



Delft University of Technology

Visitatierapport Vestia 2013-2016

van Ginkel, D.H.; Drijver, M; Hooimeijer, P.; Dankert, R.; Hoekstra, Joris

Publication date
2017

Citation (APA)
van Ginkel, D. H., Drijver, M., Hooimeijer, P., Dankert, R., & Hoekstra, J. (2017). *Visitatierapport Vestia 2013-2016*. Raeflex.

Important note
To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright
Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy
Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*This work is downloaded from Delft University of Technology.
For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to a maximum of 10.*

raeflex
?

Visitatierapport

VESTIA

2013 – 2016





Visitatierapport

Vestia

2013 - 2016



Utrecht, 14 november 2017

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer D.H. van Ginkel CMC (*voorzitter*)
Mevrouw M. Drijver (*algemeen commissielid*)
De heer prof. dr. P. Hooimeijer (*algemeen commissielid*)
De heer dr. ing. R. Dankert (*secretaris*)
De heer dr. J.S.C.M. Hoekstra (*secretaris*)

Voorwoord

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

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording. Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Daarom geven onze commissies en de belanghouders verbeter suggesties mee. Onze visitatierapporten zijn toekomstgericht en helder geschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit eerste visitatierapport op voor Vestia. Wij hopen dat dit rapport Vestia aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Vestia zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners zijn en blijven voor de corporatie.

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

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	7
A Recensie	9
B Scorekaart Vestia	13
C Scores Vestia in beeld	15
D Samenvatting	17
E Bestuurlijke reactie	19
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	21
1 Visitatie bij Vestia	23
1.1 Schets Vestia	24
1.2 Werkgebied Vestia	25
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	27
2.1 Beschrijving van de opgaven	27
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	34
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	34
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	45
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	47
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	47
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	48
3 Presteren volgens Belanghebbenden	49
3.1 De belanghebbenden van Vestia	49
3.2 Beoordeling belanghebbenden	50
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	52
3.4 Conclusies en motivatie	54
4 Presteren naar Vermogen	65
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	65
4.2 Conclusies en motivatie	65
5 Governance	69
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	69
5.2 Conclusies en motivatie	70
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	77
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	79
Bijlage 2 Curricula vitae	81
Bijlage 3 Bronnenlijst	87
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	89
Bijlage 5 Prestatietabel	93
Bijlage 6 Meetschaal	115
Bijlage 7 Position paper	117
Bijlage 8 Verbeterplan Vestia	125
Bijlage 9 Overzicht bezit Vestia per gemeente	155

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie

Eerste maatschappelijke visitatie beoordeelt de wederopbouw van Vestia

Voor Vestia is dit de eerste maatschappelijke visitatie. Eind 2011 kwam Vestia in grote financiële problemen door speculatie met derivaten. Sinds augustus 2012 staat Vestia onder verscherpt extern toezicht. In 2012 is daarom onder leiding van een interim-bestuur een verbeterplan gemaakt dat in 2014 is goedgekeurd. Het huidige bestuur van Vestia is aangetreden in juli 2013 en heeft sindsdien de wederopbouw van Vestia ter hand genomen. Deze visitatie kijkt naar de prestaties van Vestia in de wederopbouwperiode, vanaf 1 juli 2013 t/m 31 december 2016.

Resultaten visitatie 2013-2016

Waardering voor de ontwikkeling van Vestia tussen 2013 en 2016

De visitatieperiode was voor Vestia bijzonder hectisch. Na het derivatendebacle in 2011 stonden het interim-bestuur en vervolgens het nieuwe bestuur voor de uitdaging om de organisatie financieel en organisatorisch ingrijpend te saneren. Dit resulteerde onder meer in grootschalige woningverkoop. Vestia veranderde van een groep met lokale woonbedrijven naar een centraal geleide organisatie. In de Position Paper die bij de start van de visitatie door Vestia is opgesteld, wordt dit proces op treffende wijze beschreven. Vestia heeft de afgelopen jaren gewerkt binnen de kaders van het door de externe toezichthouders in 2014 goedgekeurde verbeterplan. Het verbeterplan is noodzakelijk om financieel weer gezond te worden. Tegelijkertijd beperkt het verbeterplan de mogelijkheden van Vestia om op korte termijn invulling te geven aan volkshuisvestelijke opgaven. Onder de belanghebbenden, maar ook bij de commissie, bestaat alom waardering voor de ontwikkeling die Vestia heeft doorgemaakt. Hoewel de financiële problemen nog lang niet voorbij zijn staat de corporatie er ontegenzeggelijk een stuk beter voor dan vier jaar geleden.

Overgang naar een duurzaam verdienmodel

Door de grote financiële problemen van Vestia eind 2011 was de financiële sturing tot begin 2013 alleen gericht op overleven van de organisatie. Vanaf de tweede helft van 2013 was er ruimte om aan het herstel van de financiële positie op langere termijn te werken. Om op termijn weer financieel gezond te worden moet Vestia een omvangrijke schuldenportefeuille afbouwen. De corporatie is daarmee voortvarend gestart, onder andere door een ingrijpende reorganisatie en grootschalige verkoop van woningen. Er werd echter al snel duidelijk dat het op dit moment aflossen van leningen relatief duur is door de huidige lage rentestand. Vestia is daar naar het oordeel van de commissie adequaat mee omgegaan door het voorlopig opschorten van het grootschalige verkoopprogramma, het zeer fors verlagen van de bedrijfslasten en het ontwikkelen van een duurzaam verdienmodel waarin weer meer aandacht is voor investeringen in het verjongen en verbeteren van het woningbezit. Ondanks de zeer beperkte financiële middelen heeft Vestia maximaal gezocht naar mogelijkheden haar vermogen volkshuisvestelijk in te zetten. Een vraag is nog of dit verdienmodel in het licht van toekomstige volkshuisvestelijke opgaven houdbaar is.

Verbeterplan leidt tot volkshuisvestelijke pijn

In de visitatieperiode was het verbeterplan, dat Vestia weer financieel gezond moet maken, leidend voor het volkshuisvestelijke beleid. Bestaande afspraken werden door de corporatie gerespecteerd, maar er was geen ruimte voor nieuwe investeringen. De afgelopen jaren heeft Vestia een omslag gemaakt van een landelijk werkende corporatie naar een corporatie met een duidelijke focus op de metropoolregio Rotterdam Den Haag. Vestia kiest voor een verdere inperking van het werkgebied tot de kerngemeenten Delft, Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer. In de overige gebieden investeert Vestia in veel mindere mate en beperkt de corporatie zich voornamelijk tot woningonderhoud en leefbaarheidsbeleid. Op termijn wil Vestia de woningen buiten de kerngemeenten verkopen.

Behalve geografisch maakt Vestia ook inhoudelijk duidelijke en scherpe keuzes. Onderdeel van het verbeterplan is het verhogen van de huuropbrengsten. Mede daardoor is 9% van het woningbezit aangewezen voor het op termijn liberaliseren van de huur, waardoor een niet DAEB-tak ontstaat die in totaal 21% van het woningbezit beslaat.

Belanghouders zijn begripvol, maar ook bezorgd over de toekomst

De sterke inperking van het werkgebied van Vestia leidt tot 'volkshuisvestelijke pijn'. Tot op heden zijn de gevolgen van het volkshuisvestelijke beleid van Vestia vooral merkbaar in gemeenten waar grootschalige verkoop heeft plaatsgevonden. Toch kijken veel belanghebbenden met zorg naar de toekomst. Er is grote onzekerheid over wat er nog op hen afkomt door de financiële beperkingen van Vestia. Vooral in de niet kerngemeenten waar Vestia een substantiële sociale huurwoningenvoorraad heeft, zijn de zorgen over de invulling van de toekomstige volkshuisvestelijke opgave groot.

In de afgelopen jaren is er bij de belanghebbenden veel begrip geweest voor de lastige financiële situatie waarin Vestia verkeert. Dit begrip begint echter te tanen. Nu de investeringen van veel andere corporaties weer aantrekken en ook Vestia zelf weer meer ruimte voor investeringen ziet klinkt de roep om meer inzet.

Visie op zorgvastgoed overwegend financieel gedreven

Vestia heeft veel zorgvastgoed verspreid door Nederland. Het voornemen is om het zorgvastgoed dat buiten de kerngemeenten ligt en/of geen directe relatie heeft met de sociale huurwoningen in de wijk af te stoten. Niet alle belanghebbenden begrijpen deze keuze van Vestia. De commissie begrijpt de onzekerheid van de belanghebbenden. Het beleid dat Vestia heeft ontwikkeld ten aanzien van haar zorgvastgoed (buiten de kerngemeenten) is vooral gericht op onderhoud en beheer tot het moment dat dit vastgoed kan worden afgestoten. Aan de behoeften van de doelgroep, evenals aan de betaalbaarheid van het zorgvastgoed, wordt naar verhouding minder aandacht besteed.

Governance in grote lijnen op orde

In de visitatieperiode heeft Vestia veel geïnvesteerd in het 'in control' brengen van de organisatie. Op het vlak van risicomangement en portefeuillemanagement zijn er grote stappen gezet. Daarnaast is Vestia druk bezig om de organisatie volledig 'Woningwetproof' te maken. De RvC van Vestia is na 2011 volledig vernieuwd en heeft zich ontwikkeld tot een professionele toezichthouder en werkgever. Met de instelling van de Landelijke Huurdersraad heeft ook de huurdersparticipatie een belangrijke impuls gekregen. Vestia concludeert uit eigen evaluaties dat de Governancecode nog niet op alle onderdelen volledig wordt nageleefd. Dit onderschrijft de visitatiecommissie. We zien echter ook dat de geest van de Governancecode wordt nageleefd.

Sterke punten

- + Vestia is er in moeilijke omstandigheden grotendeels in geslaagd om het sociaal beheer en het dagelijks onderhoud op orde te houden.
- + De besturing (PDCA-cyclus) en het risicomangement van Vestia zijn in grote lijnen op orde.
- + Vestia heeft de eerste stappen gezet in de richting van een duurzaam verdienmodel.
- + Vestia heeft veel respect afgedwongen voor de transparante en 'nederige' wijze waarop de organisatie na 2011 weer opnieuw is opgebouwd.
- + Ondanks de grote problemen bij Vestia zijn de relaties met de meeste belanghebbenden goed.
- + In korte tijd is er een indrukwekkende verlaging van de bedrijfslasten tot stand gebracht door focus op de kerntaken, samenvoegen van vestigingen en het doorvoeren van twee grote reorganisaties.

Beleidsagenda voor de toekomst

Volgens de commissie staat Vestia op een keerpunt in haar ontwikkeling. Nu de grootste problemen op het vlak van governance en financiën zijn verholpen, is het noodzaak de volkshuisvestelijke prestaties en investeringen een nieuwe impuls te geven. Door de belanghebbenden wordt hier met smart op gewacht.

Naar een nieuw volkshuisvestelijk perspectief

De commissie ziet het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan als een goed moment om het gewenste nieuwe volkshuisvestelijke perspectief te ontwikkelen. Drie aspecten zijn in dit verband van cruciaal belang.

In de eerste plaats is het van belang om op het niveau van de metropoolregio Rotterdam Den Haag (en Zuidplas), in samenspraak met belanghebbenden, te heroverwegen waar wel en waar niet door Vestia geïnvesteerd wordt. Zo kunnen partijen gezamenlijk de mismatch tussen de volkshuisvestelijke opgaven en de investeringsruimte verlichten. Met het aanbrengen van het onderscheid tussen de vier kerngemeenten (Delft, Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer), maatwerkgemeenten en overige gemeenten is Vestia grotendeels gestopt met investeren buiten de vier kerngemeenten. Ook bestaan er plannen om voornamelijk buiten de vier kerngemeenten (een deel van) de sociale woningvoorraad af te stoten of te liberaliseren. Als gevolg hiervan blijven er in de betrokken gemeenten duidelijk volkshuisvestelijke opgaven liggen.

Een mogelijkheid om deze problematiek op te lossen, en de pijn die de financiële situatie van Vestia met zich meebrengt eerlijker over de regio te verdelen, is een herverkaveling van de regionale sociale huurwoningvoorraad. In de regio Haaglanden is dit thema sinds kort nadrukkelijk op de agenda gezet, maar in de regio Rijnmond speelt deze problematiek in vergelijkbare mate.

Een tweede aspect is dat buiten de metropoolregio Rotterdam Den Haag mogelijkheden liggen om door verkoop van bezit en/of overdracht van het dagelijks beheer aan lokale partijen de volkshuisvestelijke opgaven beter te dienen. Inmiddels zijn door Vestia ook al enkele stappen in deze richting gezet.

Ten derde is het van belang om meer zicht te krijgen op de concrete discrepanties die er zijn tussen lokale volkshuisvestelijke opgaven en de mogelijkheden van Vestia om daar invulling aan te geven. Vestia zou daarvoor haar volkshuisvestingsbeleid meer gebiedsgericht kunnen insteken. Voor de verschillende delen van haar werkgebied zou de corporatie, op basis van de wensportefeuille en het scheidingsvoorstel, volkshuisvestelijke visies voor de middellange termijn kunnen ontwikkelen. Op die manier wordt duidelijk gemaakt wat de verschillende gemeenten in de toekomst wel en niet van Vestia kunnen verwachten, waardoor de prestatieafspraken op een meer gestructureerde manier gemaakt kunnen worden. Door het gebiedsgerichte volkshuisvestelijke beleid van Vestia af te zetten tegen het gemeentelijke beleid (woonvisies), wordt bovendien transparant gemaakt in hoeverre er fundamentele discrepanties bestaan tussen de lokale opgaven enerzijds en de door Vestia geplande investeringen anderzijds. Als deze discrepanties onaanvaardbaar groot zijn kan Vestia overwegen collegiale steun (projectsteun) in te roepen.

Verbetersuggesties

Tegen deze achtergrond geeft de commissie Vestia de volgende verbetersuggesties mee:

Woonbeleid en relaties met belanghebbenden

- Geef prioriteit aan het ontwikkelen van een nieuwe volkshuisvestelijk perspectief, en betrek daarbij de hierboven beschreven aspecten.
- Ontwikkel in het nieuwe ondernemingsplan een duidelijke volkshuisvestelijke visie op wonen en zorg. Het gaat daarbij niet alleen om (des)investeringen, maar ook om verbetering van het beheer en inspelen op zorgbehoeften. Gezien de spreiding van het zorgvastgoed over Nederland kan samenwerking met lokale partijen daar een bijdrage aan leveren.
- Ontwikkel een visie op het investeren in duurzaamheid op middellange termijn.
- Koester de goede relaties met de belanghebbenden en breng meer structuur aan in het belanghebbendenmanagement.
- Neem de verbetersuggesties van de belanghebbenden serieus en treed met hen in overleg over het 'hoe en waarom' van deze suggesties.

Organisatie en Governance

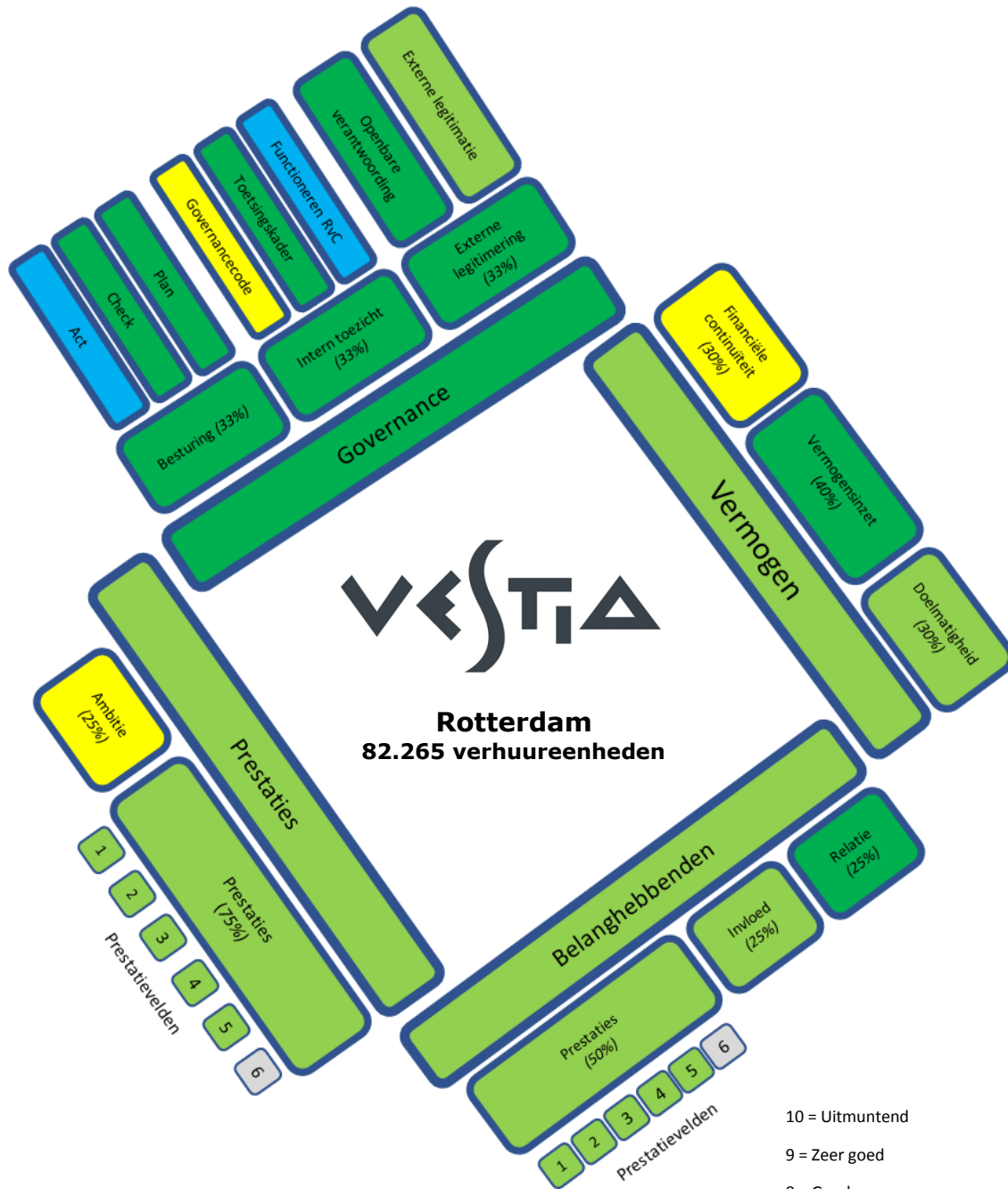
- Blijf werken vanuit een transparante en bescheiden houding, in alle lagen van de organisatie.
- Monitor de volkshuisvestelijke prestaties gebiedsgericht zodat deze beter gerelateerd kunnen worden aan de lokale volkshuisvestelijke opgaven.
- Werk verder aan het implementeren van onderdelen van de Governancecode waar Vestia op dit moment nog niet volledig aan voldoet.

