfs scherpte op om zaken op tafel te krijgen om onderwerpen geagendeerd te krijgen die voor onze bewoners en huurders belangrijk zijn.

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

De feitelijke prestaties van Havensteder zijn per prestatieveld opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp (**vet** weergegeven). Het gemiddelde van deze gemiddelde cijfers is het oordeel per prestatieveld.

Huisvesting van de primaire doelgroep kent een extra niveau: de tweedeling tussen 'Woningtoewijzing en doorstroming' en 'Betaalbaarheid'; weergegeven in **VET** met hoofdletters. Het eindcijfer van dit prestatieveld is het gemiddelde tussen de cijfers op deze twee deelgebieden.

Gebruikte afkortingen:

N.t.b. = niet te beoordelen.

T.b.v. = ten behoeve van.

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>																														
Eindcijfer huisvesting primaire doelgroep		7,0																														
WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING		7,0																														
Beschikbaarheid woningen		7,1																														
<u>Algemeen</u>																																
2017-2015: Streven 2020 35.100 woningen en in 2025 30.500 sociale huurwoningen in portefeuille voor de primaire doelgroep.	2017 en 2016: gerealiseerd Omvang voorraad sociale huurwoningen (eind 2017: 40.463; 2016: 40.982) <table><tr><th>Huurcategorie</th><th>2017</th><th>Aandeel (%)</th><th>2016</th><th>Aandeel (%)</th></tr><tr><td>Tot 2^e aftoppingsgrens (< €635,05)</td><td>35.494</td><td>81,3%</td><td>34.163</td><td>77,8%</td></tr><tr><td>Tussen 2^e aftoppingsgrens en liberalisatiegrens (€635,05 - €710,68)</td><td>4.969</td><td>11,4%</td><td>6.819</td><td>15,5%</td></tr><tr><td>Boven liberalisatiegrens (> €710,68)</td><td>2.683</td><td>6,2%</td><td>2.544</td><td>5,8%</td></tr><tr><td>Onzelfstandige/Overige eenheden</td><td>498</td><td>1,1%</td><td>415</td><td>0,9%</td></tr><tr><td><i>Totaal</i></td><td><i>43.644</i></td><td><i>100,00%</i></td><td><i>43.941</i></td><td><i>100,00%</i></td></tr></table> 2015: 41.714 (bron: jaarverslag 2015) 2014: 41.805 (bron: jaarverslag 2014)	Huurcategorie	2017	Aandeel (%)	2016	Aandeel (%)	Tot 2 ^e aftoppingsgrens (< €635,05)	35.494	81,3%	34.163	77,8%	Tussen 2 ^e aftoppingsgrens en liberalisatiegrens (€635,05 - €710,68)	4.969	11,4%	6.819	15,5%	Boven liberalisatiegrens (> €710,68)	2.683	6,2%	2.544	5,8%	Onzelfstandige/Overige eenheden	498	1,1%	415	0,9%	<i>Totaal</i>	<i>43.644</i>	<i>100,00%</i>	<i>43.941</i>	<i>100,00%</i>	7 zichtbaar dalende trend waarneembaar tot aan liberalisatiegrens
Huurcategorie	2017	Aandeel (%)	2016	Aandeel (%)																												
Tot 2 ^e aftoppingsgrens (< €635,05)	35.494	81,3%	34.163	77,8%																												
Tussen 2 ^e aftoppingsgrens en liberalisatiegrens (€635,05 - €710,68)	4.969	11,4%	6.819	15,5%																												
Boven liberalisatiegrens (> €710,68)	2.683	6,2%	2.544	5,8%																												
Onzelfstandige/Overige eenheden	498	1,1%	415	0,9%																												
<i>Totaal</i>	<i>43.644</i>	<i>100,00%</i>	<i>43.941</i>	<i>100,00%</i>																												
2014: In 2022 tenminste 36.000-37.500 vhe voor de primaire doelgroep.	2014: 42.547	N.t.b.																														
<u>Rotterdam</u>																																
2017: Havensteder topt voor de doelgroep bij circa 525 (24%) van de circa 2.190 woningen die muteren in 2017 de huur af.	Gerealiseerd	7																														
Havensteder biedt in 2017, 128 woningen aan onder de kwaliteitskortingsgrens (bij verwachte mutatiegraad van 7,5%).	Gerealiseerd	7																														
Havensteder biedt in 2017 minimaal 70% van de vrijkomende woningen in de sociale huurvoorraad onder de hoogste aftoppingsgrens aan. (1.370 woningen bij een verwachte mutatiegraad van 7,5%.	Gerealiseerd	7																														
Havensteder onderzoekt of en wanneer tijdelijke huurcontracten wenselijk zijn.	Gerealiseerd en uitkomst is dat Havensteder niet werkt met tijdelijke contracten.	7																														
2016 en 2015: Havensteder bevordert de doorstroming van huurders met een hoog inkomen naar het duurdere huursegment middels communicatie en voorlichting.	Havensteder communiceert gericht met verkoopwoningen. Ze zet geen gerichte communicatiemiddelen in naar meer passende (duurdere) huurwoningen.	7																														
2014: Aandeel betaalbare woningen gelijk aan aandeel woningzoekenden BBSH-groepen.	2014 Havensteder heeft 3.039 woningen verhuurd met een huurprijs tot € 699,48 per maand. In Rotterdam is 84% van de woningen verhuurd aan woningzoekende uit de aandachtsgroep.	N.t.b.																														

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
150 goedkope woningen.		
<u>Capelle ad IJssel</u>		
2017 en 2016:	2017: Zie hieronder 2016: Zie hieronder	
I.v.m. schaarste temporiseren van inkrimping sociale woningvoorraad in 2016, zoals bepaald in 2014/15.		
Sociale voorraad minimaal 33% (tot € 710).	Eind 2016 33,3% van totale woningvoorraad. Streefhuurbeleid aangepast van 98% maximaal redelijk naar 85% maximaal redelijk. Onderdeel nieuwe samenwerkingsafspraken.	7
Verwachting in 2017 minimaal 70% aanbieden onder hoogste aftoppingsgrens door nieuwe portefeuillestrategie.	Jan-aug 2016 67% onder hoogste aftoppingsgrens aangeboden; 2017: 79% (JV2017)	8 doelstelling in 2017 ruimschoots gehaald
2015 en 2014:		
Aandeel sociaal daalt van 39% in 2011 naar 36% in 2015 (33% in 2020) door sloop, verkoop en herstructurering.	2015: doel behaald 2014: geen deelresultaat vastgelegd	7
Passend toewijzen		7,2
<u>Algemeen</u>		
95% passend toewijzen (95% van de huurtoeslaggerechtigden huisvesten in woning onder afstopingsgrenzen). 2015: meer dan 90% tot max 34.911 of kwetsbare positie 2014: meer dan 90%	2017: 98,4% 2016: 97,9% 2015: meer dan 90% 2014: meer dan 90%	7
2017-2015 80-10-10% regeling (80% sociale huurwoningen verhuren aan mensen met laag inkomen; 10% aan middeninkomens. 10% hoge inkomens met indicatie zorg/urgentie).	2017: 98,7 - 1,2 - 0,1 2016: 98,4 - 1,3 - 0,3 2015: Passend toewijzen. In de tweede helft van 2015 oefende Havensteder met deze manier van toewijzen om goed voorbereid te zijn op de daadwerkelijke invoering per 1 januari 2016. Daarnaast werkte Havensteder mee aan het klaarmaken van het regionaal woonruimtetoewijzingssysteem voor het passend toewijzen.	8
<u>Rotterdam</u>		
2016 en 2015: Passendheidstoets	Gerealiseerd	7
2015: 90% van de woningen aan mensen met laag inkomen (34.911).	Gerealiseerd	7
2014: 90% onder € 34.229; 5% voor lage middeninkomens afhankelijk van aantal verhuringen aan niet-EU doelgroep.	2014: meer dan 90% van de woningen aan mensen met een inkomen < 34.678	7
<u>Capelle ad IJssel</u>		
2015 en 2014:	2015 en 2014 gerealiseerd Geen gegevens beschikbaar over lokaal maatwerk	7
- Toewijzing volgens Huisvestingsverordening Stadsregio Rotterdam. - Bij beheerproblemen o.a. volkshuisvestelijk labelen en lokaal maatwerk gebruiken.		

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>																					
Tegengaan woonfraude		7,0																					
2017 en 2016: Intensiveren aanpak woonfraude 2015: geen gegevens 2014: geen gegevens	2017 en 2016: In Rotterdam en Capelle veel zaken opgelost. Havensteder heeft in 2016 en aanpak woonfraude hernieuwde aandacht gegeven en geïntensiveerd, waardoor veel zaken in Rotterdam en Capelle zijn opgelost. Bij eerste meldingen van overlast verwijst HAS actief door naar Buurtbemiddeling. 2015: geen gegevens 2014: geen gegevens	7																					
Keuzevrijheid voor doelgroepen		7,0																					
<u>Algemeen</u>																							
Woningtoewijzing via 4 verschillende modellen op Woonnet Rijnmond: • Directe kans: sneller reageren, hoger op de lijst. • Woningloting: verloting woning. • Wens&wacht: wachtlijst voor specifieke woning. • Inschrijfduur: toewijzing o.b.v. opgebouwde inschrijfduur Of directe bemiddeling.	Havensteder hanteert het model sinds 01-01-2016. In 2014 en 2015 hanteert Havensteder inschrijfduur en directe bemiddeling (o.a. het experiment 'woningbemiddeling Vreewijk'). <table border="1"> <thead> <tr> <th>% verhuurd via</th><th>2017</th><th>2016</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Directe kans</td><td>3%</td><td>4%</td></tr> <tr> <td>Woningloting</td><td>18%</td><td>12%</td></tr> <tr> <td>Wens&wacht</td><td>0%</td><td>1%</td></tr> <tr> <td>Inschrijfduur</td><td>50%</td><td>49%</td></tr> <tr> <td>Directe bemiddeling</td><td>29%</td><td>31%</td></tr> <tr> <td>Vrije selectie</td><td>-</td><td>3%</td></tr> </tbody> </table>	% verhuurd via	2017	2016	Directe kans	3%	4%	Woningloting	18%	12%	Wens&wacht	0%	1%	Inschrijfduur	50%	49%	Directe bemiddeling	29%	31%	Vrije selectie	-	3%	7
% verhuurd via	2017	2016																					
Directe kans	3%	4%																					
Woningloting	18%	12%																					
Wens&wacht	0%	1%																					
Inschrijfduur	50%	49%																					
Directe bemiddeling	29%	31%																					
Vrije selectie	-	3%																					
2014: geen doelstellingen	55% van de sociale huurwoningen is verhuurd aan starters.	n.t.b.																					
<u>Rotterdam</u>																							
2017: • Havensteder houdt minimaal 525 woningen met minimaal 5 kamers onder de bovenste aftoppingsgrens in de voorraad en zal deze met voorrang aanbieden aan grote gezinnen van minimaal 5 personen.	Gerealiseerd	7																					
• Havensteder topt voor een aantal 55+ gelabelde woningen de huren af.	Gerealiseerd	7																					
Wachtlijst/slaagkans		7,0																					
<u>Rotterdam</u>																							
2017: geen doelstellingen 2016: geen doelstellingen 2015: geen doelstellingen 2014: deelname doorstromingsproject "van groot naar beter" waarin we ouderen met grote woning die kleiner willen wonen helpen met vinden nieuwe woning.	2018: Evaluatie 2017: Pilot gestart en budget gereserveerd. 2016: Gemeente stelt een wooncoach aan die doorstroming stimuleert en bij Havensteder specifieke woningen vroeg geleverd werden (indien mogelijk). Evaluatie hiervan was in 2017. Toen startte Havensteder met eigen pilot.	7																					
<u>Capelle ad IJssel</u>																							
2017 en 2016:	Gerealiseerd: Overeenkomst aangegaan voor levering persoonsgegevens.	7																					