B Scorekaart Vestia

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

*) Alleen in hele getallen

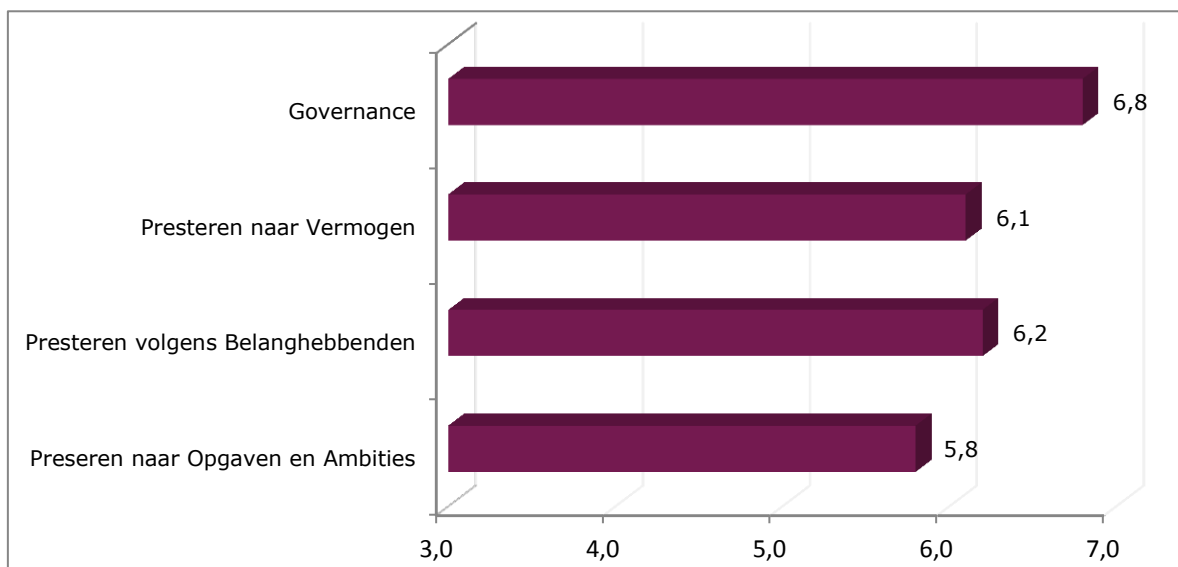
C Scores Vestia in beeld



Prestatievelden:

1. Huisvesting van de primaire doelgroep
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten
6. Overige/andere prestaties

D Samenvatting



Prestaties naar Opgaven en Ambities

- Vestia kan niet aan alle maatschappelijke opgaven voldoen maar de prestaties benaderen deze opgaven meestal in behoorlijke mate.
- Adequate prestaties qua woningtoewijzing en huisvesting statushouders.
- Inhoudelijke visie op zorgvastgoed ontbreekt.
- Dienstverlening aan huurders en duurzaamheidsprestaties blijven enigszins achter bij sector.
- Sober en efficiënt leefbaarheidsbeleid.

Prestaties volgens belanghebbenden

- De maatschappelijke prestaties worden voldoende beoordeeld, met uitzondering van (des)investeren.
- Waardering voor de relatie met en communicatie van Vestia
- Weinig tot geen invloed op het beleid

De belanghebbenden geven de volgende verbeterpunten mee:

- Zoek samen met belanghebbenden naar mogelijkheden volkshuisvestelijk pijn te verlichten.

VESTIA

Prestaties naar Vermogen

- Forse stappen gezet op weg naar duurzaam financieel herstel.
- Forse besparing op bedrijfslasten gerealiseerd.
- Beschikbare vermogen is maximaal maatschappelijk ingezet.

Governance

- Besturing en risicomanagement sterk verbeterd en nu grotendeels op orde.
- Professionele en goed functionerende RvC
- Governancecode nog niet volledig nageleefd.

E Reactie Vestia

Inleiding

De eerste maatschappelijke visitatie zit er op. Over de periode (medio-) 2013-2016 heeft Raeflex onze prestaties in beeld gebracht. De commissie vat deze vier jaren samen als de "wederopbouwperiode". Treffend verwoord! Voor alle Vestia-collega's was dit een spannende en rumoerige tijd. De zinsnede in het visitatierapport "*...Onder de belanghebbenden, maar ook bij de commissie, bestaat alom waardering voor de ontwikkeling die Vestia heeft doorgemaakt...*" voelt daarom als een beloning voor elke medewerker die de afgelopen jaren hard aan ons herstel heeft gewerkt.

Visitatieresultaten

De commissie constateert dat het volkshuisvestelijke beleid van Vestia in de visitatieperiode een duidelijk positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. Vestia heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen, noodzakelijkerwijs vanuit de financiële positie, onvoldoende bij de grote externe opgaven in het werkgebied. De belanghebbenden zijn positief over de relatie en communicatie, en uiten zich kritisch over de geleverde prestaties. Voor het beoordelen van presteren naar vermogen vormt het Verbeterplan voor de commissie de primaire meetlat. Zij stelt vast dat Vestia maximaal heeft gezocht naar mogelijkheden om haar vermogen volkshuisvestelijk in te zetten. Er is veel geïnvesteerd in het "in control" brengen van de organisatie, en ook op het vlak van risicomangement en portefeuillemanagement zijn er grote stappen gezet.

De commissie geeft in hun recensie een sterk signaal af. Zij constateert dat het uitvoeren van het Verbeterplan leidt tot volkshuisvestelijke pijn. En zij vraagt zich af of het duurzaam verdienmodel van Vestia in het licht van toekomstige volkshuisvestelijke opgaven houdbaar is.

Herkenning

De resultaten -vooral de kwalitatieve toelichtingen- schetsen over het algemeen goed de modus waar Vestia in verkeert. Voor ons was het belangrijk, en zeker ook spannend, of de progressie op de verschillende onderdelen (h)erkend zou worden in relatie tot onze financiële mogelijkheden. De reductie van onze beïnvloedbare bedrijfslasten is daar een goed voorbeeld van. Dat wil niet zeggen dat we er nu zijn. Integendeel. Wij onderschrijven dat er op diverse terreinen nog (meer) voortgang te boeken is. Het (continu) verbeteren van onze dienstverlening blijft één van de prioriteiten voor de komende jaren. Ook zal veel aandacht uitgaan naar de kwaliteit en duurzaamheid van onze woningvoorraad. Daarnaast staat ook de uitwerking onze visie op de zorgbehoeften, middels het thema Langer thuis wonen, hoog op onze beleidsagenda.

Verbeterpunten

De commissie constateert dat er bij de belanghebbenden in de afgelopen jaren veel begrip is geweest voor de lastige situatie waarin Vestia verkeert, dat er waardering is geweest voor de prestaties, en dat dit begrip begint te tanen. Wij nemen deze constatering zeer serieus, en gaan hieronder daar nader op in.

Momenteel stellen we een nieuw ondernemingsplan op en bereiden we ons voor op het herijken van het Verbeterplan (medio 2018). Een van de vereisten die we zelf hebben gesteld aan het nieuwe ondernemingsplan, is dat het een helder en realistisch volkshuisvestelijk perspectief moet bieden voor de komende jaren. Dit sluit naadloos aan bij de verbetersuggestie van de commissie, en belangrijker nog bij de behoefte van onze belanghebbenden.

Ook moet duidelijk worden wat dit betekent voor het volkshuisvestelijk perspectief in de gemeenten waar wij ons op termijn uit willen terugtrekken en waar wij nu een grote speler zijn. Deze exercitie loopt al. In het kader van ons scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB hebben we namelijk in september diverse bijeenkomsten georganiseerd met deze gemeenten en collega-corporaties om de (lokale) volkshuisvestelijke opgaven te bespreken, en de meest kansrijke oplossingsrichtingen met elkaar te delen. De urgentie van de opgaven leverde constructieve overleggen op, maar dat laat onverlet dat deze gemeenten van mening zijn dat de volkshuisvestelijke pijn bij hen te groot is.

Afgelopen jaren is het duurzaamheidsvraagstuk steeds hoger op de agenda van corporaties gezet. Ook wij onderstrepen het belang van het ontwikkelen van een visie op duurzaamheid en de uitwerking daarvan in concrete plannen. Wij zijn daar het afgelopen jaar mee gestart en realiseren ons dat dit veel geld gaat kosten. In ons huidige Verbeterplan is daar nog geen rekening mee gehouden.

Het herijken van ons Verbeterplan in 2018 is daarom een belangrijke stap. De kernvraag daarbij is de houdbaarheid van ons duurzaam verdienmodel. Naast de duurzaamheidsopgave geeft ook ons huurbeleid een zware druk op dit model, aangezien wij niet kunnen doorgaan met het maximaliseren van onze huren. En ook als we dit financieel kunnen opvangen zijn wij van mening dat het model op middellange termijn volkshuisvestelijk gezien niet houdbaar is. Niet voor overig Nederland, niet voor de maatwerkgemeenten, maar ook niet voor de kerngemeenten, waarin als wij geen focus aanbrengen een te grote opgave ligt. Met onze saneerder het WSW, de Aw en BZK en de sector zullen wij op zoek moeten naar een marsroute, waarbij de volkshuisvestelijke opgaven van de maatwerkgemeenten beter bediend worden én Vestia zich kan concentreren op haar kerngemeenten.

De commissie heeft veel belanghebbenden gesproken. Dit levert een waardevolle en diverse inventarisatie van verbeterpunten op. Voor meer duiding en oplossingsrichtingen gaan we graag het gesprek met ze aan in de komende maanden. Om vervolgens hier een passend, structureel vervolg aan te geven. De commissie omschrijft dit als "belanghebbendenmanagement". Dit is één van de punten waarop wij ons in het toepassen van de governance code kunnen verbeteren. Het continu toepassen van de governance code blijft de komende jaren een punt van aandacht.

Tenslotte

Afsluitend danken we Raeflex voor deze waardevolle reflectie. De commissie heeft in korte tijd de complexe situatie – saneringscorporatie én actief in 136 gemeenten- goed doorgrond. En ze heeft ons op een enthousiaste en prikkelende wijze kennis laten maken met het visiteren.

Rotterdam, 17 november 2017

Namens Vestia,

Heino Teschmacher, voorzitter Raad van Commissarissen

Arjan Schakenbos, voorzitter Raad van Bestuur

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij Vestia

In februari 2017 heeft Vestia te Rotterdam opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen april en september 2017. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 24 april, 12 mei, 22 mei, 30 mei, en 1 juni. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel (zie bijlage 5) en de position paper (zie bijlage 7) toegestuurd aan de belanghebbenden. De visitatiecommissie bestond uit de heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter), mevrouw M. Drijver (algemeen commissielid), de heer prof. dr. P. Hooimeijer (algemeen commissielid), de heer dr. ing. R. Dankert (secretaris) en de heer dr. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Vestia heeft zich in 2017 voor het eerst laten visiteren. Voor 2014 was Vestia geen Aedeslid waardoor de corporatie niet verplicht was om zich te laten visiteren. Vanaf 2015 is de visitatieverplichting bij wet geregeld. De Autoriteit woningcorporaties heeft - gelet op de bijzondere omstandigheden waarin Vestia verkeert - goedkeuring verleend aan het verzoek van de corporatie om de visitatie uit te stellen van 2016 naar 2017. Daarnaast wil Vestia de resultaten van de visitatie gebruiken als input voor het nieuwe ondernemingsplan dat in 2017 wordt opgesteld.

Op basis van alle door Vestia verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Vestia, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. Deze visitatie kijkt naar de prestaties van Vestia in de wederopbouwperiode sinds het aantreden van het huidige bestuur, vanaf 1 juli 2013 t/m 31 december 2016. Bij het Presteren naar Opgaven en Ambities is het hele jaar 2013 meegenomen.

Bij de beoordeling heeft de commissie waar relevant het verbeterplan (bijlage 8) als beoordelingskader gehanteerd. Vestia is aan dit, door externe toezichthouders goedgekeurde, verbeterplan gebonden om het financieel herstel te realiseren. Gezien de omvang van het werkgebied (136 gemeenten) heeft de commissie keuzes moeten maken ten aanzien van de belanghebbenden waarmee zij heeft gesproken. Het zwaartepunt heeft daarbij gelegen op de gemeenten in de metropoolregio Rotterdam Den Haag: 94% van het bezit van Vestia is hier gesitueerd. Daarnaast heeft de commissie gesproken met de maatwerkgemeente Bergeijk en een selectie van overige gemeenten. Bij de selectie is gestreefd naar een spreiding over Nederland. Ook zijn gemeenten met en zonder zorgvastgoed van Vestia gesproken. Verder is onderscheid gemaakt naar gemeenten met en zonder prestatieafspraken met Vestia. Gezien de bijzondere situatie van Vestia heeft de commissie ook de externe toezichthouders uitgenodigd voor een interview.

1.1 Schets Vestia

Vestia is het resultaat van verschillende fusies tussen (voormalig) gemeentelijke woningbedrijven en woningcorporaties in de regio's Haaglanden en Rotterdam. Na 2000 werden er ook woningen buiten dit gebied aan de corporatie toegevoegd. In 2010 nam Vestia de Stichting Gereformeerde Bouwcorporatie voor Bejaarden (SGBB) over (6.400 woningen). Als gevolg van deze overname beschikt Vestia over relatief veel zorgvastgoed, verspreid over heel Nederland.

Vestia beheert anno 2017 ruim 68.000 woningen is actief in 136 gemeenten. Het leeuwendeel van het woningbezit (80%) is te vinden in de vier zogenaamde kerngemeenten: Den Haag, Rotterdam, Zoetermeer en Delft. Bij Vestia werken 728 medewerkers; in totaal 667 fte. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdig bestuur. De Raad van Commissarissen bestaat uit zes leden.

Op 30 januari 2012 kwam naar buiten dat Vestia eind 2011 in grote financiële problemen kwam door speculatie met derivaten. Gedurende 2012 verslechterde de financiële positie verder waardoor het toenmalige Centraal Fonds Volkshuisvesting (nu: Autoriteit woningcorporaties) de corporatie in augustus 2012 onder verscherpt toezicht plaatste. Ook werd aan Vestia saneringssteun van euro 675 miljoen plus rente toegekend.

In september 2012 is onder leiding van een interim-bestuur vervolgens een eerste verbeterplan opgesteld. In het verbeterplan zijn maatregelen opgenomen die ervoor moeten zorgen dat Vestia op termijn weer aan de algemeen geldende financiële ratio's kan voldoen. Zonder het verbeterplan 2012 goed te keuren vroeg het CFV Vestia wel om onderdelen van het plan uit te voeren om te waarborgen dat Vestia op korte termijn aan haar financiële verplichtingen kon blijven voldoen.

In 2013 heeft Vestia samen met de externe toezichthouders gewerkt aan het uitwerken van het verbeterplan om ook het financieel herstel op langere termijn mogelijk te maken. Daarbij zijn verschillende scenario's opgesteld om de leningenportefeuille op een verantwoorde wijze af te bouwen. In augustus 2014 is het uitgewerkte verbeterplan goedgekeurd door de externe financiële toezichthouder (op dat moment nog het CFV).

1.2 Werkgebied Vestia

Vestia is werkzaam in 136 gemeenten verspreid over heel Nederland (zie bijlage 9). Het grootste deel van het bezit is gesitueerd in de metropoolregio Rotterdam Den Haag. Het bezit is als volgt verdeeld over de gemeenten.

	2013	2014	2015	2016	2016
Delft	5686	5606	5565	5557	8%
Den Haag	18973	18961	18636	18603	27%
Rotterdam	25370	24998	24559	24496	36%
Zoetermeer	6181	6017	5906	5889	9%
Barendrecht	894	894	894	894	1%
Brielle	1769	1676	1597	1563	2%
Pijnacker-Nootdorp	1175	1143	1121	1102	2%
Westland	3355	3297	2923	2910	4%
Zuidplas	2632	2585	2554	2541	4%
Bergeijk	459	447	447	446	1%
Overige werkgebied	10519	9861	4429	4361	6%

Vestia onderscheidt vier gemeenten als haar kerngemeenten. Dit zijn Delft, Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer. De vier kerngemeenten waarin Vestia actief is hebben een stedelijk karakter en, met uitzondering van Zoetermeer, een forse herstructureringsopgave. Rotterdam onderscheidt zich als havenstad. Op Rotterdam-Zuid wordt gewerkt aan een nationaal programma om de kwaliteit van het gebied en de leefbaarheid te verbeteren. Den Haag kenmerkt zich als bestuurlijk centrum. Hoewel de stad ruimtelijk gezien klem zit tussen de Noordzee en omliggende gemeenten is er een substantiële groei-behoefte. De ontwikkeling van Delft als historische stad wordt in grote mate beïnvloed door de aanwezigheid van de TU Delft. Een groot deel van de bevolking studeert of werkt aan de universiteit. Dit is ook terug te zien in het voorzieningenaanbod in de stad. Zoetermeer is ontstaan uit een oude dorpskern en is zeer sterk gegroeid tussen 1965 en 1995. Ook daarna zijn nog forse toevoegingen aan de woningvoorraad gerealiseerd. De woningvoorraad bestaat voor een groot deel uit eengezinswoningen.

Binnen de metropoolregio Rotterdam Den Haag onderscheidt Vestia vier maatwerk gemeenten. Dit zijn gemeenten die Vestia niet tot haar kerngemeenten rekent, maar waar de corporatie wel een grote, of zelfs de enige, corporatie is. Dit zijn Barendrecht, Brielle, Pijnacker-Nootdorp, Westland. De gemeente Zuidplas, net buiten de metropoolregio gelegen is ook een maatwerk gemeente.

De Brabantse gemeente Bergeijk is de zesde maatwerk gemeente die Vestia onderscheidt. Vestia heeft ongeveer de helft van alle corporatiewoningen in Bergeijk in bezit.

Verspreid door Nederland heeft Vestia op kleinere schaal bezit. Een groot deel van het verspreide vastgoed is afkomstig uit de van SGBB overgenomen zorgvastgoedportefeuille. In Corporatie in Perspectief wordt Vestia vergeleken met andere corporaties met meer dan 25.000 verhuureenheden. Er zijn 19 corporaties in deze categorie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Vestia in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Vestia eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

2.1 Beschrijving van de opgaven¹

Vestia is actief in 136 gemeenten in heel Nederland, variërend van grote steden zoals Rotterdam en Den Haag tot kleine gemeenten zoals Pekela en Bergeijk (zie bijlage 9). De volkshuisvestelijke opgaven differentiëren sterk tussen de verschillende gebieden. Vestia heeft in haar Position Paper aangegeven zich te willen focussen op de vier kerngemeenten: Rotterdam, Den Haag, Delft en Zoetermeer. In deze gemeenten bevindt zich 80% van de woningvoorraad van de corporatie. Hieronder wordt daarom allereerst aandacht besteed aan de belangrijkste volkshuisvestelijke opgaven in de vier kerngemeenten, zoals die naar voren komen uit woonvisies en prestatieafspraken. Vervolgens gaan we in op de volkshuisvestelijke opgaven zoals die spelen in de overige gemeenten waar Vestia bezit heeft.

Rotterdam

Woonvisie

De gemeente Rotterdam heeft in haar collegewerkprogramma voor de periode 2010-2014 haar ambitie ten aanzien van Rotterdam als 'woonstad' uitgesproken. Om van Rotterdam daadwerkelijk een aantrekkelijke woonstad te maken, zijn concrete en praktische inspanningen en instrumenten nodig. Die staan in het Uitvoeringsprogramma Woonvisie 2010-2014 (hierna: uitvoeringsprogramma) beschreven. De gemeente Rotterdam heeft in het uitvoeringsprogramma de centrale ambitie uitgesproken om een stad te zijn met een prettig woon- en leefklimaat, waar mensen een wooncarrière kunnen maken.

De gemeente ziet als voornaamste opgaven:

- Het realiseren van aantrekkelijke woonmilieus.
- Het realiseren van een goed woon- en leefklimaat.
- Het bieden van mogelijkheden voor een wooncarrière in de stad.
- Het versterken van het imago van Rotterdam als woonstad.

Het woonbeleid dat deze opgaven dient te realiseren, richt zich daarbij vooral op de volgende onderwerpen:

- Behouden van gezinnen en hoger opgeleiden met hogere inkomens (sociale stijgers).
- Terugdringen van het aantal oude, kwalitatief slechte en goedkope woningen.
- Renoveren van het Centrum.
- Uitvoeren Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ).
- Creëren van woonservicegebieden.

¹ Bij de beschrijving van de opgaven is gebruikt gemaakt van de recente Raeflex-visitatierapporten in dezelfde gemeenten als Vestia. Het gaat om Rotterdam (Woonstad, 2014), Den Haag (Staedion, 2016) en Zoetermeer (De Goede Woning, 2017).

- Taken overhevelen naar woningcorporaties.
- Afstoten van maatschappelijk vastgoed.
- Opheffen van de bestuurslaag deelgemeenten.

De opgaven zijn verder geconcretiseerd in gerichte gebiedsafspraken en convenanten, die voor een belangrijk deel betrekking hebben op Rotterdam Zuid (Nationaal Programma Rotterdam Zuid). Bij investeringen in Rotterdam Zuid is er sprake van een vermindering van de Verhuurdersheffing voor deelnemende corporaties, waardoor extra investeringscapaciteit wordt gegenereerd.

Inmiddels heeft de gemeente Rotterdam een nieuwe woonvisie ontwikkeld. Deze woonvisie zet in op een vermindering van de goedkope woningvoorraad, de toevoeging van middeldure en dure woningen en een verbetering van de particuliere woningvoorraad. De nieuwe woonvisie werd eind 2016 door de gemeenteraad goedgekeurd nadat een raadgevend referendum erover in onvoldoende opkomst (16,9%) resulteerde om geldig te zijn (30% opkomst was de ondergrens voor geldigheid).

Prestatieafspraken

Voor de periode 2010-2014 heeft de gemeente Rotterdam prestatieafspraken gemaakt met de in Rotterdam actieve woningcorporaties. Deze afspraken zijn getekend voordat de financiële problemen bij Vestia bekend werden en bevatten hoge ambities voor Vestia op het vlak van investeringen in nieuwbouw en woningrenovatie. Vanaf 2014 worden er jaarlijks bilaterale afspraken gemaakt tussen de gemeente Rotterdam en Vestia; de zogenaamde convenanten samenwerking. In deze convenanten wordt rekening gehouden met de verminderde investeringscapaciteit van Vestia. Ook wordt er voorgesorteerd op een afname van de sociale huurwoningenvoorraad in Rotterdam. Zo stellen de prestatieafspraken uit 2015 en 2016 dat slechts 55% van de vrijkomende woningen in de sociale huurwoningenvoorraad hoeft te worden aangeboden tegen een huurprijs onder de hoogste aftoppingsgrens.

Regio Haaglanden (Delft, Den Haag, Zoetermeer)

Vestia maakt deel uit van het samenwerkingsverband Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH). Dit is een samenwerkingsverband van 15 in de regio Haaglanden werkzame woningcorporaties. De SVH-corporaties werken samen op het gebied van woonruimteverdeling en beleidsontwikkeling. De negen gemeenten uit het (toenmalige) Stadsgewest Haaglanden hebben samen met de SVH regionale prestatieafspraken gemaakt.

Regionale prestatieafspraken 2010 t/m 2014

Het belangrijkste doel van deze regionale prestatieafspraken is te komen tot een ongedeelde regio waar ook de lagere-inkomensgroepen een passende woning kunnen vinden in het woonmilieu van hun voorkeur. Om dit doel te bereiken zijn de volgende afspraken gemaakt:

- Minimaal 70% van de vrijkomende sociale huurwoningen wordt toegewezen aan de BBSH-doelgroep.
- In de periode 2010 t/m 2014 worden er jaarlijks minimaal 900 sociale huur- en koopwoningen gerealiseerd.

- Tenminste 30% van alle nieuwbouw/vernieuwbouw wordt in de sociale sector gerealiseerd (minimaal 25% sociale huur, per gemeente maximaal 10% sociale koop), waarbij het streven is dat tenminste een derde van de nieuwe sociale huurwoningen een huurprijs onder de aftoppingsgrens heeft.

Regionale Prestatieafspraken 2015 tot en met 2018

Hoewel het Stadsgewest Haaglanden per 1 januari 2015 is opgegaan in de metropoolregio Rotterdam-Den Haag hebben de betrokken partijen ervoor gekozen om de samenwerking op volkshuisvestingsgebied voort te zetten. Daarom zijn er opnieuw regionale prestatieafspraken gemaakt. In deze nieuwe regionale prestatieafspraken is de doelstelling nog steeds om te komen tot een ongedeelde regio. Daarnaast is er speciale aandacht voor het thema betaalbaarheid en voor het bedienen van de lokale zorgvraag. De belangrijkste kwantitatieve afspraken op het vlak van de woningvoorraad en de woonruimteverdeling zijn:

- Corporaties houden bij vrijkomen regionaal minimaal 70% van de sociale huurwoningen die voor sociale huur bestemd blijven betaalbaar (huurprijs < tweede aftoppingsgrens).
- Corporaties houden bij vrijkomen regionaal minimaal 85% van de zelfstandige woningen die voor verhuur bestemd blijven "sociaal" (huurprijs < liberaliseringsgrens).
- In de werkingsperiode van de regionale prestatieafspraken mogen er maximaal 10.000 sociale huurwoningen worden verkocht (aan zittende huurders of bij leegkomen).

Tevens bevatten de regionale prestatieafspraken diverse procesafspraken en inspanningsverplichtingen op het gebied van woonlasten en duurzaamheid, evenals in het sociaal domein. De regionale prestatieafspraken zijn kaderstellend voor de gemeentelijke prestatieafspraken, hoewel afwijkingen op basis van lokale situatie mogelijk zijn. Volgens Vestia (Oplegmemorandum Prestatieafspraken Rotterdam en Haaglanden 2015) leveren de regionale prestatieafspraken geen conflict op met wat er is afgesproken in het verbeterplan.

Delft

De Woonvisie Delft 2008-2020 zet in op de ontwikkeling van Delft als creatieve kennisstad. Gepleit wordt voor nieuwe vormen van stedelijk wonen, meer woningen voor studenten en kenniswerkers en een transformatie van de bestaande woningvoorraad (minder sociale huur, meer koop en middeldure huur). Daarnaast moeten kwetsbare huishoudens voldoende kansen krijgen op de woningmarkt en dient de duurzaamheid een impuls te krijgen. De woonvisie is vertaald in prestatieafspraken. Voor deze visie zijn vooral de prestatieafspraken 2014-2018 relevant. Vanwege de onzekere economische en politieke situatie hebben deze afspraken een flexibel karakter en bevatten ze weinig harde kwantitatieve doelstellingen. Een uitzondering hierop betreft het aanbod aan vrijkomende sociale huurwoningen per prijsklasse in 2014 (beschikbaarheid), waarvoor per corporatie streefcijfers zijn opgenomen. Hierbij valt op dat Vestia duidelijker meer duurdere huurwoningen (huurprijs boven aftoppingsgrens of geliberaliseerd) mag aanbieden dan de overige in Delft actieve corporaties. Kennelijk is er bij het afsluiten van de prestatieafspraken dus rekening gehouden met de lastige financiële positie waarin Vestia toentertijd verkeerde.

Anders dan de andere in Delft actieve woningcorporaties hoefde Vestia de huurprijzen niet af te toppen. Inmiddels is de woonvisie Delft 2008-2020 opgevolgd door de Woonvisie 2016-2023. Deze nieuwe Woonvisie bouwt qua inhoud voort op de vorige maar bevat een aantal bijstellingen als gevolg van de introductie van de nieuwe Woningwet en de verbeterde economische omstandigheden. In 2017 zal de nieuwe woonvisie worden vertaald in nieuwe prestatieafspraken met de in Delft actieve woningcorporaties.

Den Haag

Prestatieafspraken 2010 t/m 2014

De Haagse woningcorporaties Haag Wonen, Staedion en Vestia maken al sinds 1994 prestatieafspraken met de gemeente Den Haag. Voor deze visitatie zijn met name de prestatieafspraken 2010 t/m 2014 relevant. Deze afspraken, die aansluiten op de Woonvisie Den Haag 2009-2020, zijn behoorlijk gedetailleerd en betreffen de volgende zeven inhoudelijke terreinen:

1. passend huisvesten van de doelgroepen;
2. huisvesting van bijzondere doelgroepen;
3. bestaande voorraad;
4. woningproductie;
5. duurzaamheid;
6. leefbaarheid en veiligheid;
7. herstructurering.

Voor wat betreft de thema's woonruimteverdeling en nieuwbouw sluiten de gemeentelijke prestatieafspraken 2010 t/m 2014 naadloos aan bij de eerdergenoemde regionale prestatieafspraken 2010 t/m 2014. In de gemeentelijke prestatieafspraken wordt geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende in de gemeente Den Haag actieve woningcorporaties.

Prestatieafspraken 2015 t/m 2018

Eind 2015 zijn er nieuwe prestatieafspraken tussen de gemeente Den Haag en de woningcorporaties Staedion, Vestia en Haag Wonen vastgesteld. De basis voor deze nieuwe afspraken vormt de volkshuisvestelijke Agenda van de gemeente Den Haag (Betaalbaar Wonen, een zaak van algemeen belang) en de biedingen die de drie grote Haagse corporaties hierop hebben gedaan. Vooruitlopend op de nieuwe Woningwet hebben ook de huurdersorganisaties een rol gekregen bij het opstellen van de nieuwe prestatieafspraken. De nieuwe prestatieafspraken zijn aangepast aan de nieuwe beleidscontext voor woningcorporaties (nieuwe Woningwet, Verhuurdersheffing) en dekken wederom een groot aantal beleidsterreinen. Voor wat betreft de kernvoorraad en de nieuwbouwproductie bestaat er een verschil tussen de prestatieafspraken en de volkshuisvestelijke opgave zoals de gemeente Den Haag deze in haar volkshuisvestelijke agenda heeft vastgelegd. Dit is voor de gemeente Den Haag aanleiding geweest om een onafhankelijke partij te vragen een oordeel uit te spreken over de financiële mogelijkheden van de drie grote Haagse corporaties in relatie tot de prestatieafspraken. De uitkomsten van deze zogenaamde volkshuisvestelijke toets zouden aanleiding kunnen zijn voor een wijziging van de prestatieafspraken. Uit het onderzoek kwam naar voren dat wat er in de prestatieafspraken is vastgelegd realistisch is gezien de financiële mogelijkheden van de in Den Haag actieve woningcorporaties. Derhalve zijn de prestatieafspraken niet aangepast.

De belangrijkste voor Vestia relevante elementen uit deze prestatieafspraken zijn:

- In de periode 2015 t/m 2018 mag de kernvoorraad van Vestia in Den Haag dalen van 18.000 naar 16.610.
- Vestia heeft in Den Haag een voorraad van minimaal 2.700 goedkope huurwoningen.

Wijkontwikkelingsmaatschappij Den Haag Zuidwest (WOM)

Sinds 2014 werken Vestia en de gemeente Den Haag samen in de wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) Den Haag Zuidwest. Vestia brengt ruim 2000 woningen en twee bouwlocaties in, terwijl de gemeente Den Haag heeft toegezegd maximaal 80 miljoen Euro te gaan financieren in herstructurering. Het idee van de WOM is om verschillende bronnen bij elkaar te brengen, grond en vastgoed door Vestia en financieringscapaciteit door de gemeente, om zo de herstructurering in Den Haag Zuidwest vlot te trekken. Voor Vestia, dat 58% van de aandelen bezit, is de WOM een risicodragende verbinding met een beperkte looptijd (tien jaar). In het kader van de afspraken rond de WOM is overeengekomen dat Vestia jaarlijks 300 woningen in Den Haag mag verkopen.

Zoetermeer

Woonvisies

De gemeente Zoetermeer heeft gedurende de visitatieperiode vanuit twee woonvisies het woonbeleid en de afspraken met corporaties vormgegeven. De eerste woonvisie is uitgebracht in 2009. Deze woonvisie bevat een aantal voornemens:

- Voorrang geven aan de kwaliteit van het wonen in plaats van aan de kwantiteit van het wonen.
- Nieuwe gestapelde woonvormen met grondgebonden kwaliteit ontwikkelen.
- Kantoorroimte in woningen transformeren.
- De behoeften van wijken en buurten centraal stellen in het woonbeleid.
- Op stedelijk niveau bijzondere aandacht geven aan jongeren, senioren, de sociale doelgroep en lage middeninkomens.
- Niet grootschalig gaan herstructureren binnen woonwijken (met uitzondering van de wijk Palenstein).

Aan deze voornemens lag een aantal ontwikkelingen ten grondslag. De stad was tot aan haar grenzen gegroeid en kon niet langer grote hoeveelheden nieuwe woningen bouwen voor de regionale woningmarkt van Haaglanden. Zoetermeer ontwikkelt zich steeds meer tot een gemiddelde stad met volgroeide wijken en soms verouderende woonmilieus. Verder veranderde de bevolkingssamenstelling van de gemeente Zoetermeer. Lange tijd was Zoetermeer een gezinsstad. Nu neemt het aantal inwoners van 20-30 jaar toe, evenals het aantal senioren. Zoetermeer wil graag beide groepen aantrekkelijke huisvesting bieden, naast goede huisvesting voor gezinnen.

In 2015 is een nieuwe woonvisie opgesteld. De woonvisie bouwt voort op de keuzes van de woonvisie uit 2009. De woonvisie noemt zes ambities:

- Zoetermeer moet levensloopbestendiger.
- Er komt meer aandacht naar duurzaam bouwen en renoveren.
- Zoetermeer wil betaalbare woningen voor iedereen.
- Er zullen extra jongerenwoningen worden toegevoegd.
- Zoetermeer streeft naar leefbare en gewilde wijken.
- Zoetermeer zet in op consumentgericht bouwen.

Prestatieafspraken

Aanvullend aan de regionale prestatieafspraken zijn in 2013 lokale prestatieafspraken gemaakt tussen de Zoetermeerse corporaties (De Goede Woning, Vestia en Vidomes) en de gemeente. De Zoetermeerse huurdersorganisaties hebben hier positief over geadviseerd. In de prestatieafspraken, die van kracht zijn van 2013 t/m 2015, wordt rekening gehouden met de specifieke financiële situatie van Vestia. Gesteld wordt onder meer dat de verkoopvijver van Vestia in Zoetermeer uit 2.664 woningen bestaat, voornamelijk eengezinswoningen.

In 2015-2016 hebben gemeente Zoetermeer en de drie lokale corporaties opnieuw gewerkt aan prestatieafspraken, waarbij conform de Woningwet ook de huurdersverenigingen van alle drie de corporaties zijn betrokken. De resulterende prestatieafspraken zijn ondertekend door de gemeente en de corporaties maar niet door de huurdersverenigingen. De huurdersverenigingen konden niet instemmen met het strategisch voorraadbeleid van Vestia, omdat dit tot een sterke afname van de sociale woningvoorraad in Zoetermeer zou leiden. De gemeente Zoetermeer heeft aangegeven niet te kunnen instemmen met het bod van Vestia op de op de onderdelen beschikbaarheid, liberalisatiebeleid, verkoopbeleid en verhuurbeleid². In reactie hierop heeft Vestia aangegeven dat wanneer de financiële ruimte dit toelaat, zij deze ruimte zullen gebruiken om het verkoopbeleid in Zoetermeer te verminderen, de verhoging van de huren te beperken en de verschuiving van woningbezit van het DAEB- naar het niet-DAEB-segment zoveel mogelijk te beperken.