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Eerlijke en rechtvaardige woonruimtebemiddeling o.b.v. beschikbare persoonsgegevens.		
Leegstand		7,0
2017: - Max. 300 woningen - Huurderving < 1,25% 2016: - Max 300 woningen; 2015: - Max 340 woningen - Huurderving < 1,95% - Leegstandsdagen lege woningen < 50 - BOG lege bedrijfsruimten < 160 2014: - Leegstandsdagen regulier: 50 dagen - Leegstandsdagen probleem: 75 dagen - Leegstand in aantal regulier < 300	2017 (score = 7): 288 woningen - Huurderving: 1,23% 2016 (score = 7): 315 woningen 2015 (score = 7): 314 woningen - Huurderving: 1,56% - Leegstandsdagen lege woning: 65 dagen - BOG lege bedrijfsruimten: 135 2014 (score = 5): - Leegstandsdagen regulier: 61 dagen - Leegstandsdagen probleem: 178 dagen - Leegstand in aantal regulier: 278	7 (gemiddelde score 2014 tot en met 2017)
Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren		6,9
<u>Rotterdam</u>		
2017		
Middeninkomens (€ 35.000–€ 39.000) kunnen reageren op woningen met huurprijs boven 2e aftoppingsgrens. Deze woningzoekenden krijgen echter geen voorrang. Ze krijgen voorrang bij huurprijs tussen 710 en 850.	Gerealiseerd	7
Een actieve houding naar het programma Langer Thuis door mee te werken met de matchmaker en zet zich in om de wachtlijst medisch urgenten terug te brengen.	Gerealiseerd	7
Jaarlijks (tot 2021) wordt de voorraad van 3000 woningen gelabeld voor 55+ en voor rollator en rolstoelgeschikt uitgebreid met ca. 200 woningen.	Gerealiseerd	7
Havensteder draagt jaarlijks bij aan gemeentelijke opgave van directe bemiddeling van huisvesting bijzondere doelgroepen en houdt rekening met spreiding.	Gerealiseerd	7
Havensteder werkt mee aan het herijken van de één-route urgentieregeling.	Voortgang volgens planning	7
Om de leefbaarheid en het woongenot van haar huurders te vergroten werkt Havensteder met leefstijltesten bij woningverhuur in delen van Vreewijk en Oude Noorden.	Gerealiseerd	7
Statushouders		7

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Havensteder neemt haar aandeel naar rato binnen het totaal te huisvesten statushouders.	Gerealiseerd: o.a. door nareizigers in totaal 70 mensen meer gehuisvest dan taakstelling	
Als percentage directe bemiddelingen op het aantal verhuurde goedkope huurwoningen van corporaties boven de 30% komt, dan analyse.	Directe bemiddeling stijgt niet boven de 30%, maar aantal mensen met HBD (huisvesting bijzondere doelgroepen) voorrang stijgt gigantisch waardoor discussie ontstaat over functioneren woningmarkt.	7
2016 en 2015: - Samen met gemeente en andere corporaties de wachtlijst medisch urgenten terugbrengen naar 50 huishoudens. - Havensteder doet een onderzoek naar de mogelijkheden om niet courant BOG om te zetten in rolstoelwoningen.	De wachtlijst voor medische urgenten is Rotterdam-breed verkort, zowel door het screenen van alle wachtenden (bij een aantal is de urgentie ingetrokken of de woning is alsnog aangepast met WMO-geld) als door het aanbieden van woningen. Voor gezinnen die een grote woning nodig hebben, is er te weinig aanbod. Voor deze mensen moeten woningen ontwikkeld worden. Havensteder is nu bezig met de ontwikkeling van 2 woningen in de van der Sluysstraat. Er is een werkgroep van de gemeente bezig om de procedures te stroomlijnen, hierin nemen de corporaties deel. Havensteder heeft in 2015 6 medische urgent en in 2016 1 2e fase urgent gehuisvest.	7
Havensteder werkt mee aan de één-route/verkorte route.	Dit gaat volgens planning, de gemeente vindt dat de wachttijd voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen in 2016 traag was.	7
Havensteder realiseert 6 grote rolstoelwoningen aan de Goudse Rijkweg/Crooswijk.	Er zijn 6 rolstoeltoegankelijke woningen gerealiseerd.	7
Herijking inzet SUWR.	Gerealiseerd	7
2016 Statushouders - Huisvesting statushouders. - Taakstelling 365 personen.	- Verschil van mening tussen de gemeente en de corporatie over de aanpak van het huisvesten van de (toename van de) statushouders en het bepalen van de norm voor de druk op de sociale voorraad. 264 personen gehuisvest. Havensteder heeft minder statushouders gehuisvest dan de taakstelling. Reden hiervan is het COA de dossiers van de asielgerechtigden moeizaam gereed kreeg, dit zorgde voor vertraging. Daarnaast was er een groot hoeveelheid huishoudens met een speciale huisvestingsbehoefte (aangepaste danwel grote woningen). Hierdoor ontving Havensteder minder aanvragen van de Gemeente Rotterdam.	7 (Havensteder heeft voldaan aan de vraag vanuit de gemeente voor het ter beschikking stellen van woningen en derhalve ruim voldoende gepresteerd)
2015 (jaarverslag) Statushouders Rotterdam 223 woningen.	145 woningen. Zie motivatie 2016 statushouders	7
2014: - Voldoen opgelegde verplichtingen t.a.v. statushouders. 109 woningen.	2014 98 woningen. Zie motivatie 2016 statushouders	7
Andere speciale doelgroepen 2014: - Verhuur standplaatsen en verkoop woonwagens. - Woningen labelen voor studenten/pasafgestudeerden Zwaanshals.	2014: Verhuur standplaatsen en verkoop woonwagens: de omvang van het aantal verhuurde standplaatsen en verkoop van woonwagens is op het totaal van het Havensteder-bezit zeer marginaal van omvang. In de loop van de jaren is de omvang zelfs alleen maar afgenomen (bijvoorbeeld in Capelle ad IJssel nog één van de oorspronkelijke zes).	7

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<u>Capelle ad IJssel</u>		
Statushouders • Woningen ter beschikking stellen voor huisvesting ○ 2016: 168 personen ○ 2015: 86 personen ○ 2014: 72 personen • Onderzoek met COA om behoefte en aanbod af te stemmen.	• 2017: 104 personen gehuisvest (n.t.b.) • 2016: 135 personen gehuisvest (score = 5) • 2015: 39 woningen t.b.v. 86 personen (score = 7) • 2014: 75 personen (score = 7) • Om druk op reguliere sociale woningvoorraad te ontlasten, huurt de gemeente maximaal 12 woningen met geliberaliseerde huurprijs van Havensteder, voor kamerbewoning door alleenstaande statushouders. Omdat Havensteder zich niet bezighoudt met kamerverhuur, wordt het beheer door een externe partij uitgevoerd. • Gekoppelde statushouders zijn gehuisvest; afspraken over sturing op koppelingen t.a.v. woningaanbod.	6 (gemiddelde score)
Gezinnen met kinderen 2017 en 2016: • Voldoende betaalbare EGW beschikbaar houden.	Nog onderwerp van bespreking bij prestatieafspraken. In onze huidige portefeuillestrategie hebben we afgesproken deel van de huren EGW af te toppen zodat ze beschikbaar blijven voor de sociale doelgroep.	7
<u>Overige gemeenten</u> Huisvesten statushouders 2014: 15 mensen (niet Rotterdam/Capelle)	2014: 11 (zelfde dossierproblemen als in gemeente Rotterdam; zie motivatie 2016 statushouders)	7
BETAALBAARHEID		7,0
Huurprijsbeleid		7,1
<u>Algemeen</u>		
2017: Huurverlaging bij mutatie om voldoende betaalbare woningen te hebben.	2017: gerealiseerd	Is beoordeeld bij beschikbaarheid
2016: In 2016 is streefhuur vastgesteld op 85%, tenzij de woning dan niet meer in de juiste huurklasse valt. Omdat de betaalbaarheid van woningen anders in het gedrang kwam.	2016: gerealiseerd	Is beoordeeld bij beschikbaarheid
2017: jaarlijkse huurverhoging • Boven 2^e aftoppingsgrens max inflatiepercentage. • Inkomensafhankelijke huurverhoging niet maximaal. • Huurverhoging max 2% i.p.v. toegestane 2,8%. Huurverlaging met 1% bij huur boven 95% max redelijk.	Gerealiseerd	7
2016: jaarlijkse huurverhoging • Huurverhoging niet maximaal • Inkomen $\geq$ E34.678: 3,7%	Gerealiseerd	7

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Inkomen < E34.678: 1,0% Vrije sector: 0,6%		
2015: jaarlijkse huurverhoging - Inkomen ≥ E34.085: 3,0% - Inkomen < E34.085: 2,5% Vrije sector: 5 %	Gerealiseerd	7
2014: jaarlijkse huurverhoging - Inkomen ≥ E34.085: 4,5% - Inkomen < E34.085: 4,0% Vrije sector: 6,5%	Gerealiseerd	7
<u>Rotterdam</u>		
2017: In 2017 voert Havensteder inkomensafhankelijke huurverhoging door voor de inkomensgroep boven € 39.874 (prijspeil 2016) De opbrengst wordt ingezet in het investeringsprogramma in Rotterdam.	Gerealiseerd	7
Havensteder legt in de uitwerking van de huursombenadering de nadruk op de huurverhoging en niet op harmonisatie. Zo blijven vrijkomende woningen betaalbaar.	Gerealiseerd	7
Havensteder topt voor een aantal specifieke doelgroepen de huren af.	Gerealiseerd	7
Betaalbaarheidsmaatregelen - Ouderen verleiden om te gaan verhuizen (inzet van de wooncoach in het project van Groot naar Beter. - Huishoudens, die financieel in de knel zitten, hulp aanbieden bij het vinden van een goedkope woning. - Huurlasten verlagen door huurders de kans te geven zelf de woning te verbeteren. - Huishoudens ondersteunen bij het verlagen van de energierekening door energicoaches. - Inzet budgetcoach.	Gerealiseerd	7
Om de woonlasten van de huurders te verlagen voert Havensteder een ambitieus isolatieprogramma uit, dat grotendeels onrendabel wordt uitgevoerd.	Gerealiseerd	7
2016 en 2015: Havensteder zal in 2015 minimaal 60% van de vrijkomende woningen onder de aftoppingsgrens aanbieden en herijken in de 2e helft van 2016 dit met het streven naar een hoger percentage van 70%.	2017: 76% gerealiseerd (jaarverslag) 2016: 1.172 woningen verhuurd onder de tweede aftoppingsgrens. Dit is 71% 2015: 1.517 woningen verhuurd onder de tweede aftoppingsgrens. Dit is 79% van het totaal aantal verhuurde woningen t/m de liberalisatiegrens.	8
Havensteder beperkt in 2015 en 2016 voor 5% van haar	Er wordt op maat afgetopt en passend toegewezen.	7