Overige gemeenten

In de meeste gemeenten buiten de vier kerngemeenten heeft Vestia woningbezit van een beperkte omvang en vaak ook nog in een specifiek segment (bijvoorbeeld zorgvastgoed). In de meeste van deze gemeenten is het vanuit gemeentelijk perspectief dan ook weinig zinvol om prestatieafspraken te maken. Een uitzondering hierop vormen de zes zogenaamde maatwerkgemeenten (Brielle, Westland, Pijnacker-Nootdorp, Zuidplas, Barendrecht en Bergeijk), waar Vestia wel een substantieel deel van de sociale huurwoningenvoorraad bezit.

Als gemeenten daarom vragen, bijvoorbeeld omdat Vestia een belangrijke sociale verhuurder binnen hun grondgebied is, dan is Vestia altijd bereid om prestatieafspraken te maken. Een complicerende factor hierbij is wel dat Vestia buiten de vier kerngemeenten in principe niet investeert. Dit maakt het voor Vestia lastig om met de betrokken gemeenten tot overeenstemming te komen over de te leveren volkshuisvestelijke prestaties. De prestatieafspraken die zijn gemaakt met de gemeenten Barendrecht, Bergeijk, Brielle, Pijnacker-Nootdorp, Westland, Zuidplas, Maassluis, Nieuwkoop, Pekela, Utrechtse Heuvelrug, Veendam en Westvoorne zijn hiervoor illustratief. Al deze afspraken zijn partieel van aard. Overeenstemming over de omvang van de sociale huurvoorraad, het harmonisatie/liberalisatiebeleid, de verkoopvijver en de investeringen in nieuwbouw werd in geen van de genoemde gemeenten bereikt.

² De gemeente Zoetermeer heeft het verschil in opvatting voorgelegd aan de Adviescommissie geschilbeslechting prestatieafspraken die de gemeente in het ongelijk heeft gesteld.

Convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen

Vestia heeft verschillende convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen afgesloten. Deze convenanten bevatten afspraken ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen (de cliënten van de zorg- en welzijnsinstellingen) door Vestia. Een duidelijk overzicht van de opgaven voor Vestia die voortvloeien uit de verschillende convenanten is niet beschikbaar.

Afspraken met betrekking tot energiebesparing in de huursector

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van de woningcorporaties. Minister Spies, Aedes³, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambities en doelstellingen vast in het geactualiseerde Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving dat ze op 28 juni 2012 ondertekenden. Aedes tekende ook twee deelconvenanten: het Convenant Energiebesparing Corporatiesector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw. Als de convenanten worden uitgevoerd, hebben de 2,4 miljoen corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Dat komt neer op een energiebesparing tussen 2008 en 2021 van 33%.

Naast deze landelijke afspraken wordt zetten ook verschillende prestatieafspraken in op het energiezuiniger maken van de sociale huurwoningenvoorraad door middel van zogenaamde labelstappen.

Beoordelingskader

Bij een corporatie met een zo'n groot werkgebied als Vestia is het niet werkbaar om de geleverde maatschappelijke prestaties op gedetailleerd niveau, afspraak per afspraak en gemeente per gemeente, af te zetten tegen de geformuleerde opgaven. Daarom is gekozen voor een meer globale toetsing. Gebruik makend van haar professionele blik zet de commissie de door Vestia geleverde volkshuisvestelijke prestaties (zie bijlage 5 voor een overzicht) per prestatieveld af tegen de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied, zoals die geconcretiseerd worden in woonvisies en prestatieafspraken. Op basis van deze confrontatie tussen 'vraag' (opgaven) en 'aanbod' (prestaties) komt de commissie vervolgens tot een oordeel. In de volgende paragrafen worden de gegeven oordelen weergegeven (paragraaf 2.2) en nader onderbouwd (paragraaf 2.3).

³ Opgemerkt moet worden dat Vestia pas sinds 2014 weer lid is van Aedes.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		6.0	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	5.8		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6.0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6.0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6.0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6.0		

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 6,0. De meetschaal die hierbij is gehanteerd is te vinden in bijlage 6. In deze meetschaal wordt het volledig voldoen aan de volkshuisvestelijke opgaven gewaardeerd met het cijfer 7. Door de lastige financiële situatie en de strikte kaders die het verbeterplan stelt is Vestia er niet volledig in geslaagd om aan de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven te voldoen. Niettemin benaderen de geleverde prestaties deze opgaven in veel gevallen toch in behoorlijke mate.

Nog meer dan bij andere visitaties is er bij deze visitatie sprake van een spanningsveld tussen presteren naar opgaven (doen wat moet) enerzijds, en presteren naar vermogen (doen wat kan) anderzijds. In theorie zijn beide aspecten duidelijk van elkaar gescheiden en gaat dit hoofdstuk alleen in op het presteren naar opgaven, terwijl het presteren naar vermogen in hoofdstuk 4 aan de orde komt. De praktijk is echter weerbarstiger. Dit komt omdat de opgaven soms wel en soms niet zijn afgestemd op de financiële situatie van Vestia, onder meer samenhangend met de wijze waarop de gemeente deze situatie willen betrekken bij het maken van afspraken. Tegen deze achtergrond komt de commissie tot het volgende oordeel per prestatieveld.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Vestia presteert volgens de commissie net niet voldoende (5,8) voor wat betreft het huisvesten van de primaire doelgroep. Per onderdeel van dit prestatieveld, maar ook per gemeente, zijn er duidelijke verschillen zichtbaar.

Beschikbaarheid

Door de uitvoering van het verbeterplan is de beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen in het bezit van Vestia (de zogenaamde kernvoorraad) verminderd. Hoe dit zich verhoudt tot de opgaven verschilt echter per deelgebied.

- In de gemeente Rotterdam past de verminderde beschikbaarheid van betaalbare corporatiewoningen naadloos binnen het beleid van de gemeente. Tegelijkertijd ziet de commissie dat Vestia geen bijdrage levert aan het vergroten van het aanbod betaalbare huurwoningen in de randgemeenten rondom Rotterdam. Hierdoor wordt de door de gemeente Rotterdam gewenste overloop van lagere-inkomensgroepen naar de deze randgemeenten belemmerd.
- De afspraken over de kernvoorraad met de gemeente Den Haag zijn door Vestia nagekomen. In 2016 heeft Vestia in Den Haag een sociale huurwoningenvoorraad van 17.309 woningen, terwijl de omvang van de goedkope huurwoningenvoorraad 3.936 bedraagt.
- In de regio Haaglanden zet het beleid veel sterker dan in de gemeente Rotterdam in op het beschikbaar houden van voldoende betaalbare huurwoningen. De prestatieafspraken 2015 t/m 2018 stellen dat minstens 70% van de vrijkomende sociale huurwoningen betaalbaar moet blijven (huurprijs tot aan de aftoppingsgrenzen), en minstens 85% sociaal (huurprijs onder de liberaliseringsgrens). Vestia spant zich in om deze regionale prestatieafpraak te halen maar is hier vooralsnog slechts gedeeltelijk in geslaagd. De 85%-afpraak is in 2015 gehaald (86,1%) maar in 2016 niet (72,7%). De 70%-afpraak is in 2015 niet gehaald (65,8%) maar in 2016 wel (79%). Uit de gevoerde visitatiegesprekken heeft de commissie opgemaakt dat de door Vestia geleverde maatschappelijke prestaties in de regio Haaglanden, en zeker ook de toekomstige ambities van de corporatie, soms wringen met de lokale opgaven voor wat betreft de omvang van de kernvoorraad. Dit geldt bijvoorbeeld voor de maatwerkgemeenten Pijnacker-Nootdorp en Westland, maar ook voor de kerngemeente Zoetermeer.
- De visitatiecommissie heeft op basis van de visitatiegesprekken en de bestudeerde documenten geconcludeerd dat de beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen, al dan niet specifiek geschikt voor ouderen, ook in diverse gemeenten buiten de regio Haaglanden onder druk staat. Het door Vestia gevoerde verkoop- en liberaliseringsbeleid (desinvesteringsbeleid) is hier mede debet aan. Met uitzondering van de kerngemeenten is Vestia er nergens in geslaagd om afspraken te maken over nieuwbouw, woningverkoop en huurharmonisatie. Overigens gaat het bij het desinvesteringsbeleid van Vestia om een lange termijn proces. De huidige huurders kunnen in hun woning blijven wonen en woningen worden pas verkocht of geliberaliseerd bij mutatie. Ook bij complexgewijze woningverkoop, zoals de grootschalige woningverkoop van Vestia-woningen aan Patrizia, behouden de zittende huurders hun rechten en blijft de vigerende huurregulering van kracht.

De bovenstaande overwegingen in ogenschouw nemend beoordeelt de commissie de prestaties van Vestia op het vlak van beschikbaarheid als onvoldoende (5): de prestatie is significant lager dan de opgaven.

Toewijzingsbeleid

Vestia houdt zich aan de landelijke regels ten aanzien van woningtoewijzing. In alle jaren van de visitatieperiode werd meer dan 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toegewezen aan huishoudens die behoren tot de doelgroep van de corporatiesector (de norm is 90%). In 2016 werd 98,9% van de woningen met een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen verhuurd aan een huishouden dat op basis van het inkomen recht heeft op huurtoeslag (passend toewijzen, norm is 95%). Ook de toewijzingsdoelstellingen uit de regionale prestatieafspraken van de regio Haaglanden zijn door Vestia gerealiseerd. In 2013, 2014 en 2015 werd respectievelijk 74,4%, 77,7% en 84,5% van de vrijkomende huurwoningen van Vestia verhuurd aan huishoudens die behoren tot de (voormalige) BBSH-doelgroep⁴ (de norm is 70%).

De commissie constateert dat Vestia voldoet aan de opgaven die er liggen op het vlak van woningtoewijzing en beoordeelt de prestaties van de corporatie op dit onderdeel daarom met het cijfer 7: de prestatie is gelijk aan de opgaven.

Huisvesting statushouders

Vestia presteert adequaat voor wat betreft de huisvesting van statushouders. Hoewel er in bepaalde gemeenten sprake is van achterstanden ten opzichte van de taakstelling (vaak als gevolg van een mismatch tussen vraag en aanbod), spant de corporatie zich op actieve wijze in om aan de taakstelling te voldoen. Dit blijkt onder meer uit het feit dat Vestia in 2015 ruim 100 plaatsen voor alleenstaande minderjarige vreemdelingen in Den Haag, Delft en Zoetermeer heeft gerealiseerd. Het gaat hierbij om 24 vrijesectorwoningen van Vestia die oorspronkelijk verkocht zouden worden, maar voor dit doel uit de verkoop zijn genomen. Momenteel onderzoekt Vestia in hoeverre bestaande kantoorgebouwen door transformatie geschikt kunnen worden gemaakt voor de huisvesting van statushouders.

De commissie constateert dat Vestia voldoet aan de opgaven voor wat betreft de huisvesting van statushouders en beoordeelt de prestaties van de corporatie op dit onderdeel daarom met het cijfer 7: de prestatie is gelijk aan de opgaven.

Huurderiving, huurachterstanden en ontruiming

De huurderiving van Vestia als gevolg van marktomstandigheden ligt tussen de 1,5% en de 2%. Daarnaast is er nog sprake van ongeveer 0,5% projectleegstand. Deze huurderivingcijfers liggen boven het landelijk gemiddelde (huurderiving door marktomstandigheden 0,7% in 2015) en het gemiddelde van de referentiecorporaties (huurderiving door marktomstandigheden 1,1% in 2015). Mogelijk spelen de relatief hoge huurniveaus bij Vestia hierbij een rol.

De huurachterstanden bedragen volgens cijfers van Vestia tussen de 2,2% en de 2,5% van de jaarhuur. Het is beleid van Vestia om al bij kleine huurachterstanden persoonlijk contact te zoeken met de huurder zodat indien nodig andere hulpverleners kunnen worden ingeschakeld, en er een betalingsregeling getroffen kan worden. Hierbij werkt Vestia nauw samen, vaak op basis van een convenant, met de gemeentelijke sociale diensten, de Gemeentelijke Kredietbank en verschillende welzijnsinstellingen.

⁴ Dit betreft cijfers op concernniveau.

Niettemin zijn er nog steeds huurders die vanwege een huurschuld worden uitgezet, al is dit aantal de laatste jaren wel afgenomen. Over de hele visitatieperiode bekeken heeft Vestia jaarlijks gemiddeld ongeveer 7 huisuitzettingen per 1.000 woningen, voor het overgrote deel vanwege huurschulden. Volgens cijfers van Aedes (Aedes, Feiten en Cijfers) kennen grote corporaties (> 25.000 woningen) jaarlijks gemiddeld 3,1 huisuitzettingen per 1.000 woningen. Vestia zit hier dus duidelijk boven.

Op basis van het bovenstaande constateert de commissie dat Vestia onvoldoende presteert op het vlak van huurachterstanden en ontruiming. Dit leidt tot het cijfer 5: de prestatie is significant lager dan de opgaven.

Betaalbaarheid

Tijdens de visitatieperiode was het beleid van Vestia erop gericht de mogelijkheden die het landelijke huurbeleid biedt maximaal te benutten. Hierdoor zijn de huurprijzen van Vestia gemiddeld genomen sneller gestegen dan die van andere corporaties. In 2015 lag de gemiddelde huurprijs van het DAEB-bezit van Vestia op 81,1% van de maximaal redelijke huur, tegenover 74,6% voor de referentiecorporaties en 71,7% voor Nederland als geheel (Corporatie in Perspectief, 2015).

Recent heeft Vestia in haar huurbeleid wel meer oog gekregen voor betaalbaarheidsproblemen bij huurders. Zo krijgen woningen met een huurprijs boven de 95% maximaal redelijk in 2016 geen huurverhoging. Ook kunnen specifieke doelgroepen (grote gezinnen, statushouders) te maken krijgen met huuraftopping.

Op basis van de relatief hoge huurprijzen en huurstijgingen concludeert de commissie dat Vestia onvoldoende presteert op het vlak van betaalbaarheid. Dit leidt tot het cijfer 5: de prestatie is significant lager dan de opgaven.

Eindoordeel

De commissie heeft deelvijfers gegeven voor vijf belangrijke dimensies van het prestatieveld 'huisvesting van de primaire doelgroep' (zie tabel). Middeling van deze deelvijfers leidt tot een eindcijfer van 5,8.

Onderdeel	Cijfer
Beschikbaarheid	5,0
Toewijzingsbeleid	7,0
Huisvesting statushouders	7,0
Huurachterstanden en ontruiming	5,0
Betaalbaarheid	5,0
Totaal	5,8

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Vestia scoort op dit prestatieveld een voldoende (rapportcijfer 6,0): de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven (afwijking -5% tot -15%). Ook hier verschillen de prestaties van de corporatie tussen de verschillende onderdelen van het prestatieveld.

Huisvesting van ouderen en gehandicapten

Vestia beschikt over een grote zorgportefeuille, bestaande uit 194 complexen met in totaal bijna 5.000 verhuureenheden, verspreid over heel Nederland.

Voor een belangrijk deel bestaat het zorgvastgoed van Vestia uit voormalig bezit van de Stichting Gereformeerde Bouwcorporatie voor Bejaarden (SGBB), dat in 2010 door Vestia werd overgenomen. Daarnaast verhuurt Vestia in totaal 110 complexen in de geestelijke gezondheidszorg (Herbergiers) en de gehandicaptenzorg (Thomashuizen).

De zorgportefeuille van Vestia past op lange termijn niet meer binnen de strategie van de corporatie, tenzij het zorgvastgoed is gelokaliseerd binnen de kerngemeenten en een directe relatie heeft met de sociale voorraad in de wijk. In de beleidsdocumenten van Vestia wordt de zorgportefeuille in afwachting van mogelijke verkoop vooral benaderd vanuit financiën (door exploiteren is op dit moment financieel gunstiger dan verkoop) en risicomanagement (leegstandsrisico als gevolg van de veranderingen in de zorgsector). Aan de maatschappelijke prestaties die door het zorgvastgoed worden geleverd, en de wensen en behoeften van de bewoners van dit vastgoed, wordt door Vestia minder aandacht besteed, met name buiten de vier kerngemeenten. Hierdoor heeft de commissie de indruk dat Vestia op het vlak van huisvesting van ouderen en gehandicapten niet aan de voorliggende opgaven voldoet. Een harde toetsing hiervan is echter niet mogelijk omdat de genoemde opgaven onvoldoende in beeld zijn gebracht. In de meeste gemeenten waar Vestia zorgvastgoed bezit zijn er namelijk geen prestatieafspraken afgesloten.

De bovenstaande overwegingen in ogenschouw nemend beoordeelt de commissie de prestaties van Vestia voor wat betreft de huisvesting van ouderen en gehandicapten als onvoldoende (5): de prestatie is significant lager dan de opgaven.

Huisvesting van cliënten van zorg- en welzijnsinstellingen

In de jaren 2013 t/m 2015 heeft Vestia zich de norm gesteld jaarlijks tenminste 150-clieënten van zorg- en welzijnsinstellingen te huisvesten. Deze norm lijkt te zijn gebaseerd op afspraken die Vestia hierover met de betrokken belanghebbenden heeft gemaakt. In 2016 is de norm die Vestia gebruikt 139: de verhuringen die zijn afgesproken voor de gemeenten Rotterdam, Den Haag en Maassluis. Uit de prestatietabel (bijlage 5) blijkt dat Vestia voldoet aan de genoemde norm. In de periode 2013 t/m 2016 werden er jaarlijks respectievelijk 180, 237, 170 en 169 woningen verhuurd aan huishoudens uit de genoemde doelgroep. Dat de norm steeds werd behaald had mede te maken met een aantal nieuwe projecten voor bijzondere doelgroepen die door Vestia in de visitatieperiode zijn gerealiseerd (zie bijlage 5). Daarnaast speelt het beleid om huren zo nodig 'af te toppen' en op deze wijze de woningen voor de doelgroep bereikbaar te maken een rol.

De commissie concludeert dat Vestia voor wat betreft de huisvesting van cliënten van zorg- en welzijnsinstellingen ruim voldoende presteert (7): de prestatie is gelijk aan de opgaven.

Eindoordeel

De commissie heeft deelvijfers gegeven voor twee belangrijke dimensies van het prestatieveld 'huisvesting van bijzondere doelgroepen' (zie tabel). Middeling van deze deelvijfers leidt tot een eindcijfer van 6,0.

Onderdeel	Cijfer
Huisvesting van ouderen en gehandicapten	5,0
Huisvesting van cliënten van zorg- en welzijnsinstellingen	7,0
Totaal	6,0

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Vestia scoort op dit prestatieveld een voldoende (rapportcijfer 6,0). Hieronder wordt dit oordeel nader uitgesplitst naar drie belangrijke dimensies van dit prestatieveld.

Kwaliteit en beheer van de woningvoorraad

Vestia is tijdens de visitatieperiode op constant niveau blijven investeren in woningonderhoud. Op basis van haar werkbezoek en de gevoerde visitatiegesprekken heeft de commissie de indruk dat de onderhoudstoestand van het bezit van Vestia alleszins redelijk is, ook al omdat de corporatie van oudsher bekend stond vanwege het hoge niveau van woningkwaliteit. Niettemin zijn er op bepaalde locaties wel onderhoudsachterstanden. Het gaat dan met name om woningen die op de nominatie stonden om gesloopt of ingrijpend gerenoveerd te worden, maar die door het stopzetten van het investeringsprogramma van Vestia nog worden doorverhuurd.

Op basis van het voorgaande beoordeelt de commissie de prestaties van Vestia op dit onderdeel als ruim voldoende (7): de prestatie is gelijk aan de opgaven.

Dienstverlening aan de huurders

Vestia laat haar dienstverlening periodiek monitoren door USP, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende vestigingen. Uit deze monitoring blijkt dat de dienstverlening van Vestia aan de huurders over het algemeen van voldoende niveau is, behalve waar het gaat om de overlastmeldingen.

In de Aedes benchmark haalde Vestia in 2016 een totaalscore van 7,12 voor wat betreft de klanttevredenheid. De deelscore voor nieuwe huurders was 7,28, terwijl de deelscore voor vertrokken huurders op 7,15 uitkwam. De deelscore voor huurders met reparatieverzoeken lag in 2016 op 6,93. Dit cijfer is duidelijk lager dan in andere jaren (zie bijlage 5). De commissie heeft de indruk dat dit te maken heeft met organisatorische problemen binnen het werkapparaat van Vestia.

Om de dienstverlening van verschillende corporaties onderling te kunnen vergelijken maakt de Aedes benchmark gebruik van de aanduidingen A (33,3% best presterende corporaties), B (middengroep) en C (33,3% minst presterende corporaties). In 2014 scoorde Vestia nog een B voor de dienstverlening aan de huurders (op basis van de totaalscore), maar in 2015 en 2016 behoorde Vestia tot groep C. Vestia heeft in 2016 beleid ontwikkeld om de klanttevredenheid te verbeteren. Daarnaast heeft Vestia in 2016 een zogenaamde kwaliteitsovereenkomst opgesteld waarin wordt weergegeven wat de huurder op het vlak van dienstverlening van de corporatie mag verwachten. Het streven hierbij is een gemiddelde waardering van de dienstverlening met het cijfer 7,5 voor de belangrijkste klantprocessen.

De commissie beoordeelt de prestaties van Vestia op dit onderdeel als voldoende (6): de prestaties evenaren in belangrijke mate de opgaven (afwijking -5% tot -15%). Hoewel de huurders de dienstverlening van Vestia nog steeds als ruim voldoende beoordelen is de klanttevredenheid in de afgelopen jaren gedaald en scoort de corporatie qua dienstverlening relatief wat minder goed dan het gemiddelde in de sector.

Duurzaamheid

Tabel 2.1 geeft inzicht in de energieprestaties van het woningbezit van Vestia, waarbij een vergelijking wordt gemaakt met de referentiecorporaties en het landelijk beeld. Uit de tabel komt naar voren dat de energieprestaties van Vestia weinig afwijken van de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde, al valt wel op dat Vestia relatief veel woningen heeft waarvan het energielabel onbekend is. De figuren uit de prestatietabel (zie bijlage 5) laten zien dat Vestia in de visitatieperiode in beperkte mate voortgang heeft geboekt op het vlak van energieprestaties. De door Vestia opgeleverde nieuwbouwwoningen voldoen aan hoge duurzaamheidseisen, maar in de bestaande voorraad kon er door de financiële situatie maar weinig worden geïnvesteerd in verduurzaming. In 2014 is het duurzaamheidsbeleid van Vestia herijkt en in lijn gebracht met de sterk teruggelopen financiële mogelijkheden. De nadruk kwam te liggen op het aanbrengen van dubbel glas, dak/gevelisolatie, het verwijderen van open verbrandingstoestellen en het vervangen van Cv-ketels door Hr-ketels. Deze investeringen zullen naar verwachting echter onvoldoende zijn om de doelstellingen uit de energieconvenanten te behalen. In 2016 heeft Vestia een nieuwe duurzaamheidsstrategie opgesteld. Deze strategie heeft tot doel om in 2050 tot een CO₂-neutrale woningvoorraad te komen. In 2017 wordt dit nader uitgewerkt naar strategieën op wijkniveau.

Tabel 2.1 Energieprestaties van het woningbezit van Vestia vergeleken met de referentiecorporaties en het landelijke beeld, 2015

Label	Aantallen	Percentage	Referentie	Landelijk
A of hoger	6.351	8,9	10,3	11,7
B	9.848	13,8	13,2	15,8
C	19.625	27,5	28,6	29,2
D	10.276	14,4	18,9	19,5
E	7.637	10,7	10,7	10,2
F	4.139	5,8	6,3	5,3
G	4.496	6,3	7,9	4,6
Onbekend	9.063	12,7	4,1	3,8

Bron: *Corporatie in Perspectief, verslagjaar 2015*

Als gevolg van de beperkte voortgang die Vestia gedurende de visitatieperiode op het vlak van duurzaamheid heeft gemaakt beoordeelt de commissie de prestaties van de corporatie op dit onderdeel als onvoldoende (5): de geleverde prestatie is significant (-15% tot -30%) lager dan de opgaven.

Eindoordeel

De commissie heeft deelvijfers gegeven voor drie belangrijke dimensies van het prestatieveld 'huisvesting van bijzondere doelgroepen' (zie tabel). Middeling van deze deelvijfers leidt tot een eindcijfer van 6,0.

Onderdeel	Cijfer
Kwaliteit en beheer van de woningvoorraad	7,0
Dienstverlening aan huurders	6,0
Duurzaamheid	5,0
Totaal	6,0

(Des)investeren in vastgoed

Vestia scoort voldoende (6,0) voor wat betreft het (des)investeren in vastgoed. Hieronder worden de prestaties van Vestia op de verschillende onderdelen van dit prestatieveld nader beschreven en beoordeeld, waarna de commissie tot een afgewogen eindoordeel komt.

Nieuwbouw⁵

Eind 2011 kwam Vestia in financieel zwaar weer en werden toekomstige investeringen in nieuwbouw stopgezet. Met enige vertraging (nieuwbouwprojecten hebben een lange doorlooptijd en de reeds in aanbouw genomen projecten werden voor een belangrijk deel afgemaakt, vanwege juridische verplichtingen) is deze ontwikkeling ook zichtbaar in de door Vestia opgeleverde nieuwbouwproductie (zie bijlage 5).

In 2013 leverde Vestia maar liefst 1.569 nieuwbouwwoningen op waarvan 1.368 huurwoningen en 201 koopwoningen. Indachtig de strategie van het 'oude Vestia' vonden deze opleveringen niet alleen plaats in de woningmarktregio Rotterdam-Den Haag maar ook in bijvoorbeeld Tilburg, Groesbeek en Castricum. Ook werden er op verschillende plekken in het land Thomashuizen en Herbergiers gerealiseerd.

In 2014 leverde Vestia 261 nieuwe huurwoningen en 16 nieuwe koopwoningen op. De opgeleverde woningen bevinden zich in de gemeenten Rotterdam, Den Haag en Zoetermeer maar ook in bijvoorbeeld Groesbeek en Korendijk.

Vestia heeft in 2015 in totaal 337 nieuwe woningen opgeleverd waarvan 255 in de huursector en 82 in de koopsector. De meeste woningen zijn opgeleverd in Rijswijk (project Hofmeesters, 196 huur- en 63 koopwoningen).

In 2016 heeft voor het eerst in lange tijd geen nieuwe woningen opgeleverd. Binnen de kaders van het duurzaam verdienmodel en de aangepaste strategie zijn er momenteel wel weer enkele nieuwbouwprojecten in voorbereiding.

Sloop/samenvoeging

De sloop van woningen hangt vaak sterk met de nieuwbouw van woningen; er wordt vastgoed gesloopt om vervolgens op dezelfde plek nieuwe woningen te kunnen realiseren. Vestia sloopte in 2013, 2014 en 2015 respectievelijk 23, 158 en 180 woningen, terwijl er in 2016 geen sprake was van woningsloop.

Verbetering bestaand woningbezit

Vestia is tijdens de visitatieperiode doorgedaan met investeringen in woningrenovatie, zij het op een beperktere schaal dan voorheen. Jaarlijks zijn er tussen de 500 en de 1000 woningen gerenoveerd.

Maatschappelijk vastgoed

Vestia beschikt over een forse portefeuille aan Bedrijfsmatig Onroerend Goed (BOG) en Maatschappelijk Onroerend Goed (MOG). In totaal heeft Vestia 1.286 eenheden BOG en 119 eenheden MOG.

⁵ Deze paragraaf gaat alleen in op de nieuwbouw die wordt gepleegd door de toegelaten instelling Vestia. De nieuwbouw van de wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) Den Haag Zuidwest blijft buiten beschouwing. De commissie ziet de WOM als een innovatieve constructie die Vestia in staat heeft gesteld om te kunnen blijven investeren in Den Haag Zuidwest.

Het verschil tussen BOG en MOG is dat de huurders van MOG een maatschappelijke rol hebben (bijvoorbeeld een school), terwijl de huurders van een BOG een commerciële oriëntatie hebben (bijvoorbeeld een winkel). De meeste BOG/MOG eenheden van Vestia zijn geïntegreerd in wooncomplexen van de corporatie (meestal in de plint), hoewel er ook eenheden zijn die op zichzelf staan. Net als het zorgvastgoed ziet Vestia de BOG/MOG in principe als een commerciële activiteit waarop een marktconform rendement moet worden behaald. Op termijn wil Vestia het overgrote deel van het BOG/MOG afstoten. Van deze regel wordt alleen afgeweken indien de BOG/MOG in één van de vier kerngemeenten ligt en een duidelijke bijdrage levert aan de leefbaarheid en vitaliteit van de wijk.

Verkoopbeleid

De verkoop van woningen was één van de belangrijkste maatregelen om de financiële positie van Vestia te verbeteren. Tijdens de visitatieperiode heeft Vestia een ongekend groot aantal woningen verkocht (zie bijlage 5), zowel aan particulieren als ook aan andere corporaties en beleggers.

Vanaf 2012 heeft Vestia aan bijna alle zittende huurders van een eengezinswoning gevraagd of ze interesse hebben in het kopen van hun woning. Dit leidde in 2012/2013 tot de verkoop van 652 individuele woningen. Daarnaast werden er in 2013 bijna 2.800 woningen complexgewijs verkocht. Het ging hierbij voornamelijk om de verkoop van onzelfstandige eenheden aan de sociale studentenhuisvesters DUWO en SSH. Ook werden een parkeergarage met 1.800 parkeerplaatsen en 158 BOG/MOG/ZOG-eenheden (voornamelijk garageboxen en parkeerplaatsen) verkocht.

Het jaar 2014 was voor wat betreft de woningverkoop een succesvol jaar voor Vestia. In dat jaar werden bijna 5.000 Vestia woningen, verspreid over Nederland en allemaal gelegen buiten de metropoolregio Rotterdam-Den Haag, overgedragen aan de Duitse belegger Patrizia. Deze verkoop riep de nodige discussie op omdat gevreesd werd dat Patrizia de overgenomen woningen snel zou gaan uitponden. Verschillende gemeenten hebben bezwaar gemaakt en drie gemeenten zijn naar de rechter gestapt. Hoewel de betrokken gemeenten door de rechter in het gelijk zijn gesteld heeft de rechterlijke uitspraak de verkoop niet gestopt. Wel zorgden de juridische perikelen ervoor dat de voormalige Vestia-woningen in meerdere tranches aan Patrizia zijn geleverd. De levering van de laatste 358 verhuureenheden heeft in januari 2017 plaatsgevonden. Naast de overdracht van woningen aan Patrizia vonden er in 2014 ook enkele kleinere complexgewijze verkopen plaats (voornamelijk aan woningcorporaties), werden er ruim 800 woningen verkocht aan particulieren en werden er 80 BOG/MOG/ZOG-eenheden verkocht.

Ook het jaar 2015 kenmerkt zich door veel woningverkoop. Het voormalige bezit van de woningcorporatie Stadswonen (7.001 eenheden voor jongeren en studenten) werd door Vestia verkocht aan collega corporatie Woonstad Rotterdam. Daarnaast werden er ruim 1.000 woningen geleverd aan Patrizia (tweede tranche), werden er ruim 700 woningen verkocht aan particulieren en gingen er 623 BOG/MOG/ZOG-eenheden in de verkoop. De woningverkoop van Vestia verliepen in de periode 2013 t/m 2015 veel voorspoediger dan in het verbeterplan was voorzien. Omdat het financieel niet aantrekkelijk was om alle verkoopopbrengsten te gebruiken voor het aflossen van leningen ontstond een situatie van 'overliquiditeit', hetgeen in 2015 leidde tot een wijziging van de financiële strategie (duurzaam verdienmodel, zie ook hoofdstuk 4).

Binnen het duurzaam verdienmodel zijn de verkoopdoelstellingen fors teruggeschoefd, waardoor Vestia haar verkooporganisatie weer heeft moeten afbouwen.

In 2016 worden de effecten van het bijgestelde verkoopbeleid zichtbaar en is het aantal woningverkopen veel minder groot. Vestia schakelt over op een beleid waarbij woningverkopen zoveel mogelijk gecombineerd worden met woningaankopen, om op die manier een woningportefeuille te krijgen die beter aansluit bij de doelstellingen van Vestia, en om overliquiditeit te voorkomen. Hiertoe is eind 2016 de afdeling Verkoop bij de directie Vastgoed omgevormd naar de afdeling Aan- en Verkoop. Deze afdeling zal in 2017 actief beginnen met acquisitie. In 2016 vonden er nog geen acquisities plaats maar werd er wel weer een aantal woningen verkocht. Dit betrof de verkoop van 192 woningen aan particulieren en de complexgewijze verkoop van 140 verhuureenheden aan de Utrechtse woningcorporatie Mitros. Daarnaast zijn er enkele grondposities en zeven eenheden BOG verkocht. Ook heeft Vestia enkele voormalige kantoorpanden, die als gevolg van de reorganisatie overbodig zijn geworden, verhuurd of te koop gezet.

Eindoordeel De verschillende onderdelen van het prestatieveld (des)investeren hangen sterk met elkaar samen. Volgens de commissie kunnen ze dan ook alleen in onderlinge samenhang worden beoordeeld. De commissie concludeert dat de grote omslag die Vestia heeft doorgemaakt bij uitstek zichtbaar is op dit prestatieveld. Van een tot 2011 expanderende en sterk investerende corporatie is Vestia vanaf 2012 noodgedwongen een krimpende en desinvesterende corporatie geworden. Het spreekt vanzelf dat deze omslag negatieve effecten zal hebben voor de mate waarin Vestia kan voldoen aan de maatschappelijke opgaven. In de visitatieperiode is dit echter nog maar beperkt zichtbaar. Vestia heeft de bestaande contracten en overeenkomsten gerespecteerd en een bijzonder groot aantal nieuwe woningen opgeleverd. In 2016 valt de nieuwbouwproductie weliswaar stil maar inmiddels zijn er al weer enkele nieuwe projecten opgestart. Daarnaast zijn ook de investeringen in woningverbetering doorgegaan.

De commissie constateert dat Vestia in haar (des)investeringsbeleid een zo goed mogelijke balans probeert te vinden tussen financiële overwegingen enerzijds, en volkshuisvestelijke belangen anderzijds. Hoewel de financiële kaders van het verbeterplan hard en leidend zijn probeert Vestia de financiële ruimte die er wel is zo optimaal mogelijk in te vullen voor het leveren van volkshuisvestelijke prestaties. Dit is bijvoorbeeld duidelijk zichtbaar bij de administratieve scheiding van de sociale (Daeb) en commerciële (Niet-Daeb) vastgoed. In potentie zou Vestia 35% van haar woningbezit in de niet-DAEB-tak kunnen onderbrengen. Vanwege volkshuisvestelijke overwegingen, en na uitvoerig overleg met de betrokken gemeenten, heeft de corporatie er uiteindelijk voor gekozen om niet 35% maar 21% van het woningbezit als niet-DAEB te classificeren. Voor de woningen die binnen de Daeb-tak blijven zal de huur daardoor in ieder geval onder de huurgrens (711 euro) blijven.

Per saldo concludeert de commissie dat Vestia voldoende (cijfer 6,0) gepresteerd heeft op dit prestatieveld: het (des)investeringsbeleid is goed doordacht en de prestaties evenaren in belangrijke mate (afwijking -5% tot -15%) de opgaven. Tegelijkertijd kan worden geconstateerd dat de aantallen (sloop/)nieuwbouw tegen het eind van de visitatieperiode fors teruglopen en Vestia slechts beperkt nieuwe investeringsruimte heeft. De kans is daarom groot dat Vestia in de nabije toekomst niet meer in voldoende mate aan de voorliggende investeringsopgaven zal kunnen voldoen.

Kwaliteit van wijken en buurten

Vestia levert voldoende prestaties (cijfer 6,0) op dit prestatieveld.