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
woningen de huren en de huurverhoging.		
2014: • Onderzoek naar betaalbaarheid in 2014.	Gerealiseerd	7
<u>Capelle ad IJssel</u>		
2017 en 2016: • Per 1-7-16 huursombenadering toepassen.	Voorstel voor vertaling huursombenadering is uitgewerkt: sturen op huurverhoging i.p.v. harmonisatie. Doel is ook per complex verschillen zoveel mogelijk weg te werken. Resulteert niet extra middelen om in te zetten. Gemiddelde streefhuur verlaagd van 98% max. redelijk naar 85% max. redelijk.	7 gerealiseerd
• Voor klein gedeelte streefhuur beperken t.b.v. specifieke doelgroepen.	In nieuwe portefeuillestrategie voor groot deel streefhuur lager vastgesteld	7
• Huurders die te duur wonen begeleiden naar goedkopere woning.	Binnen aanbodmodel alleen mogelijk om mensen goedkopere woning aan te bieden als zij een urgentie hebben op basis van woonlasten. Verder mogelijkheden voor huurders met hoge huur a.g.v. inkomensafhankelijke huurverhoging, om huurverlagingsverzoek in te dienen i.g.v. inkomensdaling buiten schuld.	7
Kernvoorraad(beleid)		7,0
<u>Rotterdam</u>		
2017: • Havensteder liberaliseert 122 woningen in 2017 (aantal afhankelijk van mutatiegraad en ontwikkelingen huurmarkt).	127 woningen geliberaliseerd.	7
Aanpak huurachterstanden		7,0
<u>Algemeen</u>		
Huurachterstanden huidige huurders/vertrokken huurders 2017: • Achterstand bij zittende huurders: 1,5% • Achterstand bij vertrokken huurders: 1,7% • Openstaand op prolongatie: 1,1% • Maximaal 1,1% afboeken op huur 2016: • Achterstand bij zittende huurders: 1,5% • Achterstand bij vertrokken huurders: 1,7% • Openstaand op prolongatie: 1,1% • Maximaal 1,1% afboeken op huur 2015: • Achterstand bij zittende huurders: 1,5% • Achterstand bij vertrokken huurders: 1,7% • Openstaand op prolongatie: 1,2% • Maximaal 1,2% afboeken op huur 2014: • Achterstand bij zittende huurders: 1,5%	2017 (gemiddelde score = 8): • Achterstand bij zittende huurders: 2,1% (score = 4) • Achterstand bij vertrokken huurders: 0,9% (score = 10) • Openstaand op prolongatie: 0,8% (score = 9) • 1,1% afgeboekt op huur (score = 7) 2016 (gemiddelde score = 7): • Achterstand bij zittende huurders: 2,3% (score = 3) • Achterstand bij vertrokken huurders: 1,0% (score = 10) • Openstaand op prolongatie: 0,7% (score = 10) • 1,6% afgeboekt op huur (score = 3) 2015 (gemiddelde score = 7) • Achterstand bij zittende huurders: 2,6% (score = 2) • Achterstand bij vertrokken huurders: 1,4% (score = 8) • Openstaand op prolongatie: 0,9% (score = 9) • 1,25% afgeboekt op huur (score = 7) 2014 (gemiddelde score = 3) • Achterstand bij zittende huurders: 2,2% (score = 3)	6 (gemiddelde score over 2014 tot en met 2017)

Prestatieafspraken	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																									
- Achterstand bij vertrokken huurders: 1,7% - Maximaal € 1,6 afboekingen	Achterstand bij vertrokken huurders: 2,2% (score = 4) € 3,9 afgeboekt op huur (score = 1)																										
Ontruiming en i.v.m. huurachterstanden zoveel mogelijk voorkomen.	<table><tr><th colspan="5">Resultaten</th></tr><tr><td>Aantal ontruiming</td><td>2017</td><td>2016</td><td>2015</td><td>2014</td></tr><tr><td>Rotterdam</td><td>140</td><td>192</td><td>135</td><td>177</td></tr><tr><td>Capelle ad IJssel</td><td>50</td><td>67</td><td>84</td><td>78</td></tr><tr><td>Totaal (incl. andere gemeenten)</td><td>190</td><td>263</td><td>219</td><td>255</td></tr></table>	Resultaten					Aantal ontruiming	2017	2016	2015	2014	Rotterdam	140	192	135	177	Capelle ad IJssel	50	67	84	78	Totaal (incl. andere gemeenten)	190	263	219	255	N.t.b.
Resultaten																											
Aantal ontruiming	2017	2016	2015	2014																							
Rotterdam	140	192	135	177																							
Capelle ad IJssel	50	67	84	78																							
Totaal (incl. andere gemeenten)	190	263	219	255																							
Rotterdam																											
2017: Havensteder en gemeente Rotterdam continueren samenwerking in het convenant Preventie. Huisuitzettingen. De inzet is zo weinig mogelijk huisuitzettingen vanwege huurachterstanden.	Gerealiseerd	7																									
2016 en 2015: - Havensteder samen met gemeente maatwerk voor huurders met betalingsrisico's. - Pilot inzet budgetcoach door Havensteder.	Inzet is gepleegd op maatwerkoplossingen o.a. eigen kracht, gezamenlijke huisbezoeken en budgetcoach trajecten. Afspraken uit convenant wordt uitgevoerd. Pilot is uitgevoerd en wordt in 2016 gecontinueerd. In 2017 is de pilot gestopt. De pilot heeft ertoe geleid dat Havensteder veel eerder in het incassotraject contact opnemen met de desbetreffende huurder, dus dit proces is aangepast. Verder is er binnen Havensteder – mede door deze pilot- een groter bewustzijn ontstaan over de betalingsproblematiek bij veel van onze huurders en daaraan gerelateerde problemen en gevolgen. Dat is een van de redenen waarom Havensteder veel meer aandacht vraagt en inzet op betaalbaarheid en de inclusieve stad.	8 omdat Havensteder zeer actief mee bezig is.																									
2014: voorkomen huisuitzetting bij inwonende minderjarige kinderen.	2014: Havensteder voert actief beleid uit om huisuitzettingen te voorkomen, vooral als er minderjarige kinderen bij betrokken zijn. De uiteindelijke uitspraak doet de rechter. Voordat daadwerkelijke ontruiming plaatsvindt heeft Havensteder de zorgpartijen ingeseind.	7																									
Capelle ad IJssel																											
2017 en 2016: Actualiseren convenant Schuldhulpverlening.	Samenwerking op uitvoeringsniveau geëvalueerd; aanpassing vindt later plaats.	7																									
Woningontruiming tgv huurachterstand voorkomen (met name voor gezinnen met kinderen).	Meldpunt Woningontruiming is geëvalueerd: minder ontruiming (absoluut en relatief minder ontruiming huishoudens met kinderen); waar ontruiming onvermijdelijk gebeurt dat met continuering van inkomen en hulpverlening.	7																									
Maatwerk leveren voor mensen met huurachterstanden.	Bestaand beleid is gecontinueerd; samengewerkt met Eropaf-team.	7																									

Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
EINDCIJFER BIJZONDERE DOELGROEPEN		6,8
Algemeen		7,1
<u>Rotterdam</u>		
2017		7
In aandeel woningen bijzondere doelgroepen is de afspraak dat de huurverhoging gebaseerd is op inflatiecijfer of prijsindexcijfer met deze zorgpartijen door in 2017 als dit contractueel is afgesproken.	Gerealiseerd	
2016 en 2015:		7
Voor het deel van de woningen dat Havensteder via zorgpartijen verhuurt, is de huurverhoging gebaseerd op inflatiecijfer of prijsindexcijfer.	Gerealiseerd	
<u>Capelle ad IJssel</u>		
2017 en 2016:		7
Gemeente, Havensteder en andere partijen werken samen om wonen voor bijzondere doelgroepen en omwonenden prettig te houden.	Afspraken gemaakt	
Routekaart vaststellen voor huisvesting bijzondere doelgroepen uiterlijk Q1 2016.	Juli 2016 afgerond als "Intentieverklaring Huisvesting Bijzondere Doelgroepen".	7
Samenwerkingsovereenkomst met zorgpartij tekenen bij huisvesting.	Onderdeel Intentieverklaring.	7
Huurzorgovereenkomst aangaan i.p.v. standaard huurovereenkomst en contract met zorgpartij bij huisvesting.	Onderdeel Intentieverklaring.	7
Doorstroming bevorderen zodat aangepaste woningen beschikbaar blijven voor de doelgroepen.	Project "Van groot naar beter" waarin we ouderen met een grote woning die kleiner wilden wonen hielpen met het vinden van een nieuwe woning.	7
Bij mutatie aangepaste woningen aanbieden aan kandidaten die deze nodig hebben.	Aangepaste woning blijft half jaar beschikbaar voor personen die aangepaste woning nodig hebben. Woning wordt als zodanig aangeboden.	7
Onderzoek naar nieuwe woonvormen voor langer zelfstandig wonen met hulp van de buurt.	- Buurtcirkel: reguliere werkwijze van zorgpartijen. - Pilot ouderenhuisvesting gestart. - Oprichting Thuishuis onderzocht. Uitkomst: we hebben geen geschikte locatie. De vraag en aanbod van de locatie matchen niet. - Verder hebben wij voorgesteld om complexen aan te wijzen waar mensen zogenoemd gespikkeld konden wonen (deel woongroep, deel niet). Aanvankelijk was de gemeente enthousiast maar later niet meer. - In 2018 start de gemeente met ons in complex Schinkelhove een pilot met leefstijlen (smartagent leefstijlen).	8

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften		7,0
<u>Rotterdam</u>		
2017: De gemeente Rotterdam (Programma Langer Thuis) werkt samen met de corporaties aan een onderzoek naar het stallen van scootmobielen.	Voortgang verloopt niet volgens planning en wordt later gerealiseerd. Het initiatief ligt bij de gemeente, dit is onderdeel van de WMO. Het staat al jaren op de agenda maar de uitvoering verloopt traag. De WMO geeft mensen scootmobiel maar houdt niet altijd rekening mee dat er geen stalling is. Voor de eigen seniorencomplexen heeft Havensteder dit geregeld.	7
<u>Algemeen</u>		
2017 en 2016: Samenwerken met 'Het zal werken' voor kleine aanpassingen in huis die niet door gemeente worden vergoed.	2017 en 2016: gerealiseerd	7
2017 en 2016: voldoende passende woningen (rollator toe- en doorgankelijk).	2017 en 2016: aanbod 55+ woningen voldoende behalve in oude stadswijken zoals Vreewijk en Oude Noorden. De complexen in deze wijken zijn minder vaak geschikt om de woningen voldoende aan te passen. In 2017 onderzochten de gemeente en corporaties gezamenlijk waar er voldoende mogelijkheden zijn en waar niet.	7
2017: Omzetten servicecomplexen naar 55+ woningen voor senioren.	2017: bij mutatie verhuur als 55+ woning voor senioren. (1 ^e complex Schinkelhove is omgezet en gestart in 2017 loopt door.)	7
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking		7,0
<u>Rotterdam</u>		
2017: Havensteder zoekt naar mogelijkheden om niet-courant BOG vastgoed om te zetten in rolstoelwoningen. Havensteder zal de gemeente in deze zoektocht betrekken.	Gerealiseerd: 1 rolstoelwoning in Van der Sluysstraat.	7
2016 en 2015: Havensteder doet een onderzoek naar de mogelijkheden om niet courant BOG om te zetten in rolstoelwoningen.	Gerealiseerd: 6 grote rolstoelwoningen aan de Goudse Rijkweg/Crooswijk.	7
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen		6,0
<u>Rotterdam</u>		
2017: taakstelling 143 woningen voor bijzondere doelgroepen 2016: taakstelling 85 personen 2015: taakstelling 85 woningen voor bijzondere doelgroepen 2014: taakstelling 77 woningen	2017: 93 woningen o.a. doorstroom uit nachtopvang, uitstroom uit zorginstellingen (score = 4) 2016: 89 personen (score = 7) 2015: 71 woningen (score = 5) 2014: 77 woningen (score = 7)	6 (gemiddelde score over 2014 tot en met 2017)
<u>Capelle ad IJssel</u>		
2017 en 2016: Geen taakstelling afgesproken.	2017: 12 woningen 2016: 4 personen	N.t.b.

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Prestatieafspraken	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting										
EINDCIJFER WONINGEN EN WONINGBEHEER		6,2										
WONINGKWALITEIT		7,0										
Prijskwaliteit verhouding		7,0										
Algemeen: Havensteder hanteert doelstelling dat minimaal 85% voldoet aan niveau 3 (totaal 5 niveaus) in 2017.	Gerealiseerd en is bezig met een beter monitoringssysteem, waarbij met name inzicht moet ontstaan in de maatregelen en kosten om ook in de toekomst te (blijven) voldoen aan de gewenste referentiekwaliteit.	7										
Conditie en onderhoudstoestand		7,0										
Rotterdam												
2017: • Havensteder reserveert in 2017 bovenop haar onderhoudsbegroting € 141.500,- voor projecten inbraakpreventie in de tien aangewezen aandachtswijken.	Gerealiseerd	7										
2016 en 2015: • De gemeente en Havensteder zullen in de uitvoeringsoverleggen op gebiedsniveau de onderhoudsplanning afstemmen en waar de conditie van de woningen in de onderhoudsplanning dit toelaat activiteiten op elkaar afstemmen.	Havensteder schuift regelmatig aan bij het zogenoemde P.O.P. overleg of afspraken te maken over deze zaken.	7										
• Financiële bijdrage VVE010: € 150.000,- corporatie + € 577.500,- gemeente p.j.	Gerealiseerd	7										
Algemeen												
	Begroot/Gerealiseerd (x 1.000.000) <table><tr><td>Onderhouds- uitgaven in mln</td><td>2017</td><td>2016</td><td>2015</td><td>2014</td></tr><tr><td>Totaal</td><td>86,5*/83,8</td><td>71,8/78,4</td><td>69,6/67,5</td><td>59,8/60,3</td></tr></table>	Onderhouds- uitgaven in mln	2017	2016	2015	2014	Totaal	86,5*/83,8	71,8/78,4	69,6/67,5	59,8/60,3	7
Onderhouds- uitgaven in mln	2017	2016	2015	2014								
Totaal	86,5*/83,8	71,8/78,4	69,6/67,5	59,8/60,3								
2016-2015: Portefeuille voldoet aan referentiekwaliteit.	2016: 91% 2015: 84%	7										
KWALITEIT DIENSTVERLENING		5,8										
2017: Dienstverlening gewoon ‘goed voor elkaar’. 2016: Gevraagde service bieden.	2017: 83% bereikbaarheid; openingstijden digitale dienstverlening verruimd (klantwaardering 6,8); call back optie gestart 2016: openingstijden digitale dienstverlening verruimd 2015: sinds maart 2015 al onze kantoren ‘Open op Afspraak’. Verbeterden website en (online) dienstverlening. 2014: in 2013 een nieuw klant- en dienstverleningsconcept opgesteld dat in 2014 grotendeels geïmplementeerd is. Kantoor Fluiterslaan werken via het principe ‘Open	N.t.b.										

Prestatieafspraken	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																										
	op Afspraak'. Ontwikkeling van nieuwe website waarop klanten eenvoudig zelf hun zaken kunnen regelen. En samen met huurderspanels nieuwe normen opgesteld op voor de kwaliteit van dienstverlening.																																											
2017: minimaal 85% van de huurders scoren minimaal een 6. 2017-2015: minimaal 7 op alle onderdelen KWH-huurlabel. 2014: minimaal 7 op alle onderdelen KWH-huurlabel.	Behaalde KWH-scores <table><tr><th>KWH scores / % min. 6</th><th colspan="2">2017</th><th>2016</th><th>2015</th><th>2014</th></tr><tr><td>Contact</td><td>6,8</td><td>75%</td><td>7,5</td><td>6,6</td><td>6,5</td></tr><tr><td>Woning zoeken</td><td>7,3</td><td>89%</td><td>7,6</td><td>7,8</td><td>7,4</td></tr><tr><td>Nieuwe woning</td><td>7,2</td><td>84%</td><td>7,7</td><td>7,8</td><td>7,5</td></tr><tr><td>Huur opzeggen</td><td>7,7</td><td>91%</td><td>7,6</td><td>7,5</td><td>7,4</td></tr><tr><td>Reparatieverzoeken</td><td>7,2</td><td>83%</td><td>7,1</td><td>7,3</td><td>7,2</td></tr><tr><td>Onderhoud</td><td>7,4</td><td>85%</td><td>7,4</td><td>6,9</td><td>7,4</td></tr></table> 2017: resultaten niet voldoende voor Huurlabel 2016: huurlabel behouden 2015: eigen invulling huurlabel 2014: huurlabel niet gehaald, door contact 6,5	KWH scores / % min. 6	2017		2016	2015	2014	Contact	6,8	75%	7,5	6,6	6,5	Woning zoeken	7,3	89%	7,6	7,8	7,4	Nieuwe woning	7,2	84%	7,7	7,8	7,5	Huur opzeggen	7,7	91%	7,6	7,5	7,4	Reparatieverzoeken	7,2	83%	7,1	7,3	7,2	Onderhoud	7,4	85%	7,4	6,9	7,4	4
KWH scores / % min. 6	2017		2016	2015	2014																																							
Contact	6,8	75%	7,5	6,6	6,5																																							
Woning zoeken	7,3	89%	7,6	7,8	7,4																																							
Nieuwe woning	7,2	84%	7,7	7,8	7,5																																							
Huur opzeggen	7,7	91%	7,6	7,5	7,4																																							
Reparatieverzoeken	7,2	83%	7,1	7,3	7,2																																							
Onderhoud	7,4	85%	7,4	6,9	7,4																																							
Aedes-benchmark Huurdersoordeel: Leren van benchmarken.	Behaalde benchmarkscores <table><tr><th>Huurdersoordeel</th><th>2017</th><th>2016</th><th>2015</th><th>2014</th></tr><tr><td>Nieuwe huurders</td><td>7,4</td><td>7,6</td><td>8,0</td><td>6,9</td></tr><tr><td>Huurders met reparatieverzoek</td><td>6,9</td><td>6,7</td><td>6,8</td><td>6,9</td></tr><tr><td>Vertrokken huurders</td><td>7,4</td><td>7,2</td><td>7,4</td><td>6,9</td></tr><tr><td>Relatieve positie</td><td>C</td><td>C</td><td>B</td><td>C</td></tr></table>	Huurdersoordeel	2017	2016	2015	2014	Nieuwe huurders	7,4	7,6	8,0	6,9	Huurders met reparatieverzoek	6,9	6,7	6,8	6,9	Vertrokken huurders	7,4	7,2	7,4	6,9	Relatieve positie	C	C	B	C	5																	
Huurdersoordeel	2017	2016	2015	2014																																								
Nieuwe huurders	7,4	7,6	8,0	6,9																																								
Huurders met reparatieverzoek	6,9	6,7	6,8	6,9																																								
Vertrokken huurders	7,4	7,2	7,4	6,9																																								
Relatieve positie	C	C	B	C																																								
2017-2014 Geschillen zoveel mogelijk voorkomen.	Geschillen behandeld door onafhankelijke Geschillen Advies Commissie (GAC) <table><tr><th>Geschillen</th><th>2017</th><th>2016</th><th>2015</th><th>2014</th></tr><tr><td>Ingediend</td><td>71</td><td>65</td><td>44</td><td>56</td></tr><tr><td>(Deels) gegrond</td><td>3</td><td>8</td><td>5</td><td>12</td></tr></table>	Geschillen	2017	2016	2015	2014	Ingediend	71	65	44	56	(Deels) gegrond	3	8	5	12	6 ingediende geschillen toegenomen en (deels) gegronde geschillen zijn afgenomen																											
Geschillen	2017	2016	2015	2014																																								
Ingediend	71	65	44	56																																								
(Deels) gegrond	3	8	5	12																																								
VVE-beheer 2017: evaluatie onder besturen VVE's 2016: max. 5% verwijtbare opzeggingen 2017: digitaal klantonderzoek (DKO).	2017: besturen tevreden over dienstverlening, behalve bij beheerderswissel 2016: geen opzeggingen	7																																										
2017: evaluaties met huurders.	2017: gestart in overleg met de Brug; ingezet voor evaluatie beleid 'De vervuiler betaalt' en onderhoudsproject complex De Zonnetrap.	7																																										
	2017: bijeenkomsten met luisterpanels over onderhoud, activiteiten wijkbeheerder Lombardijen en Vreewijk, website.	7																																										
ENERGIE EN DUURZAAMHEID		5,8																																										
Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels		5																																										
Sectorafpraak: in 2021 gemiddeld label B. 2014: 80% van de woningen heeft een groen label in 2025.	2017: gemiddelde E.I. 1,85 en gemiddeld label D 2016: gemiddelde E.I. 1,95 en gemiddeld label D 2015: 47 % (De overheid heeft de regelgeving omtrent het energielabel in 2015 ingrijpend veranderd. Dit heeft effect op de monitoring van het percentage groene labels. In 2015 zakt Havensteder hierdoor terug naar 47% groene energielabel).	5																																										

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
	2014: 50%	
Beleid en uitvoering duurzaamheid		6,5
<u>Rotterdam</u>		
2017: - Havensteder investeert in 2017 € 6,3 mln. in duurzaamheid: - Realiseert bij circa 1.000 woningen betere gevelisolatie. - Bij 950 woningen dak isoleren naar rc6. 500 woningen vloeren isoleren. De duurzaamheidsinvesteringen zijn veelal onrendabel.	Gerealiseerd: € 6,9 miljoen isolatiemaatregelen. 1.140 gevel, 973 daken en 44 vloeren (alleen die blijven achter).	5 vloeren isoleren blijft sterk achter bij doelstelling
Gemeente en Havensteder trekken samen op om per 1 juli 2017 een uitgewerkte uitvoeringsstrategie voor het verduurzamen van het corporatiebezit te hebben	Havensteder heeft zijn strategie opgesteld, deze wordt geactualiseerd in 2018.	6
Vóór 1 juli maken Gemeente en Havensteder afspraken over het eenduidig monitoren van de verduurzamingsstrategie in resultaten en planning.	Voorlopig blijven we bij energie-index bij gebrek aan alternatief, we blijven in gesprek.	6
2016 en 2015: - In 2016 641 woningen via renovatie en verbetering. - Havensteder start in 2015 met verduurzaming van 51 woningen via groot- en 137 via planmatig onderhoud (van D naar C).	2016: in Ommoord gestart met de verbetering van de era flats Lewis en Eliot, 455 woningen, Schans fase 1, 18 woningen. In de Korfmakersbuurt is bij een complex met 316 woningen het dak verbeterd naar RC6. In totaal over 2015 en 2016 789 woningen gerenoveerd en verbeterd. 2015: gestart met groot onderhoud aan Reyn Pootstraat (37) en in 2016 afgerond. De Dordtsestraat (14) is ook in 2016 afgerond. Het planmatig onderhoud aan de Zwanenhof (137) is in 2015 gestart en in 2016 afgerond. In Vreewijk zijn 109 woningen in uitvoering gegaan van F/G naar label A en in 2016 opgeleverd.	7
Gezamenlijk verkennen van verbeterde betrokkenheid huurders.	Onderdeel van de gezamenlijke herijking van de samenwerking rondom versnelling 010. De verkenning heeft nog niet plaatsgevonden.	5
Aantal pilots bewonersbewustzijn uitvoeren.	De pilot bewonersbewustzijn loopt samen met de planning van Woonstad (in het kader van de samenwerking Ceb Elena) en start in 2016. Havensteder benadert huurders digitaal om meer gebruik te maken van de slimme meter door een gebruikersapp te downloaden. De pilot inregelen cv-ketels verloopt volgens plan en de eerste resultaten volgen binnenkort. Het ZAV-beleid is gestart en het beleid wordt getoetst bij een tweede huurder. Planning is dat dit april 2016 is afgerond. In Vreewijk is Havensteder het project energieambassadeurs gestart.	7
In Oosterflank onderzoekt Havensteder samen met de Mampaey Smits vastgoedcombinatie een concept voor een notaloze woning in het kader van de stroomversnelling koop. In 2015 wordt het concept opgeleverd. De resultaten deelt Havensteder met de gemeente	Het concept notaloze woning is afgerond en heeft niet geleid tot het tot uitvoering brengen van de plannen. Belangrijkste oorzaak is dat de investering die nodig is voor het notaloze concept niet leidt tot een hogere taxatiewaarde. De aspirantkoper kan de meerinvestering dus niet meefinancieren in zijn hypotheek en zal te veel eigen vermogen moeten investeren. Havensteder heeft samen met Mampaey Smitscombinatie besloten om het project niet tot daadwerkelijk uitvoering te brengen. Er volgt nog een gezamenlijke evaluatie.	7
Onderzoek businesscase aansluiting warmtenet en collectieve zonne-energie	Havensteder met Nuon in gesprek omtrent het aansluiten van complex Zonnelicht, 107 woningen.	7