Bij het formuleren van het beleid ten aanzien van wijken en buurten maakt Vestia gebruik van een zogenaamd leefbaarheidskader. Dit kader bestaat uit de volgende vijf elementen:

1. Behoud van vastgoedwaarde (zorgen voor schoon, heel en veilig).
2. Huurder woongenot garanderen (voorkomen overlast).
3. Vastgoedexploitatie (voorkomen huurschulden en huisuitzettingen).
4. Kracht van bewoners gebruiken (ondersteunen bewonersinitiatieven).
5. Inzet op projecten die scholing en werk ten goede komen (met name voor Rotterdam Zuid).

Leefbaarheid en wijk- en buurtbeheer

In de praktijk betekent het hierboven beschreven leefbaarheidskader dat het leefbaarheidsbeleid van Vestia zich vooral richt op het schoon, heel en veilig houden van buurten en wooncomplexen en het voorkomen van overlast. Hierbij geldt dat de investeringen met name worden geconcentreerd in de gebieden waar ze het meest nodig zijn, bijvoorbeeld in Rotterdam-Zuid. In het kader van Nationaal Programma Rotterdam Zuid participeert Vestia hier bijvoorbeeld in de Wijkcoöperatie Afrikaanderwijk. Deze coöperatie stelt zich tot doel zoveel mogelijk werk uit de wijk aan te nemen om zo inkomsten voor bewoners te genereren en geld in de wijk te houden.

Een belangrijke rol bij het schoon, heel en veilig houden van wijken en buurten spelen de zogenaamde complex- of buurtbeheerders (medewerkers sociaal beheer, ook wel huismeesters of buurtconciërges genoemd). Eind 2015 had Vestia voor 32 fte aan huismeesters in dienst en voor 40 fte aan wijkbeheerders. De commissie is van mening dat Vestia hiermee relatief veel investeert in het hebben van 'ogen en oren' binnen de wijk. Tijdens het reorganisatieproces heeft Vestia de genoemde functies ook bewust ontzien. Er zijn onder deze groep medewerkers geen ontslagen gevallen. De vrijkomende functies zijn bij natuurlijk verloop echter niet opnieuw ingevuld. Daarnaast heeft de reorganisatie ervoor gezorgd dat veel beheermedewerkers andere buurten en wooncomplexen onder hun hoede hebben gekregen. Daardoor is lokale kennis verloren gegaan.

De uitgaven van Vestia aan leefbaarheidsbeleid bedroegen 3,1 miljoen Euro in 2013, 3,2 miljoen Euro in 2014, 2,8 miljoen Euro in 2015 en 2,4 miljoen Euro in 2016. In 2015 besteedde Vestia gemiddeld 39 euro per woongelegenheden aan leefbaarheidsbeleid. De personeelslasten voor medewerkers sociaal beheer en wijkopzichters zijn in voorgaande cijfers echter niet meegenomen. Qua leefbaarheidsuitgaven blijft Vestia hoe dan ook ruim onder het door de Woningwet toegestane gemiddelde van euro 126,25 per woning⁶. De referentiecorporaties van Vestia besteedden in 2015 gemiddeld 105 euro aan leefbaarheidsbeleid, terwijl het landelijk gemiddelde op 91 euro per woongelegenheden lag (Corporatie in Perspectief)⁷.

⁶ Een hoger bedrag is toegestaan als dit bedrag expliciet is opgenomen in de prestatieafspraken tussen toegelaten instelling, gemeente en huurdersorganisatie.

⁷ Hierbij moet worden opgemerkt dat de personeelslasten voor medewerkers sociaal beheer en wijkopzichters bij de meeste andere corporaties wel worden gezien als leefbaarheidsuitgaven.

De commissie is van oordeel dat Vestia haar leefbaarheidsmiddelen op een efficiënte wijze inzet. De corporatie doet wat het moet doen om een volwaardige bijdrage te leveren aan de thema's schoon, heel en veilig.

Door gebruik te maken van het instrument 'Wat werkt in de Wijk' (ontwikkeld door Platform 31) stuurt Vestia actief op het realiseren van een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement bij leefbaarheidsinvesteringen.

Aanpak overlast

Om overlast te voorkomen voert Vestia een zogenaamd lik-op-stuk op beleid. Samen met de bewoners worden leef- en gedragsregels opgesteld. Wie zich niet aan deze regels houdt wordt gewaarschuwd en kan, bij een nieuwe overtreding, een 'boete' (bijvoorbeeld een acceptgiro voor de verwijderingskosten) verwachten. Daarnaast treedt Vestia hard op tegen onrechtmatige bewoning, woonoverlast, en hennepkwekerijen. Binnen het leefbaarheidsbeleid, en zeker ook bij de aanpak van overlast, werkt Vestia nauw samen met de bewoners, met gemeentelijke instellingen (reinigingsdienst, sociale dienst) met zorg- en welzijnsinstellingen en met de politie. Veelal is hierbij in prestatieafspraken of convenanten vastgelegd welke inspanningen er van de verschillende partijen verwacht mogen worden.

Eindoordeel

Per saldo beoordeelt de commissie de prestaties van Vestia op dit prestatieveld met het cijfer 6,0: de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven. Het leefbaarheidsbeleid van Vestia is sober en efficiënt. Vestia heeft niet de ambitie, en ook niet de financiële middelen om een baanbrekende bijdrage te leveren aan het oplossen van de soms grote leefbaarheidsproblematiek in delen van haar werkgebied. De leefbaarheidsdoelstellingen van de corporatie zijn meer bescheiden en concentreren zich op het schoon, heel en veilig houden van wijken en wooncomplexen, met daarbij een forse inzet van sociaal beheerders.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Tijdens de visitatieperiode heeft Vestia haar beleidskader compleet opnieuw moeten opbouwen. Leidend hierbij was het verbeterplan dat tot doel had om van Vestia weer een financieel gezonde corporatie te maken. Omdat Vestia een toegelaten instelling is dient daarnaast ook de continuïteit van de volkshuisvestelijke prestaties te worden gewaarborgd. Het verbeterplan stelt: 'Gedurende de visitatieperiode kan Vestia in voldoende mate aan haar volkshuisvestelijke verplichtingen voldoen'. Op welke manier deze doelstelling bereikt kon worden was in het begin van de saneringsperiode nog niet duidelijk. Het accent lag toen op 'overleven': het genereren van liquide middelen om aan de korte termijn verplichtingen te kunnen voldoen. Dit verandert in 2014 wanneer een ondernemingsplan voor de periode 2014-2017 wordt vastgesteld. De hoofdlijnen van dit ondernemingsplan zijn als volgt:

- Focus op de metropool Rotterdam Den Haag en afstoten van het bezit in de rest van Nederland. Inmiddels is dit in de portefeuillestrategie uit 2016 verder geconcretiseerd. In deze strategie is vastgelegd dat Vestia zich focust op vier kerngemeenten: Den Haag, Delft, Rotterdam en Zoetermeer.
- Afstoten studentenhuisvesting, dure huur (> euro 1.000) en het overgrote deel van het bedrijfsmatig, zorg- en maatschappelijk vastgoed.

- Ruimte in het huurbeleid zoveel mogelijk benutten. Door volkshuisvestelijke keuzes en marktomstandigheden resulteert dit in een gemiddelde huurprijs van 94% van de maximaal redelijke huur na mutatie.
- Meer investeringen: aanvankelijk 75 miljoen Euro per jaar, later opgehoogd naar 150 miljoen Euro per jaar (duurzaam verdienmodel, aangepaste strategie).
- Een besparing van 15% op de bedrijfslasten in de periode 2016-2018.

Het ondernemingsplan is vertaald in een aantal kritische prestatie-indicatoren (kpi's) die betrekking hebben op zowel de volkshuisvestelijke als ook de financiële prestaties.

Jaarplannen

In zogenaamde jaarplannen, gekoppeld aan de jaarbegroting, worden de doelstellingen uit het ondernemingsplan, maar ook bijvoorbeeld de afspraken uit de prestatieafspraken, vertaald naar doelstellingen op jaarbasis. Deze doelstellingen zijn gekoppeld aan kritische prestatie-indicatoren. De voortgang op de volkshuisvestelijke doelen uit de jaarplannen wordt gemonitord in de periodieke rapportages van de directie Wonen.

Position Papers

In het begin van de visitatieperiode was het beleid van Vestia sterk financieel georiënteerd. Er was weinig aandacht voor volkshuisvestelijke aspecten. Vanaf 2015 begint dit te veranderen. De aangepaste strategie uit het verbeterplan laat enige financiële ruimte voor het doen van nieuwe volkshuisvestelijke investeringen. Het wordt voor Vestia dan relevant om op een aantal volkshuisvestelijke terreinen een nieuwe visie te ontwikkelen. Deze visie wordt vastgelegd in zogenaamde Position Papers, die de standpunten, mogelijkheden en ambities van Vestia op een bepaald volkshuisvestelijk terrein beschrijven. Het doel van de Position Papers is om intern richting te geven en extern duidelijkheid te scheppen. De doelstellingen uit de Position Papers passen binnen de kaders van het verbeterplan (aangepaste strategie).

De Position Papers zijn opgesteld in samenspraak met het personeel en de huurdersvertegenwoordigers. Vestia beschouwt de Position Papers als tussenproducten die nog verder moeten worden uitgewerkt in concreet beleid. De beschikbare Position Papers (allen verschenen in 2016) hebben betrekking op de volgende thema's:

- Bijzondere doelgroepen
- Dienstverlening
- Energetische duurzaamheid
- Kwaliteit van woningen
- Langer zelfstandig thuis
- Leefbaarheid
- Participatie
- Statushouders
- Maatschappelijk en Bedrijfs Onroerend Goed
- Betaalbaarheid
- Woonruimteverdeling

Overige beleidsdocumenten

Naast de Position Papers beschikt Vestia ook over verschillende beleidsdocumenten, bijvoorbeeld op het vlak van duurzaamheid, huurbeleid, onderhoudsbeleid en strategisch voorraadbeleid/waardesturing. Met name de portefeuillestrategie is, in samenhang met het

duurzaam verdienmodel en het scheidingsvoorstel DAEB-niet DAEB, gedetailleerd uitgewerkt.

2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met het cijfer 5,0. Vestia heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen, noodzakelijkerwijs vanuit de financiële positie, onvoldoende bij de grote externe opgaven in het werkgebied.

2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie constateert dat het volkshuisvestelijke beleid van Vestia in de visitatieperiode een duidelijk positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. In het begin van deze periode was er nauwelijks actueel volkshuisvestingsbeleid aanwezig (het beleid uit de periode voor eind 2011 was niet meer realistisch en passend), en stond alles in het teken van de financiële sanering. Al vrij snel is Vestia echter toch weer nieuw beleid gaan maken. De Position Papers uit 2016 vormen hiervan een goede illustratie.

Het nieuwe volkshuisvestingsbeleid van Vestia is noodgedwongen sterk financieel gestuurd (doen wat kan). Financiële ontwikkelingen (met name ook de rentestand) bepalen in sterke mate de ruimte voor volkshuisvestelijke investeringen. De volkshuisvestelijke opgaven (doen wat moet) zijn echter groter dan de investeringen die Vestia kan doen, waardoor de corporatie keuzes moet maken. De commissie constateert in dit verband dat het onderscheid dat door Vestia wordt aangebracht tussen de vier kerngemeenten (Rotterdam, Den Haag, Delft en Zoetermeer) en de overige gemeenten door veel belanghebbenden niet begrepen en ondersteund wordt. De belanghebbenden geven aan duidelijk behoefte te hebben aan een nieuw perspectief, met daarin meer investeringen door Vestia. De commissie kan daarbij niet overzien of de inspanningen/opgaven die externe partijen van Vestia verwachten allemaal terecht zijn, en gedeeltelijk ook niet bij andere corporaties belegd zouden moeten worden. Het nieuwe ondernemingsplan, waar Vestia momenteel aan werkt, zou dit perspectief wel kunnen bieden (zie verder ook de recensie). Hierbij is het belangrijk om het volkshuisvestelijk beleid gebiedsgericht in te steken, zodat de verschillende gemeenten weten wat ze wel en niet van Vestia kunnen verwachten.

Samenvattend stelt de commissie vast dat de volkshuisvestelijke ambities van Vestia in redelijke mate zijn uitgewerkt en realistisch zijn gezien de financiële situatie van de corporatie. Tegelijkertijd sluiten de ambities van Vestia door de nadruk op de financiële positie onvoldoende aan bij de voorliggende volkshuisvestelijke opgaven en de verwachtingen van de belanghebbenden. Deze twee zaken tegen elkaar afwegend is de commissie uitgekomen op een cijfer van 5,0.

2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 5,8. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75%) en Ambities in relatie tot de opgaven (25%).

Presteren naar Opgaven en Ambities		
	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven	6,0	75%
Ambities in relatie tot de opgaven	5,0	25%
Gemiddelde score	5,8	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de maatschappelijke prestaties van Vestia. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen worden meegewogen. De belangrijkste belanghebbenden van woningcorporaties zijn huurders, de gemeente, collega-corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen.

In de visitatiegesprekken is met de belanghebbenden van Vestia gesproken over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Hierbij is aan hen gevraagd om hun oordeel uit te drukken in een rapportcijfer tussen de 1 en 10. De interne partijen die zijn gesproken, zoals het bestuur, het directieteam, de ondernemingsraad en de RvC, hebben geen rapportcijfers gegeven. Dit geldt ook voor de vertegenwoordigers van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en het WSW. Een volledig overzicht van alle geïnterviewde personen is te vinden in bijlage 4. Dit hoofdstuk is volledig gebaseerd op de uitspraken die door de belanghebbenden zijn gedaan. Eventuele feitelijke onjuistheden in deze uitspraken zijn niet door de visitatiecommissie gecorrigeerd.

3.1 De belanghebbenden van Vestia

Landelijke Huurdersraad

De huurders van Vestia hebben zich georganiseerd in een landelijke Huurdersraad. De Landelijke Huurdersraad is in de afgelopen jaren ontstaan vanuit de huurdersvertegenwoordigingen die er waren op het niveau van de voormalige vestigingen van Vestia. De Huurdersraad kent vanaf 2016 een bestuur en een raad met 16 leden vanuit verschillende delen van het werkgebied. Daarnaast zijn er werkgroepen geformeerd op specifieke onderwerpen. Het bestuur wordt ondersteund door drie beleidsmedewerkers. Het bestuur van de Huurdersraad heeft regelmatig overleg met de raad van bestuur van Vestia. Ook zijn er steeds vaker contacten met leden van het directieteam. De landelijke Huurdersraad is, onder meer via de werkgroepen, betrokken bij het opstellen van prestatieafspraken met meerdere gemeenten.

Gemeenten

Het grootste deel van het bezit van Vestia ligt in de gemeenten Delft, Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer. Vestia heeft regelmatig bestuurlijk en ambtelijk overleg met deze gemeenten.

In Barendrecht, Bergeijk, Brielle, Pijnacker-Nootdorp, Westland en Zuidplas heeft Vestia een groot deel tot vrijwel alle sociale huurwoningen in de gemeente in bezit. Vestia heeft met deze gemeenten (partiële) prestatieafspraken gemaakt, waarover regelmatig afstemming plaatsvindt. In het beleid van Vestia worden deze gemeenten aangeduid als 'maatwerkgemeenten'.

Ook heeft Vestia verspreid bezit in grote delen van het land. De commissie heeft tijdens de visitatie gesproken met de gemeenten Krimpenerwaard, Maassluis, Pekela en Tilburg. Met een beperkt aantal gemeenten buiten de metropoolregio Rotterdam Den Haag heeft Vestia prestatieafspraken gemaakt (zie ook paragraaf 2.1). Deze afspraken zijn gemaakt op verzoek van de betrokken gemeenten en betreffen meestal slechts een beperkt aantal thema's.

Zorg- en Welzijnspartijen

De commissie heeft gesproken met verschillende zorg- en welzijnspartijen die met Vestia samenwerken, bijvoorbeeld in de buurtbemiddeling, als huurder van zorgvastgoed of bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Er zijn twee rondetafelgesprekken met vertegenwoordigers van de zorg- en welzijnssector gehouden. In het ene gesprek lag de nadruk op zorg, in het andere op welzijn.

Collega corporaties

Tijdens de visitatie heeft de commissie gesproken met de regionale koepels van woningcorporaties in respectievelijk de regio's Haaglanden (Sociale Verhuurders Haaglanden: SVH) en Rijnmond (Maaskoepel). Daarnaast is gesproken met de volgende collega corporaties: Woonstad, Woonbron, Haag Wonen en De Goede Woning. Binnen de koepels heeft Vestia in de afgelopen jaren weer vaker het overleg gezocht met collega corporaties.

Overige gesprekspartners

De commissie heeft, gezien de bijzondere situatie bij Vestia, tijdens de visitatie ook gesproken met vertegenwoordigers van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Deze partijen zijn betrokken bij het verbeterplan en de wederopbouwfase van Vestia. Zij hebben geen rapportcijfers gegeven over het maatschappelijk presteren van Vestia.