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
	De pilot collectieve zon pv systemen i.s.m. Eneco heeft uitgewezen dat het nog niet rendabel is om een collectief zon pv systeem via operational lease te plaatsen waar bewoners baat bij hebben. De benodigde investering om het dak geschikt te maken, de panelen aan te schaffen en te onderhouden gedurende 25 jaar weegt niet op tegen de verwachte opbrengst over 25 jaar. Havensteder beoordeelt nu samen met een andere partij of een huurvariant pv voor eengezinswoningen (Schiebroek) een rendabele business case oplevert voor huurders en Havensteder.	
Onderzoeken mogelijkheden verduurzamen VVE's	Plan van Aanpak van Woonbron (in het kader van de samenwerking ceb elena) loopt volgens plan. Havensteder wacht de uitkomsten van dit onderzoek af.	7
2015 en 2014 Programma voor 1000 woningen voor C.V. Onderdeel programma Versnelling 010.	2015 en 2014: 1000 cv-ketels vervangen door HR107 ketels (2,7 miljoen euro). - Verbetering 37 woningen Reyn Pootstraat. - Verhogen duurzaamheid in projecten Zwanenhof (137 vhe) en Struikelblok (9 vhe) in het onderhoud. - Onderzoek Restwarmte en zonne-energie uitgevoerd.	7
<u>Capelle ad IJssel</u>		
2017 en 2016: Woningen verduurzamen voor woonlastenverlichting	Doorlopend	N.t.b.
Energiebesparende maatregelen moeten qua huurverhoging opwegen tegen de besparingen.	In combinatie met onderhoudsingrepen, altijd leidend tot woonlastenverlaging.	7
Energiebesparende maatregelen gaan niet ten koste van de bereikbare voorraad.	Dit wordt geborgd doordat aan elke woning een streefhuurklasse (onder 1 ^e / 2 ^e aftoppingsgrens of liberalisatiegrens) wordt gekoppeld.	7
Bewoners bewust maken van energiegebruik (bij tenminste 1000 woningen is 1 energiebesparende maatregel toegepast); via project TRIME en inzet energie-ambassadeurs energiebewust gedrag van 100 huurders in verschillende wijken stimuleren waardoor energielasten in 2017 gereduceerd zijn met 10% (= resultaat).	Eerste bijeenkomst georganiseerd waarbij voorlichting gegeven is over energie en besparingsmaatregelen. Project Trime is afgerond in 2017.	7
Pilot energiebewustwording (TRIME) in Schollevaar en pilot collectief PV-systeem.	Project TRIME is afgerond in 2017 Doelstelling gehaald energiebesparing door bewustwording moest minimaal 8% bedragen. Dit is gehaald en door bewustwording wordt jaarlijks gemiddeld € 100 bespaard. Betrof EU-project. In 2018 vervolg opgestart waarbij de relatie met renovatie wordt gezocht. Europees Project is meerjarig. In Capelle opgepakt door huurdersvereniging en Havensteder. Eindresultaat is een rapport wat goedgekeurd is door de EU. Financiële eindafrekening heeft plaatsgevonden.	7

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investerings in vastgoed

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
EINDCIJFER (DES)INVESTERINGEN VASTGOED		7,1
Algemeen		7,0
<u>Capelle ad IJssel</u>		
2017 en 2016: • Onderzoek of woningvoorraad voldoet aan de vraag.	Resultaten okt 2017 vastgesteld. Aanpak kwetsbare (vooorlogse) voorraad en buitenruimte voorgelegd aan gemeenteraad.	7
• Gemeente en HRC informeren over consequenties herijking portefeuillestrategie.	Portefeuillestrategie (Duurzaam in balans) is herijkt en gemeente is geïnformeerd, ook over splitsingsvoorstel DAEB/niet-DAEB; consequenties van streefhuren leiden tot grote afname sociale voorraad en dat is ongewenst. Ontwikkeling wordt gemonitord.	7
• Extra inkomsten uit inkomensafhankelijke huurverhoging in Capelle investeren in duurzaamheid en renovatie.	Aandeel niet te bepalen en door landelijke beperking huurverhoging zeer geringe extra inkomsten.	7
• Afstemmen investeringen tussen Havensteder en gemeente.	Gerealiseerd; gestart met gezamenlijk aanpassen openbare ruimte Schollevaar gericht op verhoging veiligheidsgevoel.	7
2015 en 2014: • Eenzijdig karakter woningvoorraad aanpassen aan gewenste woonmilieus.	Dit heeft handen en voeten gekregen in specifieke projecten zoals De Hoven II, En in 2018 bij de Bongerd en Wingerd, dit is later dan gepland, dit heeft te maken met o.a. de crisis en de woningwet.	7
Nieuwbouw		7,0
<u>Rotterdam</u>		
2017: • Havensteder is voornemens op termijn een aantal beschermd en beschut wonen 'tussenvoorzieningen' te bouwen voor mensen die te licht zijn voor intramuraal verblijf, maar te zwaar voor woningen in de wijk. Dit doet Havensteder op verzoek vanuit de gemeente.	Geen verzoek van de gemeente ontvangen. Wij hebben wel ruimte in onze portefeuillebeleid hiervoor ingerekend.	7
• In 2017 levert Havensteder 24 vrije sector huurwoningen (nieuwbouw) op voor een bedrag van circa € 5,9 miljoen.	24 vrije sector woningen HaDeKa zijn opgeleverd in 2017	7
2016 en 2015: • Gezamenlijke verkenning mogelijke inzet BOG-vastgoed.	Pilot BOG gestart. Vanuit onze kant zorgen wij dat het vergunning traject zo kort en zo soepel mogelijk verloopt. met 5 panden begonnen, het zijn er inmiddels meer dan 20 geworden in een tijdbestek van ongeveer driekwart jaar.	7
2014: geen doelstellingen.	2014: 191 nieuwe woningen opgeleverd.	7
<u>Capelle ad IJssel</u>		
2017 en 2016: • De Hoven 2 ontwikkelen met marktpartij, 35% van 160 woningen sociaal	• Businesscase in bewerking, marktpartij wordt na afronding gezocht	7

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Sloop, samenvoeging		N.t.b.
Havensteder formuleert ambities op basis nieuwbouw en transformatie. Sloop is hier een afgeleide van. Havensteder heeft derhalve geen concrete doelstellingen benoemd voor aantallen sloop.	2017: 49 (woningen + overig) 2016: 0 2015: 54 (woningen + overig) 2014: 0	N.t.b.
Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)		6,8
<u>Rotterdam</u>		
2017:		
Grootschalige verbouw: Zonnelicht 106 woningen, Vreewijk en Valkeniersweg fase 1a 152 woningen.	Gerealiseerd (oplevering Valkeniersweg fase 1a medio 2018).	7
Havensteder renoveert in 2017, 816 woningen voor een bedrag van circa €34,7 miljoen.	487 opgeleverd in 2017, 259 zijn gestart in 2017 en worden in 2018 opgeleverd. De resterende 70 woningen zijn renovatie (Wateringe/Herlaer/Agniese). Project in overleg met gemeente in prestatieafspraken 2018 vervallen. Woningen worden regulier onderhouden.	7
Havensteder zet volgende financiële middelen in ihkv 'Convenant financiële impuls NPRZ': totaal € 17.778.000, waarvan eigen kas: € 13.868.000 en heffingskorting: € 3.910.000	Gerealiseerd	7
- Havensteder voert haar eigen funderingsherstelprogramma (Funproma). In het Funproma project zijn de volgende 'deelprojecten' in voorbereiding fundering herstel. - Funderingsherstel in 2016-2017 J. Catstraat 2 panden, van der Sluysstraat meerdere panden en Hendrikstraat 1. - Herlaer- en Agniesestraat diverse panden in voorbereiding voor herstel via een separaat investeringstraject.	Gerealiseerd	7
Gemeente en Havensteder stemmen af over hun projecten (b.v. riolering, planmatig onderhoud) in het regulier POB overleg.	Doelstelling nog niet helemaal gerealiseerd. Afstemming vindt plaats op projectniveau. Deelname Havensteder POB overleg nog niet structureel belegd.	6
Havensteder werkt samen met de gemeente aan het ontwikkelen van een monitoringssystematiek.	Gerealiseerd	7
Havensteder zal in 2017 maximaal € 150.000, - bijdragen aan VVE010, conform Allonge VVE010.	Gerealiseerd	7
2016 en 2015:		7
- Havensteder voert haar eigen Funproma uit. - Samen met gemeenten en anderen stimuleren van eigenaren om te werken aan funderingsherstel.	In 2015 is de voorbereiding van 28 panden opgestart. Uitvoering hiervan vindt in 2016 en deels in 2017 plaats. Op dit moment wordt op 3 locaties en meerdere complexen funderingsherstel afgerond. Hiermee zijn ca 7 panden voorzien van nieuwe funderingen en zijn de panden aangepast aan de eisen van vandaag zowel constructief als in verhuurbaarheid. In vervolg op dit programma volgt een aanpak van 19 panden die in 2017 worden uitgevoerd.	

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
	In project aanpak zijn in voorbereiding nog eens 14 panden voor 2017-2018. (Herlaer/Agniessestraat).	
Opzetten in 2015 + uitrollen gezamenlijke communicatiestrategie funding	Niet gerealiseerd, Havensteder wacht het initiatief t.a.v. het open platform van de gemeente af.	5
	2015: starten met vier renovatie-en verbeterprojecten in 151 vhe's	
<u>Capelle ad IJssel</u>		
2017 en 2016:		7
Onderzoek toekomstbestendigheid complex de Wiekslag.	In 2016 mogelijkheden onderzocht, 2017/18 planvorming, 2018 uitvoering.	
Onderzoek haalbaarheid de Wiekslag en de Hoeken.	Afgerond: gevels en dak verduurzamen, verbetering buiten- en verkeersruimten.	7
Onderzoek toekomstbestendigheid de Bongerd en Wingerd.	2016 gebiedsverkenning gestart vooruitlopend op gebiedsvisie door gemeente in 2018.	7
2015 en 2014:		7
Herstructurering de Hoven (Valkenhof, Sperwerhof, Arendshof).	2015 en 2014: Door de financiële crisis en de crisis op de woningmarkt kwam de herstructurering van project De Hoven II in Capelle eerder stil te liggen. Eind 2014 ondertekenden Havensteder en de gemeente Capelle aan den IJssel een nieuwe intentieovereenkomst voor de ontwikkeling van project de Hoven II in 2018.	
Voorstel aanpak toekomstbestendigheid de Wiekslag in 2016 gereed.	Gerealiseerd	
Maatschappelijk vastgoed		8,0
2017: begrootte huurderving/-korting 14,5% 2016: begrootte huurderving/-korting 17% 2015: begrootte huurderving € 2,1 mln. 2014: begrootte huurderving € 2,0 mln.	2017: 10,7% 2016: 13,5% 2015: binnen begroting gerealiseerd 2014: binnen begroting gerealiseerd	8
Verkoop		6,9
<u>Algemeen</u>		
2017-2015 Jaarlijks ongeveer 350 woningen verkopen. 2014: Doelstelling 225 voor verkoop regulier.	2017: 326 woningen (261 Daeb en 65 niet-Daeb); (score = 6) 2016: 313 woningen (238 Daeb en 75 niet-Daeb); (score = 6) 2015: 437 woningen verkocht 59,4 mio; (score = 9) 2014: 275 woningen (score = 9)	8 gemiddelde over 2014 tot en met 2017
2017 en 2016		7
- Koopzeker label om kwaliteit, service, zekerheid en keuzevrijheid te garanderen. - Koopgarant/korting stoppen; - Opbrengstmaximalisatie Turnkey verkoop	- Geïntroduceerd. - Gestopt - Koopsom minimaal gelijk aan getaxeerde leegwaarde 10 woningen in slechte staat opgeknapt door externe partij en verkocht	
<u>Rotterdam</u>		
2017:		
Havensteder verkoopt in 2017 grondposities in/van/op de Erasmusstraat aan marktpartijen.	Niet gerealiseerd vanwege onduidelijkheid erfpacht.	6

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Havensteder heeft in 2017 het voornemen complexen via complexgewijze verkoop met opknapverplichting aan marktpartijen te verkopen. (oa Noordplein, Bloklandstraat, Loofdakstraat, Noordmolenstraat/Tollensstraat en de Jacob Catsstraat.)	Gerealiseerd op Bloklandstraat na.	6
Havensteder verkoopt 180 woningen in 2017. Dit aantal is afhankelijk van de mutatiegraad en de ontwikkelingen van de huurmarkt.	Gerealiseerd	7
2016 en 2015: Havensteder heeft het voornemen complexen via complexgewijze verkoop te verkopen.	In het oude noorden verkocht Havensteder 2 panden complexgewijs. Te weten Noordplein 239–255 (6 woningen en 3 bedrijfsruimtes, waarbij alle woningen kleiner zijn dan 85 m2) en Zaagmolenstraat 129–131 (2 woningen, opslagruimte en bijeenkomstruimte, waarbij 1 woning groter is dan 85 m2).	7
Vrije verkoop huurwoningen	Gerealiseerd	7

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
EINDCIJFER KWALITEIT VAN WIJKEN EN BUURTEN		7,2
Leefbaarheid/sociale stijging		7,2
<u>Rotterdam</u>		
2017	2017	
De gemeente en Havensteder delen de ambitie om van het Oude Noorden een aantrekkelijke stadswijk te maken, waarin speciale inzet wordt gepleegd om het aantal kansrijke gezinnen in de wijk te vergroten door:		
Havensteder liberaliseert in 2017 circa 20 woningen (voor gezinnen) in het Oude Noorden, waarvan alle woningen minimaal 85 m2 zijn, bij een verwachte mutatiegraad van 7,5%.	Er zijn eind 2017 12 woningen meer boven de liberalisatiegrens verhuurd. Dit heeft te maken hebben met welke woningen specifiek muteerden.	6
In 2017 verkoopt Havensteder circa 10 (samengevoegde) woningen via individuele verkoop, (minimaal 85 m2, bij verwachte mutatiegraad van 7,5%).	Er zijn 4 woningen >85m2 verkocht.	N.t.b. vanwege onbekende mutatiegraad.
De gemeente Rotterdam en Havensteder werken aan een definitief ontwikkelkader voor ZOHO.	Gerealiseerd	7
De gemeente en Havensteder willen gezamenlijk extra focus en snelheid leggen op de Burgemeester Roosstraat en omgeving.	Gerealiseerd: verkoopbesluit, woningen afstoten na funderingsherstel.	8
Havensteder pleegt extra inzet om de leefbaarheid en het woongenot van haar huurders te vergroten door:		
Werkplekken of stageplaatsen te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Samen met Woonbron en Woonstad 250 mensen.	Gerealiseerd	8
Binnenterreinen op te knappen (samen met bewoners) (Ooievaarsstraat) en Agniesestraat.	Ooievaarsstraat is in overleg met de gemeente verplaatst naar 2019 Agniesestraat in 2017 gerealiseerd.	7
Havensteder investeert € 203,- in leefbaarheid (gemiddeld bedrag voor totale bezit DAEB).	Gerealiseerd	10
Ondersteuning inzet van sociale ondernemers te (Agniesestraat)	Gerealiseerd	8
- Ondersteunen bewonersinitiatieven op gebied van leefbaarheid. - Schoon/heel/veilig in en om de woningen. - Samen met partners sociale programma's ontwikkelen. - Social return on investment.	- Oplossingen voor wateroverlast in verschillende wijken uitgewerkt met partners. - Verwaarloosde tuinen in Vreewijk aangepakt door jongeren samen met Freehouse. - Praathuis in Vreewijk geopend. - De Branding omgevormd tot Huis van de Wijk in Crooswijk. - Project Thuisgevoel bij 4 portieken in Terentiusstraat.	8

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
	• Leegstand incurante woningen en bedrijfspanden verminderd en sommige panden getransformeerd naar woningen.	
2016 en 2015: In Vreewijk, Crooswijk, Bospolder, Tussendijken en Lombardijen • Werken met leefstijltesten bij woningverhuur. • Ondersteunen bewonersinitiatieven. • Schoon-heel-veilig. • Met partners sociale programma's ontwikkelen. • Social return on investment. • Inzet van sociale ondernemers ondersteunen.	• Leegstand incurante woningen en bedrijfspanden verminderd in Vreewijk, Lombardijen en Bospolder-Tussendijken en sommige panden getransformeerd naar woningen. • Oplossingen voor wateroverlast in verschillende wijken uitgewerkt met partners.	7
• Havensteder neemt actief deel aan de wijknetwerken sociale zorg/wijkteams. • Signaleringsfunctie. • Aanhaken wijkprogrammteam.	Gerealiseerd Havensteder wil graag in gesprek (mede op basis van resultaten van de evaluatie) blijven over verbetering van de samenwerking.	8
• Gezamenlijke evaluatie werking wijknetwerken.	Nog niet gerealiseerd (initiatief gemeente).	6
Van het oude Noorden een aantrekkelijke stadswijk te maken door: • 100 woningen te liberaliseren waarvan 40 van 85m2 (bij een mutatiegraad van 6%).	Niet gerealiseerd Er zijn in 2015 29 woningen geliberaliseerd in het Oude Noorden. Van die 29 zijn er 17 met een oppervlakte van minimaal 85m2. In 2016 zijn er 17 woningen geliberaliseerd in het Oude Noorden. Daarvan hebben er 16 een oppervlakte van minimaal 85m2.	5
• 20 woningen te verkopen via individuele verkoop (slagingspercentage 40 %) en 8 woningen van 85 m2).	Gerealiseerd In 2015 zijn er 18 woningen verkocht. Van deze 18 woningen hebben er 7 woningen een woning oppervlakte van minimaal 85 m2. In 2016 hebben we 4 woningen (<85 m2) verkocht. De voorbereidingen zijn getroffen voor de verkoop van kleinere samen te voegen woningen aan één nieuwe eigenaar.	7
• Grondposities te verkopen aan marktpartijen.	De locaties van het voormalig project Expeditie Noord zijn verkocht. Ten aanzien van Erasmusstraat en Rottebocht is nog geen voortgang te melden (begin 2017).	7
• Prioriteit aan de funderingsaanpak in het oude noorden.	Gerealiseerd	7
• Gemeente Rotterdam en Havensteder spannen zich in om samen met de andere daarin betrokken partijen, voor de zomer van 2015 een samenwerkingsovereenkomst te sluiten voor het initiatief WIJK B.V. in wijk Bospolder-Tussendijken.	Gerealiseerd	7
• In 2015 verkennen gemeente en Havensteder de toekomstige gewenste invulling, ontwikkelingsmogelijkheden en rol van Havensteder met betrekking tot de braakliggende terreinen (Smeetsland noord) en leegstand BOG. • Voor het BOG zullen de gemeente en Havensteder gebruik maken van de resultaten van de verkenning naar de transformatiemogelijkheden in het kader van de kansrijke wijken.	• Niet gerealiseerd. Met de gemeente is een Nota van Uitgangspunten opgezet. Het onderhandelingstraject inzake de inbreng en terugname van de grond loopt begin 2017 nog. Planning is om direct na de zomer 2017 met de tender te starten. • Gerealiseerd. Ten aanzien van transformatie (leegstaand) BOG worden op kleine schaal stappen gezet. 4 panden in Vreewijk getransformeerd. Wordt komende jaren vervolgd. Betreft BOG-panden met bijbehorende woning, waarvan woning groter is dan BOG-gedeelte. Dit is typerend voor Vreewijk.	6

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Havensteder zal van de projecten zoals genoemd in de brochure met de Investeringsopgave NPRZ (d.d. november 2014) het opstellen van de businesscases voor de Pleinweg en de Veldstraat/Dordtsestraatweg ter hand nemen. Havensteder doet dit conform de werkafspraken gemaakt in het bestuurlijk overleg van NPRZ d.d. 6 januari 2015 d.w.z. dat Havensteder een proforma investeringsvoorstel oplevert, opdat inzichtelijk wordt welke bedragen, volumes en onrendabels er met de ontwikkeling van de projecten gemoeid zijn.	Havensteder heeft de business cases (particuliere woningvoorraad) gemaakt. Deze zijn besproken in gezamenlijk overleg. Op basis van de business cases is Havensteder niet voornemens te gaan investeren in de particuliere voorraad. Havensteder heeft i.s.m. de gemeente de genoemde Businesscases voor de particuliere voorraad gemaakt op basis van kengetallen en normbedragen. Deze zijn diversen malen besproken in gezamenlijk overleg. Havensteder heeft aangegeven bereid te zijn om heffingskorting te investeren in de particuliere voorraad (na aftrek van de voor Vreewijk bestemde heffingskorting) mits deze woningen aangrenzend aan het huidige bezit van Havensteder zijn gelegen. Dit geldt voor de woningen aan de Veldstraat en niet voor businesscase Astoria. Havensteder is gestart met het proces van minnelijke verwerving van 5 woningen aan de Veldstraat en bespreekt dit in Planteam met de gemeente.	7
2014: - Ruim 3 mio tbv leefbaarheidsprojecten; maatwerk (o.a. Vreewijk en Zwaanshals (max 15% van totaal). - Hotspot Hutspot. - Complex 208 verbeterproject in Petrarcastraat. - Onderzoek CPO.	2014: Alle vier gerealiseerd.	8
<u>Capelle ad IJssel</u>		
2017 en 2016: Verbetering leefbaarheid en veiligheid in wijken met aanzienlijk bezit binnen wettelijke mogelijkheden.	Vooruitlopend op de Woningwet heeft Havensteder afspraken gemaakt in 2015 over leefbaarheid en veiligheid. Met o.a. de beheernorm van € 125 per DAEB.	8
Bij verhuizing in gebruik genomen gemeenteground melden aan gemeente en ontruimen.	De 225 adressen met "inpikgroen" worden aangepakt en uiterlijk 2019 moeten alle situaties zijn geregeld.	8
Extra in Rondelen, Opera- en Gebouwenbuurt, Hoeken, Hovenbuurt (Hoven en Wiekslag) en Florabuur (Bongerd/Wingerd).	Voor Rondelen gaat stadsmarinier veiligheidsaanpak opstellen, voor de andere wijken is de opgestelde aanpak uitgevoerd (en gedeeltelijk geëvalueerd).	7
Extra inzet Havensteder kunnen zijn: - Woonexperiment (positieve dynamiek creëren in buurt) of onderdelen daarvan in 2016. - Ondersteunen bewonersinitiatieven leefbaarheid. - Schoon/heel/veilig in woningen en woonomgeving. - Samen met partners sociale programma's ontwikkelen. - Social return on investment. - Inzet sociale ondernemers ondersteunen.	Resultaten - Woonexperiment in buurt Savanne/Toendra is uitgewerkt en gestart in januari 2018. - Regulier werk dus gerealiseerd. - Onderzoek relatie woonomgeving/veiligheid; project De Zaanse Schans gestart. - Wijkvisies uitgewerkt in 2016; wijkuitvoeringsplannen daarna en gedeeld met HRC. - Social return on investment staat in onze contracten met aannemers. - Sociale ondernemers gesteund zoals het naaiatelier, hotspothutspot en het zal werken en buurcare.	7
Bij verhuizing in gebruik genomen gemeenteground melden aan gemeente en ontruimen.	Na intensief contact opgepakt door Havensteder, maar nog steeds 225 adressen met "inpikgroen".	7
<u>Algemeen</u>		
2017: Nieuwe bewoners.	2017: wijkbeheerders voeren gesprekken met nieuwe bewoners voor leefbaarheid, participatie en juiste bewoning.	7