3.2 Beoordeling belanghebbenden

Onderzoeksaanpak

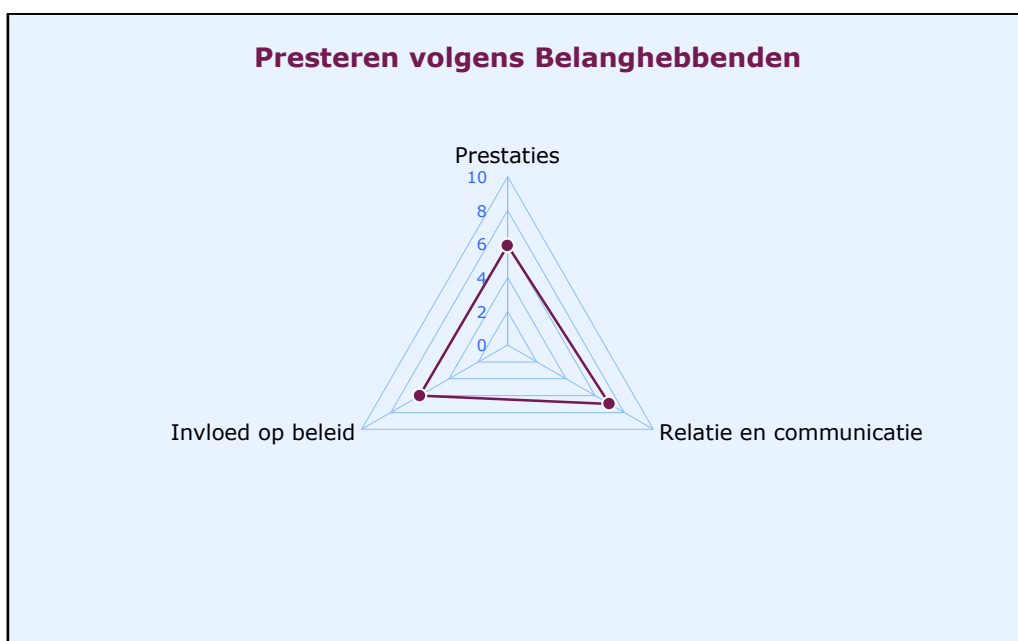
Tijdens de visitatiegesprekken en de telefonische interviews heeft de visitatiecommissie aan alle externe belanghebbenden gevraagd om hun oordeel (uitgedrukt in een rapportcijfer van 1 tot 10) te geven op drie terreinen. Dit betreft:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie (uitgesplitst naar vijf prestatievelden);
- de tevredenheid over de relatie met, en de wijze van communicatie van, de corporatie;
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

De gegeven rapportcijfers zijn per type belanghebbende (huurders, gemeente, overig) gemiddeld, zie de overzichtstabel met de titel 'detailbeoordeling belanghebbenden'. In deze tabel bestaat het oordeel van de huurders uit de gemiddelde cijfers die zijn gegeven door de vertegenwoordigers van de Huurdersraad.

Het oordeel van de gemeente bestaat uit het gewogen gemiddelde van de rapportcijfers die zijn gegeven door de vertegenwoordigers van de vier kerngemeenten (telt mee voor 80%), de vertegenwoordigers van de zogenaamde maatwerk gemeenten (telt mee voor 14%) en de vertegenwoordigers van de overige gemeenten (telt mee voor 6%). Hierbij weerspiegelen de percentages die bij de weging zijn gebruikt het aandeel van het bezit van Vestia in het betrokken gebied als percentage van het totale woningbezit van Vestia. Oftewel, er wordt rekening gehouden met het gegeven dat 80% van het woningbezit van Vestia zich in de vier kerngemeenten bevindt, 14% in de zes maatwerk gemeenten en 6% in overig Nederland.

De rapportcijfers die gegeven zijn door de 'overige belanghebbenden' bestaan uit het gemiddelde van de oordelen die zijn uitgesproken door respectievelijk de welzijnspartijen, de zorgpartijen en de collega-corporaties.



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

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

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

De geïnterviewde belanghebbenden geven Vestia de volgende verbeterpunten mee.

Positie Vestia

- Meerdere belanghebbenden geven Vestia als verbeter suggestie om binnen afzienbare tijd een structurele oplossing te zoeken voor de volkshuisvestelijke opgaven die door financiële sanering van Vestia niet worden aangepakt.
- De gemeente Zoetermeer beveelt aan om actiever te lobbyen bij de externe toezichthouders zodat deze meer oog krijgen voor de grote volkshuisvestelijke opgaven waar Vestia voor staat.
- De maatwerk gemeenten roepen Vestia op om de grenzen van haar kernwerkgebied te heroverwegen en meer oog te hebben voor de volkshuisvestelijke opgaven in de maatwerk gemeenten.
- Eén van de collega corporaties geeft mee om versneld afscheid te nemen van het woningbezit buiten de vier kern gemeenten.
- De gemeente Krimpenerwaard vindt het belangrijk dat het afstoten van het bezit zorgvuldig wordt uitgevoerd zodat huurders hier geen negatieve gevolgen van ondervinden.

Strategie en ambities

- Vanuit meerdere gemeenten komt de verbeter suggestie om inzichtelijk te maken wat Vestia aan volkshuisvestelijke opgaven zou moeten, willen en kunnen invullen. Zo wordt ook duidelijk wat er blijft liggen, zowel binnen als buiten de vier kern gemeenten.
- De gemeente Delft adviseert Vestia om een duidelijkere visie op sociaal beheer en zorgvastgoed te ontwikkelen. Laat het afwachtende los en maak je eigen beleid!
- De gemeente Rotterdam adviseert Vestia om in haar beleid duidelijker onderscheid te maken tussen de korte en de lange termijn.
- De landelijke Huurdersraad vindt het belangrijk dat er op korte termijn een visie op het thema 'langer thuis' ontwikkeld wordt.

- Meerdere belanghebbenden geven als verbeteringsuggestie om de volkshuisvestelijke aspecten zwaarder te laten meewegen in de besluitvorming van Vestia.
- Eén van de collega corporaties geeft als verbeteringsuggestie om op het niveau van waarden helder te zijn in je ambities en drijfveren om daarmee een goed kompas te hebben om toekomstige vraagstukken effectief aan te pakken.
- Eén van de zorgpartijen vindt het belangrijk dat Vestia kiest voor een focus en daar dan ook voor gaat.
- De collega corporaties vragen aandacht voor de energietransitie. Ontwikkel concrete plannen om deze transitie vorm te geven.
- De zorg- en welzijnspartijen geven Vestia mee om meer in de samenleving te gaan staan en nieuwsgieriger te zijn naar de wereld van zorg- en welzijn.
- De gemeenten Bergeijk en Pekela vinden het belangrijk dat Vestia meer meedenkt over lokale volkshuisvestelijke vraagstukken.
- De collega corporaties geven als verbeteringsuggestie mee om weer meer ruimte te creëren voor maatwerk, nadat in de afgelopen jaren de focus op standaardiseren heeft gelegen.

Verhuur

- De gemeenten Bergeijk en Pekela adviseren om ervoor te zorgen dat vrijkomende woningen beter te vinden zijn voor woningzoekenden. Volgens de gemeente Pekela kan dat bijvoorbeeld door het beheer over te dragen aan de lokale corporatie. Zo wordt leegstand waar mogelijk voorkomen.
- De gemeente Pekela zou het verder zinvol vinden als Vestia in Noord en Oost Groningen in gesprek zou gaan met gemeenten en corporaties in het gebied waar zij bezit heeft. Dat zou wellicht tot een oplossing van een aantal problemen zoals leegstand of de aanzuigende werking op ongewenste doelgroepen kunnen leiden.

Kwaliteit woningen en dienstverlening

- De landelijke Huurdersraad vindt het van belang dat de kwaliteitsoverkomst geïmplementeerd wordt.
- Verder vindt de landelijke Huurdersraad het belangrijk dat het proces voor reparatieverzoeken op orde wordt gebracht.

Bijzondere doelgroepen

- De zorgpartijen vinden het belangrijk dat er meer sociale huurwoningen beschikbaar komen voor de uitstroom van bewoners van intramurale voorzieningen.
- De zorgpartijen zien dat de mutatiegraad in het zorgvastgoed gaat toenemen en vinden het belangrijk dat Vestia zich daarop voorbereid.
- Vanuit de zorg- en welzijnspartijen wordt aangegeven dat Vestia op de werkvloer in haar werkwijze meer maatwerk kan bieden om aan te sluiten bij de ontwikkelingen in zorg en welzijn, en bij de behoeften van verschillende bijzondere doelgroepen.

Investerings

- De collega corporaties geven Vestia mee om te onderzoeken of het eigen investeringsprogramma beter kan worden afgestemd op de financiële positie van collega corporaties in verschillende delen van het werkgebied.

- Vanuit de collega corporaties wordt meegegeven om alert te zijn op een volkshuisvestelijk evenwichtig investeringsprogramma dat niet per sé alleen rendabele investeringen omvat.
- De gemeente Rotterdam wil dit Vestia in de randgemeenten rondom Rotterdam meer investeert in sociale woningbouw.

Betrekken van belanghebbenden

- De gemeente Rotterdam vindt het belangrijk dat gemeenten aan de voorkant kunnen meedenken over het door Vestia te voeren beleid.
- Ook geeft de gemeente Rotterdam mee om meer inzicht te geven in de overwegingen die meespelen bij de beleidskeuzes van Vestia. Dat komt de acceptatie ten goede.
- Collega corporaties geven als verbetersuggestie om wat betreft openheid en transparantie door te gaan op de weg die is ingeslagen met de verantwoordingsbijeenkomst in het voorjaar van 2017.
- Collega corporaties willen graag meegenomen worden in het vinden van oplossingen voor volkshuisvestelijke opgaven die Vestia niet oppakt.
- De gemeente Zoetermeer geeft als verbetersuggestie mee om vanuit de Raad van Commissarissen vaker contact te hebben met belanghebbenden, zodat de raad meer beeld krijgt bij de standpunten van de belanghebbenden.
- Welzijnsorganisaties geven Vestia mee om persoonlijker te worden in de omgang met belanghebbenden in de uitvoering van het dagelijkse werk.
- De zorgorganisaties geven aan dat een persoonlijke toelichting op het visitatierapport gewaardeerd zou worden.

Organisatie en Governance

- Vanuit de collega corporaties wordt meegegeven om ook in de toekomst alert te blijven op de vraag of Vestia als organisatie voldoende heeft geleerd van het verleden. Het leerproces moet niet beperkt blijven tot de top van de corporatie.
- De gemeente Barendrecht geeft Vestia mee om ervoor te zorgen dat er voldoende capaciteit en kwaliteit in de organisatie blijft.
- De gemeente Tilburg geeft aan goed intern toezicht belangrijk te vinden.
- De Landelijke Huurdersraad vindt het belangrijk dat Vestia de contactgegevens van haar huurders ter beschikking stelt zodat de raad haar achterban makkelijker kan benaderen.
- De ondernemingsraad vindt het belangrijk om mijlpalen binnen de organisatie te vieren.

3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie met, en de wijze van communicatie van, de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Vestia een 6,2 op het Presteren volgens Belanghebbenden.

a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Belanghebbenden die geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden hebben zich onthouden van een oordeel.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 5,8.

Huurdersvertegenwoordigers

De Huurdersraad beoordeelt dit onderdeel met een 6,5. Zij geeft daarbij aan dat Vestia waar mogelijk de huur naar 100% van maximaal redelijk brengt. In delen van het werkgebied waar veel woningen met relatief veel WWS-punten staan heeft dat volgens de huurdersorganisatie veel invloed op de hoogte van de huur. Het huisvesten van statushouders verloopt volgens de opgave. Wel zou er volgens de Huurdersraad meer spreiding moeten zijn bij het toewijzen van woningen aan statushouders.

Gemeenten

De gemeenten beoordelen dit onderdeel met een 5,7.

De vier kerngemeenten geven een gemiddeld cijfer van 5,8.

De gemeente Den Haag ziet dat betaalbaarheid binnen de stad een belangrijker thema is geworden. Daar mist men de inbreng van Vestia.

De gemeenten Delft en Rotterdam zijn redelijk positief over de prestaties van Vestia op het vlak van beschikbaarheid en betaalbaarheid. De gemeente Rotterdam stelt vast dat Vestia de prestatieafspraken heeft behaald en goed presteert bij de huisvesting van statushouders. Ook de gemeente Delft is tevreden over de wijze waarop Vestia de statushouders huisvest. Volgens de gemeente Delft zijn er ondanks het saneringsbeleid van Vestia nog steeds voldoende sociale huurwoningen beschikbaar.

De gemeente Zoetermeer vindt de prestaties van Vestia op het gebied van betaalbaarheid onvoldoende. Als gevolg van betaalbaarheidsproblemen bij huurders is er een stijgende instroom bij de schuldhulpverlening. Andere corporaties vragen in Zoetermeer ongeveer 85% van de maximaal redelijke huur, terwijl Vestia op basis van het verbeterplan (bijna) 100% van de maximaal redelijke huur moet vragen. Omdat de corporaties in Zoetermeer vergelijkbare woningen in bezit hebben worden de verschillen in prijs steeds meer zichtbaar.

De maatwerkgemeenten geven een gemiddeld cijfer van 5,2, terwijl de overige gemeenten een gemiddeld oordeel van 6,0 geven. Veel van deze gemeenten vinden de huren bij Vestia te hoog. Door huurliberalisatie neemt bovendien de voorraad sociale huurwoningen af, hetgeen men als onwenselijk ziet. Ook deze gemeenten zijn positief over de huisvesting van statushouders door Vestia. De corporatie stelt zich hierbij coöperatief op.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van Vestia op dit onderdeel met een gemiddeld cijfer van 5,3.

De welzijnspartijen hebben geen oordeel uitgesproken over de prestaties van Vestia op dit onderdeel. De zorgpartijen (gemiddeld cijfer 4,7) constateren dat de betaalbaarheid onder druk staat. Ook zijn er te weinig betaalbare huurwoningen beschikbaar waardoor de uitstroom uit intramurale instellingen belemmerd wordt.

De collega corporaties (gemiddeld cijfer 5,8) zien dat Vestia op dit onderdeel minder presteert dan gemiddeld. De SVH stelt vast dat Vestia wel voldoet aan de regionale prestatieafspraken op het vlak van woningtoewijzing. Sinds 2015 zien de collega's in Haaglanden een verbetering. De collega corporaties hebben waardering voor de prestaties van Vestia bij het huisvesten van statushouders.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,1.

Huurdersvertegenwoordigers

De Huurdersraad beoordeelt dit onderdeel met een 6,5. Zij vindt dat de signaleringsfunctie van Vestia bij overlast en zorgmijders door de bezuinigingen minder goed wordt ingevuld. Hoewel Vestia buiten de vier kerngemeenten veel ouderen huisvest lijkt het thema ouderenhuisvesting onvoldoende in beeld bij de corporatie.

Gemeenten

De gemeenten beoordelen dit onderdeel met een 5,7.

De vier kerngemeenten beoordelen de huisvesting van bijzondere doelgroepen met een gemiddeld cijfer van 5,6.

Het huisvesten van bijzondere doelgroepen doet Vestia volgens de gemeenten Den Haag en Zoetermeer conform de afspraken, hoewel Vestia wel iets minder inspanningen levert dan de meeste andere corporaties.

De gemeente Rotterdam beoordeelt de huisvesting van bijzondere doelgroepen door Vestia als onvoldoende. De corporatie heeft volgens deze gemeente voortdurend op achterstand gestaan ten opzichte van de taakstelling. Het feit dat er onduidelijkheid was over procedures en doelstellingen speelt hierbij eveneens een rol. Dit leidde tot een passieve houding bij Vestia (en overigens ook bij veel andere corporaties), waardoor er wachtlijsten zijn ontstaan.

Ook de gemeente Delft vindt dat Vestia op dit prestatieveld een afwachtende houding afneemt. De corporatie komt pas in beweging als het echt moet en lijkt vooral geïnteresseerd in huisvestingsprojecten voor bijzondere doelgroepen met een goede 'business case' en weinig risico op overlast.

De maatwerkgemeenten en de overige gemeenten geven respectievelijk een 6,0 en een 6,3 voor de prestaties van Vestia op dit onderdeel. Het beeld dat deze gemeenten hebben is divers, afhankelijk van de situatie in het eigen gebied. De algemene tendens is dat Vestia voldoende doet aan de huisvesting van bijzondere doelgroepen maar het zorgvastgoed nogal stiefmoederlijk behandelt. Vestia heeft geen volkshuisvestelijke visie op het zorgvastgoed dat zij in overig Nederland bezit. De corporatie investeert ook nauwelijks in dit vastgoed. Dit is jammer want volgens sommige gemeenten zijn investeringen in bestaand zorgvastgoed wel degelijk wenselijk.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van Vestia op dit onderdeel met een gemiddeld cijfer van 6,2.

De welzijnspartijen (gemiddeld cijfer 6,2) zijn van mening dat Vestia de bijzondere doelgroepen op voldoende wijze bedient, al presteert de corporatie wel minder goed dan in het verleden. Vestia denkt vooral in standaardoplossingen en heeft soms te weinig oog voor specifieke lokale of individuele omstandigheden. Er zou meer maatwerk geleverd kunnen worden, zeker ook in het toewijzingsbeleid.

De zorgpartijen (gemiddeld cijfer 6,0) beoordelen de prestaties van Vestia op dit prestatieveld vooral vanuit hun rol als huurders van zorgvastgoed. Ze zijn van mening dat Vestia in de onderlinge samenwerking en dienstverlening voldoende presteert, al verschilt de situatie van complex tot complex.

De collega corporaties (gemiddeld cijfer 6,3) geven aan dat Vestia voldoende woningen toewijst aan bijzondere doelgroepen. Er zijn in de visitatieperiode echter nauwelijks nieuwe initiatieven voor bijzondere doelgroepen ontplooid. Eén van de collega's merkt op dat Vestia wel actief is gebleven als verhuurder van de Thomashuizen en de Herbergiers.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van Vestia op dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer van 5,9.

Huurdersvertegenwoordigers

De Huurdersraad beoordeelt dit onderdeel met een 6,7. Gemiddeld is de kwaliteit van de woningvoorraad volgens de huurdersvertegenwoordigers redelijk goed. In de praktijk zijn er uitschieters naar zowel boven als beneden. De uitschieters naar boven worden veroorzaakt door nieuwbouw van goede kwaliteit. De uitschieters naar beneden komen door woningen die op de nominatie stonden voor sloop die uiteindelijk niet doorging. Volgens de Huurdersraad wordt geld voor onderhoud niet altijd planmatig uitgegeven, maar voor een belangrijk deel besteed aan reparaties en renovaties. Als voorbeelden van het terugbrengen van planmatig onderhoud noemt de Huurdersraad het esthetisch onderhoud en het CV onderhoud. De dienstverlening door Vestia was volgens de Huurdersraad in de afgelopen periode niet altijd goed. Huurders moeten vaak extra achter het uitvoeren van reparaties aan. Ook schakelt Vestia niet altijd de juiste vakspecialisten in.

Gemeenten

De gemeenten beoordelen dit onderdeel met een gemiddeld cijfer van 5,5.

De vier kerngemeenten geven een gemiddeld oordeel van 5,4.

De Haagse prestatieafspraken over woningverbeteringen worden volgens de gemeente niet gehaald. De gemeente Den Haag geeft aan dat er sprake is van achterstallig onderhoud en schimmel in woningen. Binnen het gebied van de WOM is de situatie beter dan daarbuiten. Daarnaast blijft Vestia volgens de gemeente Den Haag achter bij het vervangen van open verbrandingstoestellen en ziet deze gemeente te weinig urgentie en inventiviteit op het vlak van duurzaamheid.