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
2017 en 2016: sterk door werk: verbeteren arbeidskansen voor mensen met afstand tot arbeidsmarkt.	2017: 32 werkervaringsplaatsen. 2016: 40 werkervaringsplaatsen.	7
2016: vastgoed voor sociale ondernemers beschikbaar stellen.	Hotspot Hutspot en Naaiatelier, met focus op sociale activering van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	7
Wijk- en buurtbeheer		7,2
<u>Rotterdam</u>		
2017:		7
Havensteder signaleert actief aan de wijknetwerken rond de Sociale/zorg Wijkteams en haakt op tactisch vlak aan bij de gemeentelijke wijkprogrammamateams.	Gerealiseerd	
In gebieden waar de sociale index is verslechterd (Lombardijen) werkt Havensteder mee aan het gericht verbeteren van de sociale index, zodanig dat dit boven het gemiddelde van Rotterdam komt te liggen.	Gerealiseerd	8
Afstemming tussen Havensteder en gemeente Rotterdam over de gemeentelijke werkzaamheden in de buitenruimte.	Gerealiseerd	7
2016 en 2015:		7
Profielschets opstellen voor wijkconciërge en overwegen invoering (gemeente en Havensteder).	Havensteder dacht mee met de profielschets voor de wijkconciërge. In Schiebroek en Lombardijen heeft de gemeente de wijkconciërge ingevoerd. Havensteder is positief over wijkconciërges en denkt continu na over het nut en noodzaak van een wijkconciërge, aangezien zij zelf ook wijkbeheerders hebben.	
2014: opstellen wijkstreefprofielen; speciaal werven voor Vreewijk/tuindorp.	2014: Havensteder heeft voor alle wijken wijkstreefprofielen en wijkprofielen.	7
Aanpak overlast		7,1
<u>Rotterdam</u>		
2017:		7
Havensteder draagt bij aan de uitvoering aan het projectplan stedelijke organisatie buurtbemiddeling en mediation en aan het Actieprogramma Woonoverlast.	Gerealiseerd	
Havensteder en gemeente Rotterdam spreken af dat zij met elkaar samenwerken over het aanwijzen van straten in het kader van de uitbreiding van Rotterdamwet met Artikel 10 (screening), indien het volgens beiden partijen een wezenlijke bijdrage aan de leefbaarheid levert.	Gerealiseerd	7
2016 en 2015:		
Ambitie: Voorkomen en snel oplossen van woonoverlast en verbeteren leefbaarheid op wijkniveau door:		
Samen met andere partijen uitvoering geven aan het actieprogramma Woonoverlast en aan het projectplan stedelijke organisatie buurtbemiddeling.	Gerealiseerd	7

<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Havensteder zal in 2015 en in 2016 31.000 bijdragen aan de uitvoering van het projectplan stedelijke organisatie buurtbemiddeling.	Gerealiseerd	7
Havensteder ondersteunt de ontwikkeling van Skeave Huse.	Gerealiseerd	7
- Havensteder reserveert 112.500 per jaar voor inbraakpreventie met de focus op wijken waar inbraakcijfers het slechts zijn. - Voorwaarden 50/50 Gemeente/ Havensteder. - Monitoren. - Extra budget. - Aangewezen wijken.	Het budget is volledig benut en alle aanvragen zijn goedgekeurd Ondersteuning Havensteder is van belang bij een meerjarige aanpak.	7
2015:	Aanbrengen veiligheidssloten Lombardijen en Vreewijk. Achterpadverlichting in Dantebuurt.	7
<u>Capelle ad IJssel</u>		
2017 en 2016:		7
Samen met gemeente actieplan Woonoverlast uitvoeren.	Actieplan vastgesteld juni 2016; daarna uitgevoerd.	
Daling aantal woninginbraken 2011-2018 met 12% (van 339 per jaar naar 298).	Participatie in aanpak portieksheriffs en hang/sluitwerk verbeterd Aantal woninginbraken is t/m 2015 257 en t/m Q2 2016 128.	8
Uitvoering wet bijzondere maatregelen grootstedelijke problematiek.	Uitgevoerd Langere leegstand i.v.m. hogere eisen aan geïnteresseerde huurders.	7
<u>Algemeen</u>		
2017: Kennis en ervaring medewerkers wijkteams uitbreiden t.b.v. verandering groepen die overlast veroorzaken.	2017: gerealiseerd	7

Bijlage 7 Visitatieaanpak en experiment

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascope is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

In 2017 is SVWN gestart met experimenten onder de noemer 'Vernieuwing van het maatschappelijk gesprek' om de toegevoegde waarde van de visitatie te vergroten voor woningcorporaties, hun maatschappelijke partners en de samenleving als geheel. Havensteder heeft deze mogelijkheid aangegrepen en heeft samen met SVWN en Pentascope binnen de kaders van het visitatiestelsel en de ruimte van het experiment een alternatief visitatieproces ontworpen en uitgevoerd.

2. Opdracht

Havensteder heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0 en daarbij de mogelijkheden van het experiment te benutten.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascope is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Vanuit SVWN is naast haar gebruikelijke rol als toezichthouder op de uitvoering van de visitatie volgens het stelsel, een project ingesteld om alle experimenten te begeleiden en te evalueren. Met de projectleider van het experiment is afstemming geweest over de opzet van het experiment en na afloop over de uitvoering ervan.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Ruud Pijpers en Germa Reivers, visitoratoren.

Experimentbegeleidingscommissie

De experimentbegeleidingscommissie bestaat uit Winny Vreugdenburg, Arjan de Braal (beiden huurdersvertegenwoordigers), Karima Chafia en Maaïke van Berkel van KWH, Debora Smits (Havensteder), Joos Jacobs en Germa Reivers (visitatiecommissie). De commissie is vier keer bij elkaar gekomen en heeft over de schouder meegekeken tijdens dit traject. Ze heeft reflectie en advies geboden rond inhoud en proces. En heeft verder meegeschreven aan de maatschappelijke reactie op het visitatierapport.

4. Visitatie aanpak en experiment

Pentascopes hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Voor het *experiment* zijn de volgende toevoegingen op de uitgangspunten gedaan.

Gedeelde Regie > versterken betrokkenheid belanghebbenden door vernieuwing in proces

Door met belanghouders en belanghebbenden de regie te delen over het proces willen we bereiken dat zij zich meer betrokken voelen en uiteindelijk zich herkennen in de uitkomsten van de visitatie en de vervolgstappen die we nemen. Het delen van de regie doen we op de volgende wijze: belanghouders en belanghebbenden denken mee over het proces, bepalen mee op welke onderwerpen we beoordeeld worden én welke partijen ons beoordelen.

Verbreiding maatschappelijk gesprek door betrekken andere belanghebbenden

Wij richten ons niet alleen op "the usual suspects". Naast belanghouders vragen wij ook belanghebbenden om een beoordeling.

Leefwereld belangrijk (verrijking maatschappelijke feedback voor corporatie) bij het opstellen van het beoordelingskader

Door belanghebbenden ook een rol te geven bij het bepalen van de thema's waarop de corporatie beoordeeld wordt, betrekken we de leefwereld meer in het maatschappelijk gesprek.

Reflectie > vergroting maatschappelijke waarde door toevoegen maatschappelijke reactie

Een aantal belanghebbenden of belanghouders denkt gedurende de visitatie mee over de aanpak en de uitvoering. Daarnaast vragen we hen op het eindrapport te reageren, dit nemen we op in de vorm van een maatschappelijke reactie. Dit traject nodigt ook alle betrokken belanghouders en belanghebbenden uit om te reflecteren op zijn/haar beoordeling van Havensteder. Hij/zij kan dit oordeel vergelijken met dat van anderen.

Impuls voor de samenwerking met belanghouders en belanghebbenden

De samenwerking van Havensteder met belanghouders en belanghebbenden krijgt een extra impuls door dit experiment. Door samen te werken als gelijkwaardige partners op vorm en inhoud. Hier kunnen Havensteder en haar partners samen op voortborduren in de toekomst.

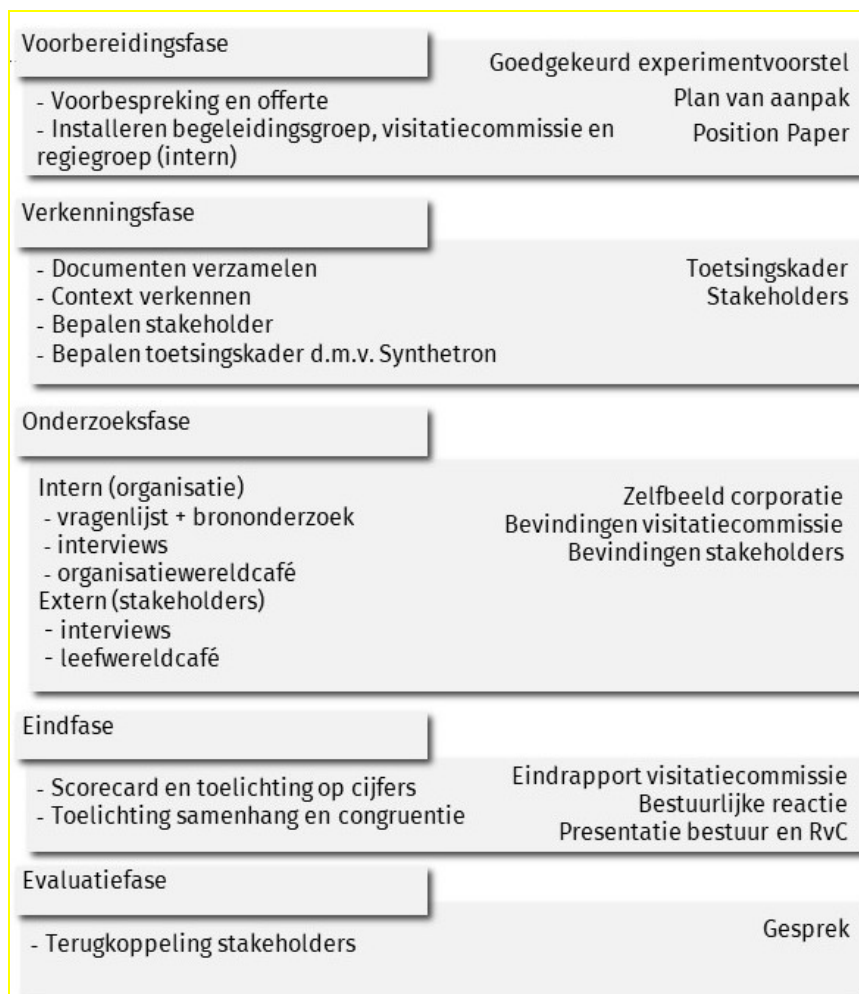
Vermindering dubbel werk

We willen tijdens dit experiment onderzoeken waar we efficiency stappen kunnen maken rond onze verantwoording en legitimering. We denken hierbij aan slimme combinaties met benodigde stappen naar AW/ILT en WSW. Verder willen we ook intern bij Havensteder dubbel werk verminderen. Een concreet voorbeeld is om het traject van de maatschappelijke visitatie te verbinden aan haar reputatieonderzoek. Zodat deze twee projecten elkaar versterken en niet frustreren.

Blik op onze implementatiekracht

Intern heeft Havensteder verbeterpunten benoemd rond haar implementatiekracht. Tijdens het traject van de maatschappelijke visitatie letten we expliciet op de uitvoering van de Plan Do Check Act cyclus.

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur: Aanpak visitatieproces

Oriëntatie- en voorbereidingsfase

- Havensteder en Pentascopes hebben de specifieke inhoud van het visitatie-experiment ontwikkeld.
- De rolbeschrijving van de experimentbegeleidingsgroep is gemaakt en de samenstelling is binnen Havensteder en met de begeleidingsgroep afgestemd.
- De experimentopzet is door Havensteder en Pentascopes ter goedkeuring voorgelegd aan de experimentbegeleider van SVWN.
- Op basis van het experimentvoorstel is de offerte gemaakt en goedgekeurd.
- Intern heeft de corporatie een regiegroep als aanspreekpunt voor de visitatiecommissie.
- De definitieve planning is gemaakt waarin alle stappen in de tijd worden uitgezet.
- Havensteder heeft de position paper opgesteld.

De resultaten van deze fase zijn een door SVWN goedgekeurd experimentopzet, helderheid over de organisatie van de visitatie, de samenstelling van de experimentbegeleidingsgroep, inhoudelijk gedetailleerde experimentopzet, de regiegroep, het plan van aanpak voor de visitatie en de position paper.

Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Havensteder aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopes een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse.

- In de startbijeenkomst van de visitatie hebben we kennis gemaakt met elkaar, de aanpak van het experiment en de visitatie, de position paper en de deelnemende stakeholders hebben besproken. Aanwezig waren (een vertegenwoordiging van) de Raad van Commissarissen, het bestuur, het management, de visitatiecommissie en de experimentbegeleidingscommissie.
- De in eerste instantie te betrekken stakeholders zijn bepaald door de corporatie: gevraagd aan ongeveer tien sleutelpersonen (zowel in- als extern en zowel professionals als bestuur/management). De visitatiecommissie heeft deze personen gebeld met de vraag wie zeker 'gehoord' moeten worden in het visitatietraject als het gaat om het maatschappelijk presteren van Havensteder. Dit hebben we twee keer herhaald (als 'ketting': we vragen deze personen aan wie we het nog meer kunnen vragen). Zo is een brede groep van belanghebbenden (niet alleen de 'usual suspects') vanuit zowel leef- als systeemwereld ontstaan. Deze lijst is verder aangevuld met mensen en organisaties die de corporatie heeft aangedragen.

Het resultaat is een eerste beeld van Havensteder en welke stakeholders betrokken worden bij het vaststellen van het toetsingskader.

aanpak om de bevindingen uit de reflectie van de Aw in een gesprek met elkaar te delen en te bespreken wat er in de afgelopen periode mee gedaan is. Dit gesprek is onderdeel van de visitatie geweest.

- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met het bestuur, een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen, de concerncontroller, de directeurs Wonen, Strategie, Financiën en Onderhoud en ontwikkeling, de manager HRM en Services en het dagelijks bestuur van de OR.
- Het toetsingskader bepalen door de belanghebbenden: in twee chatsessies (één voor externe belanghebbenden en één voor interne) is met behulp van Synthetron opgehaald welke onderwerpen van belang zijn voor de beoordeling van het maatschappelijk presteren. Synthetron is een online discussieplatform waar deelnemers anoniem met elkaar discussiëren naar aanleiding van de opgestelde vragen. Alle inbreng van de deelnemers is door henzelf gewaardeerd, waardoor zogenaamde 'synthetrons' ontstaan: uitspraken waar veel mensen het mee eens zijn. Tijdens de Synthetron-sessies heeft de visitatiecommissie samen met Havensteder de onderwerpen gegroepeerd om tijdens dezelfde sessie een eerste oordeel van de deelnemers op te halen. Op deze manier zijn er twee sets van onderwerpen ontstaan; een vanuit de interne chatsessie en één vanuit de externe chatsessie. Deze twee sets verschilden echter niet veel van elkaar. Ze zijn vervolgens door de visitatiecommissie en Havensteder samengevoegd tot één toetsingskader. Om ze te onderscheiden van de prestatievelden voor de beoordeling van het presteren naar opgaven en ambities, hebben we dit waarderingsvelden genoemd. Dit toetsingskader is aangevuld met de vragen uit het visitatiekader over de relatie: de tevredenheid over relatie en communicatie en de tevredenheid over de invloed op het beleid.
- In het interne wereldcafé ('wereldcafé-methodiek', voor deze gelegenheid omgedoopt tot intern wereldcafé) heeft de visitatiecommissie de oordelen gehoord van de medewerkers op de waarderingsvelden. Het was een bijeenkomst van een dagdeel met 19 medewerkers uit de hele organisatie. Bij de bijeenkomst zijn ook de bestuurder, een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen en de projectleider van de visitatie van Havensteder aanwezig geweest.
- In het externe wereldcafé heeft de visitatiecommissie de oordelen gehoord van de externe belanghebbenden op de waarderingsvelden. Het was een bijeenkomst van een dagdeel met 20 belanghebbenden. Bij de bijeenkomst zijn ook de bestuurder, een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen en de projectleider van de visitatie van Havensteder aanwezig geweest.
- De visitatiecommissie heeft over deze waarderingsvelden aparte gesprekken gevoerd met de wethouders van de gemeenten Rotterdam en Capelle aan den IJssel, vergezeld door een ambtenaar, en de voorzitter van Huurdersalliantie De Brug. Daarnaast is er een nog apart gesprek gevoerd met een brede vertegenwoordiging van het bestuur van De Brug.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.
- Er is een maatschappelijke reactie geformuleerd en het experiment is geëvalueerd.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Havensteder gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts). De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.
<i>Belanghebbenden</i>	De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.
<i>Vermogen</i>	De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In het hoofdstuk presteren naar Opgaven en ambities zijn de volgende prestatievelden van belang.

Huisvesting primaire doelgroep	- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren. - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: - o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte - o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking - o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen

Kwaliteit woningen en woningbeheer	- Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau. - Kwaliteit dienstverlening. - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.
(Des)investeringen in vastgoed	- Nieuwbouw - Sloop, samenvoeging - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud) - Maatschappelijk vastgoed - Verkoop
Kwaliteit van wijken en buurten	- Leefbaarheid - Wijk- en buurt beheer - Aanpak overlast

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden zijn de volgende waarderingevelden gebruikt. De belanghebbenden hebben deze bepaald en zij hebben hun oordeel hierop gegeven tijdens de chatsessie en in het externe wereldcafé.

Kwaliteit van de woningen	De ambitie van Havensteder is: “We willen toekomstbestendige en betaalbare woningen. Onze kwaliteit is in balans (KIB). We streven naar woningen die aansluiten bij de behoeften van de doelgroep.” Met als subthema’s: - ontwikkeling en kwaliteit van de (sociale) woningvoorraad; - investeringen in kwaliteit: onderhoud, renovatie, isolatie; - binnen en buiten kwaliteit; - nieuwbouw.
Betaalbaarheid	De ambitie van Havensteder is: “We zorgen voor voldoende betaalbare woningen, we leveren maatwerk en waar wenselijk/mogelijk ontzien we mensen”. Met als subthema’s: - beperken woonlasten; - meedenkende incasso; - politieke aandacht voor betaalbaarheid vragen; - prijs-kwaliteitverhouding; - beschikbaarheid voor starters.
Duurzaamheid	De ambitie van Havensteder is: “We kiezen voor maatregelen die direct invloed hebben op betaalbaarheid en waar we –achteraf gezien- geen spijt van zullen hebben. Hierbij staan we open voor vernieuwing en innovatie”. De subthema’s zijn: - dilemma duurzaamheid en betaalbaarheid; - kwaliteit woningen op gebied van duurzaamheid.

**Dienstverlening,
klantgerichtheid**

De ambitie van Havensteder is: “Ons motto is Gewoon goed voor elkaar. Nu ligt de focus qua dienstverlening vooral op de basis op orde. Hieronder valt Bereikbaarheid. Het blijkt echter dat bewoners niet tevreden zijn als het gaat om contact met ons (KWH).”

Met als subthema's:

- samen met wijkpartners;
- maatwerk;
- proactief optreden;
- zichtbaar in wijken;
- inzet op inclusiviteit.

**Inclusieve stad,
leefbaarheid en
maatschappelijke
betrokkenheid**

De ambitie van Havensteder is: “Iedereen is van waarde. Samen met bewoners en andere partners werken we aan buurten waarin huurders elkaar vooruit helpen en verantwoordelijkheid nemen voor hun buurt.” De subthema's zijn:

- woonvormen / (zorg)vastgoed bijzondere doelgroepen (en contractvormen);
- ondersteuning ‘gewoon’ wonen van kwetsbare mensen in de wijk (samen met partners);
- door- en uitstroom vanuit beschermd en verzorgd wonen;
- leefbare buurten / woongenot van de buurt.

**Afspraken nakomen,
samenwerken met
partners**

De ambitie van Havensteder is: “We werken samen in vertrouwen. Er is een goede balans tussen vertrouwen en controle. Onze medewerkers zijn professioneel en vakbekwaam.” De subthema's zijn:

- samenwerking met partners;
- afspraken nakomen;
- controle op gemaakte afspraken;
- verschil directie en medewerkers.

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- In een interne en externe chatsessie met behulp van Synthetron zijn de voor Havensteder relevante onderwerpen opgehaald, evenals een eerste beoordeling van de onderwerpen.
- Door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een intern wereldcafé zijn deze onderwerpen verder verdiept;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en het externe wereld café;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Havensteder naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Havensteder hebben in de vragenlijst, de wereldcafé's en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

De cijfers van de chatsessie

Tijdens de chatsessie is een vijfpuntschaal gebruikt (vanwege de mogelijkheden van het tool Synthetron):

- geen mening;
- slecht (schoolcijfers 1, 2 of 3);
- matig (schoolcijfers 4 of 5);
- voldoende (schoolcijfers 6 of 7);
- goed (schoolcijfers 8, 9 of 10).

Bij de berekening van de oordelen van de externe belanghebbenden en het zelfbeeld, is deze vijfpuntschaal omgezet naar een tienpuntschaal door uit te gaan van het gemiddelde schoolcijfer per positie, dus slecht = 2, matig = 4,5, voldoende = 6,5 en goed = 9.

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en wereldcafé's gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.