De gemeente Rotterdam constateert dat de huurders van Vestia zich zorgen maken over de onderhoudssituatie, maar dat er van groot achterstallig onderhoud geen sprake is. Qua duurzaamheidsbeleid is Vestia volgens de gemeente Rotterdam geen koploper.

De gemeente Zoetermeer ziet op onderhoudsgebied stilstand in de afgelopen jaren. De gemeente mist het perspectief op de toekomst. Er is waardering voor het plaatsen van zonnepanelen in de wijk Oosterheem.

De gemeente Delft ziet een grote onderhouds- en renovatieopgave voor Vestia binnen haar gemeentegrenzen. In verschillende wooncomplexen is niet geïnvesteerd omdat ze op de nominatie stonden gesloopt te worden. In deze wooncomplexen is de woningkwaliteit duidelijk onder de maat en zijn sloop of grootschalige renovatie de enige echte oplossingen. Anderzijds zijn de nieuwere woningen van Vestia juist van erg hoge kwaliteit, aldus de gemeente Delft.

De maatwerkgemeenten en de overige gemeenten beoordelen de prestaties van Vestia op dit prestatieveld met respectievelijk een 5,7 en een 6,0. Deze gemeenten sluiten zich in hun oordeel over de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer over het algemeen aan bij het beeld van de kerngemeenten. Bijzonder kritisch zijn de gemeenten Bergeijk en Krimpenerwaard. In Bergeijk hebben de bewoners veel klachten over het onderhoud. De gemeente is van oordeel dat de dienstverlening van Vestia onvoldoende is. Als voorbeeld hiervan wordt onder meer de afhandeling van de hagelschade uit 2013 genoemd. Krimpenerwaard geeft aan dat Vestia op dit onderdeel nauwelijks iets doet in deze gemeente.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden geven een gemiddeld cijfer van 5,5 voor de prestaties van Vestia op dit onderdeel.

De welzijnspartijen hebben geen oordeel over het kwaliteitsbeleid van Vestia. De zorgpartijen (gemiddeld cijfer 4,8) zijn kritisch. De kwaliteit van het vastgoed dat ze van Vestia huren beoordelen ze als onvoldoende.

De collega corporaties (gemiddeld cijfer 6,1) constateren dat het bezit van Vestia aan het begin van de visitatieperiode kwalitatief goed was. Daarna is de corporatie een paar jaar op de rem gaan staan. Een aantal collega corporaties ziet dat Vestia inmiddels weer meer doet aan de kwaliteit van de woningen. De meeste collega's geven aan weinig tot geen inzet op duurzaamheid te zien.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 5,3.

Huurdersvertegenwoordigers

De Huurdersraad beoordeelt dit onderdeel met een 4,7. Er is in de afgelopen jaren vrijwel niet geïnvesteerd. De huurdersorganisatie is wel blij dat Vestia in de gesprekken aangeeft in de nabije toekomst weer meer te kunnen investeren.

De huurdersvertegenwoordigers wachten echter nog op concrete plannen. Volgens de huurdersorganisatie had Vestia achteraf gezien na de verkoop van woningen aan Patrizia weer kunnen beginnen met investeringen in de vier kerngemeenten. De grootschalige verkoop van woningen is goed verlopen. De Huurdersraad maakt zich wel zorgen over de verkoop van individuele woningen in de kerngemeenten. Dat mag volgens de raad niet te veel ten koste gaan van de sociale huurwoningvoorraad.

Gemeenten

De gemeenten beoordelen dit onderdeel met een 5,2.

De vier kerngemeenten geven een gemiddeld rapportcijfer van 5,5.

De gemeente Den Haag heeft waardering voor de nieuwbouw die binnen de WOM Den Haag Zuidwest wordt gerealiseerd. Tegelijkertijd ziet de gemeente dat Vestia daarmee slechts ongeveer een kwart tot een derde van haar logische aandeel in de Haagse nieuwbouwpoging realiseert. Er is waardering voor het feit dat de (ver)nieuwbouw in Scheveningen uiteindelijk voor een groot deel onder de sociale huurgrens kon plaatsvinden.

De gemeente Rotterdam is positief over de investeringen die Vestia in Rotterdam doet, maar zou graag zien dat de corporatie ook investeert in de randgemeenten.

De gemeente Delft constateert dat Vestia vroeger een belangrijke investerende corporatie was. Sinds 2011 zijn veel projecten stopgezet of niet afgemaakt. Dat vindt men spijtig want verschillende wijken in Delft hebben dringend behoefte aan nieuwe investeringen. De gemeente Zoetermeer ziet dat nieuwbouwprojecten van Vestia zijn overgenomen door andere corporaties. De renovatie in Palenstein is nog wel door Vestia zelf afgerond. De geplande verkoop van woningen geeft volgens de gemeente grote onzekerheid voor de toekomst. Tot nu toe valt de omvang van de woningverkoop door Vestia in Zoetermeer overigens mee, aldus de gemeente Zoetermeer.

De maatwerkgemeenten beoordelen de prestaties van Vestia met een 4,2 terwijl de overige gemeenten een gemiddeld cijfer van 4,0 geven. Ook deze gemeenten stellen vast dat de investeringen van Vestia zijn stilgevallen. Enkele gemeenten (bijvoorbeeld de gemeente Maassluis) benadrukken begrip te hebben voor de situatie van Vestia. De gemeenten waar Vestia lokaal een grote speler is maken zich ernstig zorgen over de beschikbaarheid en kwaliteit van de sociale huurwoningvoorraad op langere termijn.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van Vestia op dit onderdeel met een gemiddeld cijfer van 6,1.

De welzijnspartijen hebben geen oordeel gegeven over het (des)investeringsbeleid van Vestia terwijl de zorgpartijen dit beleid beoordelen met een gemiddeld cijfer van 6,3. De zorgpartijen stellen vast dat Vestia weinig investeert. Tegelijkertijd is de weinige nieuwbouw die wel wordt gerealiseerd van hoge kwaliteit.

De collega corporaties (gemiddeld cijfer 5,8) geven aan dat Vestia door de zeer beperkte financiële mogelijkheden vrijwel niet geïnvesteerd heeft. Eén van de collega's meent dat Vestia binnen de beperkte mogelijkheden wel het maximale heeft gedaan. In het laatste jaar ziet een aantal collega's dat Vestia weer intensiever meepraat over nieuwe investeringen. De geplande verkoop van woningen geeft onzekerheid. Een aantal collega's geeft aan dat niet duidelijk is wat er op het gebied van de volkshuisvesting in de toekomst van Vestia verwacht kan worden.

Kwaliteit van wijken en buurten

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

Huurdersvertegenwoordigers

De Huurdersraad beoordeelt dit onderdeel met een 6,3. Vestia wijkt volgens de huurdersorganisatie bij het aantal huisuitzettingen negatief af van andere corporaties. Hoewel de afdeling sociaal beheer bij de reorganisaties is ontzien, werken er door natuurlijk verloop wel minder mensen op dit gebied. Daarnaast zijn verschillende medewerkers in een andere wijk gaan werken, waardoor er veel gebiedskennis verloren gegaan. De huurdersorganisatie ziet dat de werkdruk bij de medewerkers in het sociaal beheer hoog is.

Gemeenten

De gemeenten beoordelen dit onderdeel met een 5,9.

De vier kerngemeenten geven een gemiddeld rapportcijfer van 5,9.

De gemeenten Den Haag en Zoetermeer vinden de basishouding van Vestia goed. De corporatie doet mee aan de wijkteams en er wordt consequent gewerkt met complexbeheerders. Deze beheerders hebben volgens de gemeente Den Haag wel meer woningen onder zich gekregen.

De gemeente Rotterdam mist Vestia als partner in het leefbaarheidsbeleid. De corporatie doet alleen het hoognodige en staat te weinig open voor nieuwe creatieve oplossingen. Als voorbeeld noemt de gemeente het Liskwartier. De gemeente Rotterdam wil deze wijk aantrekkelijker maken voor gezinnen. Vestia is echter niet bereid om mee te werken aan de initiatieven die in dit verband ontplooid worden.

De gemeente Delft beoordeelt het leefbaarheidsbeleid van Vestia als voldoende. De corporatie investeert in technische maatregelen zoals cameratoezicht. De huismeesters en sociaal beheerders spelen een nuttige rol bij het signaleren van huurachterstanden, sociale problemen en woonoverlast. De gemeente Delft zou graag met Vestia afspraken willen maken over het toewijzingsbeleid, om zo de samenstelling van wooncomplexen gemengder te kunnen maken.

De maatwerkgemeenten beoordelen het leefbaarheidsbeleid van Vestia met het cijfer 6,2, terwijl de overige gemeenten het cijfer 6,3 toekennen. De meeste gemeenten zijn van mening dat Vestia op dit onderdeel doet wat minimaal nodig is. De gemeente Brielle is van mening dat Vestia onvoldoende proactief optreedt bij de burenoverlast.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddeld cijfer van 6,5.

De welzijnspartijen (gemiddeld cijfer 6,2) zijn gematigd positief over het leefbaarheidsbeleid van Vestia. De samenwerking met de corporatie in het geval van sociale problemen of bijvoorbeeld in de wijkteams is in orde. Tegelijkertijd is men van mening dat Vestia zich wat pro-actiever op zou kunnen stellen. Ook kan de corporatie meer doen om bewonersinitiatieven te stimuleren.

De zorgpartijen hebben geen oordeel gegeven over het leefbaarheidsbeleid van Vestia.

De collega corporaties (gemiddeld cijfer 6,8) hebben een wisselend oordeel over de inzet van Vestia op wijk- en buurtniveau. Sommige collega's geven aan dat Vestia haar profiel op dit thema verloren is en nog maar weinig doet. Anderen merken weinig of niets van de bezuinigingen die Vestia heeft gedaan in het leefbaarheidsbeleid.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

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

Huurdersvertegenwoordigers

De Huurdersraad (gemiddeld cijfer 6,5) vindt dat de relatie met Vestia in de afgelopen jaren beter is geworden. De huurdersorganisatie wordt in toenemende mate betrokken bij de beleidsvorming van Vestia. Sinds een jaar gebeurt dat bovendien ook eerder in het proces. De communicatie verloopt lastiger wanneer de huurdersvertegenwoordigers zelf onderwerpen op de agenda zetten. Voorbeelden daarvan zijn het vastleggen van een norm voor de kwaliteit van de dienstverlening en het beleid rondom het oprichten van VvE's.

Gemeenten

De gemeenten beoordelen dit onderdeel met een 7,4.

De vier kerngemeenten beoordelen dit onderdeel met een gemiddeld cijfer van 7,6.

De relatie met Vestia wordt door elk van deze gemeenten getypeerd als plezierig, open en zakelijk.

De gemeente Den Haag is van oordeel dat Vestia aanspreekbaar is op problemen en waar nodig actie onderneemt. Vestia is transparant over wat het wel en (niet) kan. De corporatie zoekt naar mogelijkheden en heeft oog voor de belangen van de huurders.

De gemeente Rotterdam stelt vast dat de samenwerking met Vestia op bestuurlijk en directieniveau goed is. Op operationeel niveau zijn de relaties soms wat minder goed. Op dit niveau wordt door Vestia vaak simpel gezegd 'het kan niet' zonder dat wordt uitgelegd waarom het niet kan.

De gemeente Zoetermeer ziet dat de raad van bestuur van Vestia makkelijk benaderbaar is. Vestia investeert in de relatie. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het regelmatig gezamenlijk bezoeken van wooncomplexen. In de periode nadat de vestiging in Zoetermeer dicht ging was de communicatie even wat moeizamer, maar inmiddels zijn er weer goede contacten. De gemeente Delft waardeert de transparantie van Vestia. Deze gemeente benadrukt wel dat transparantie niet hetzelfde is als responsiviteit. Vestia is transparant over de financiële kaders waarbinnen zij opereert, maar is niet bereid om deze kaders aan te passen op basis van volkshuisvestelijke argumenten.

De maatwerkgemeenten en de overige gemeenten beoordelen de samenwerking met, en de communicatie van, Vestia met respectievelijk een 6,5 en een 6,3. Ook bij deze gemeenten bestaat er waardering voor de openheid en benaderbaarheid van het bestuur van Vestia. De gemeente Pijnacker-Nootdorp geeft aan dat Vestia over weinig lokale kennis beschikt en vooral redeneert vanuit het belang van het concern. Krimpenerwaard is van oordeel dat de corporatie op eigen initiatief enkel de wettelijk verplichte communicatie voert.

Overige belanghebbenden

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

De welzijnspartijen (gemiddeld oordeel 6,1) hebben op verschillende niveaus contact met Vestia. Ze stellen vast dat de samenwerking en communicatie op de werkvloer over het algemeen minder goed is dan op managementniveau. De zorgpartijen (gemiddeld cijfer 7,5) zijn tevreden over hun relatie met Vestia. De verantwoordingsdag die Vestia in het voorjaar van 2017 heeft georganiseerd wordt door deze belanghebbenden geprezen als een mooi initiatief.

De collega corporaties (gemiddeld oordeel 7,5) vinden Vestia onder het huidige bestuur open en toegankelijk. De corporatie stelt zich kwetsbaar op. In de eerste periode was Vestia voor de collega's nog relatief onzichtbaar maar de laatste anderhalf jaar is het contact weer toegenomen. Dieper in de organisatie is deze nieuwe houding volgens sommige collega's nog niet zo zichtbaar, hoewel ook daar nu een kentering lijkt plaats te vinden.

c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,0.

Huurdersvertegenwoordigers

De huurdersorganisatie (gemiddeld cijfer 7,8) heeft in de praktijk ervaren invloed te kunnen uitoefenen op het beleid van Vestia. Als concrete voorbeelden worden het scootmobielbeleid, het sociaal statuut en het VvE-beleid genoemd.

Gemeenten

De gemeenten beoordelen dit onderdeel met een 5,2.

De vier kerngemeenten geven een gemiddeld cijfer van 5,5.

De gemeente Den Haag vindt de invloed op het beleid binnen de gegeven situatie van Vestia voldoende. Niettemin zou deze gemeente wel meer invloed willen hebben op de thema's die voor de gemeente van belang zijn.

De gemeente Rotterdam stelt vast dat ze tijdens de visitatieperiode weinig invloed op het beleid van Vestia heeft kunnen uitoefenen. Inmiddels lijkt de corporatie wel wat responsiever te zijn geworden. De toekomst moet uitwijzen in hoeverre dit beklijft.

De gemeente Zoetermeer beoordeelt dit onderdeel met een onvoldoende. Omdat het verbeterplan leidend is heeft de gemeente feitelijk geen enkele invloed op het beleid van Vestia. In de laatste anderhalf jaar staat Vestia wel meer open voor het onderzoeken van nieuwe mogelijkheden, aldus de gemeente Zoetermeer.

De gemeente Delft vindt eveneens dat ze weinig beleidsinvloed heeft. Deze gemeente zou Vestia graag betrekken in een grootschalig investeringsprogramma voor kwetsbare wijken. Vooralsnog is er echter weinig zicht op een actieve deelname van Vestia aan dit programma.

De maatwerk gemeenten en de overige gemeenten beoordelen de prestaties van Vestia op dit onderdeel met respectievelijk een 4,0 en een 4,5. Praktisch al deze gemeenten vinden dat ze nauwelijks of geen invloed hebben op het beleid van Vestia. Bij sommige gemeenten is daar begrip voor. De gemeenten waar Vestia lokaal een belangrijke speler is benadrukken echter vooral de negatieve volkshuisvestelijke gevolgen van het ontbreken van invloed.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van Vestia op dit onderdeel met een 5,0.

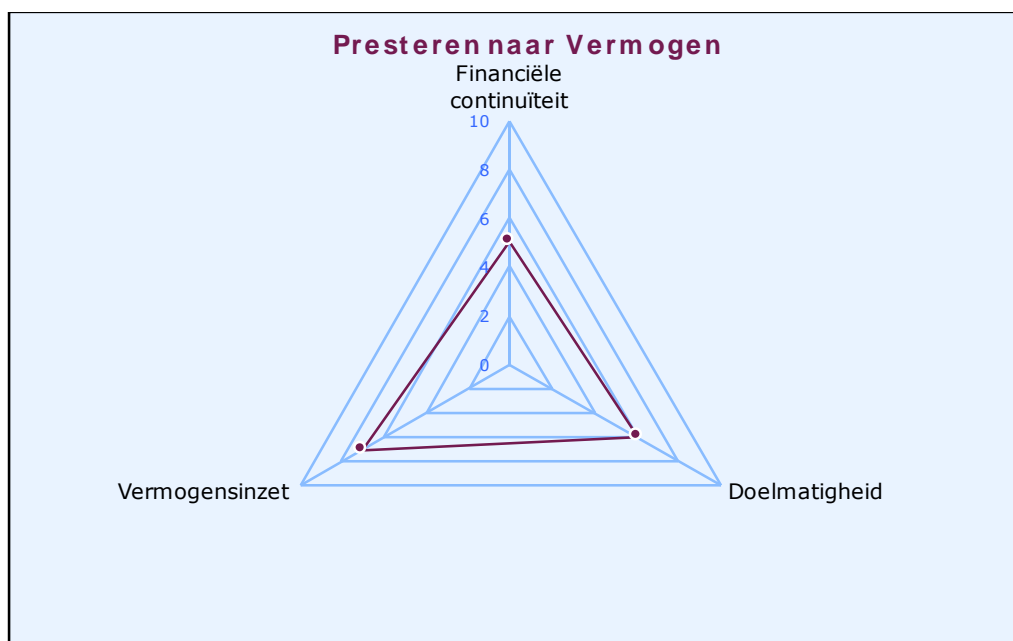
De welzijnspartijen (gemiddeld cijfer 5,3) en de zorgpartijen (gemiddeld cijfer 4,0) vinden dat ze nauwelijks invloed hebben op het beleid van Vestia. Zoals één van de zorgpartijen het omschrijft: 'Voor Vestia ben ik een mug'.

Ook de collega corporaties (gemiddeld cijfer 5,8) menen dat zij vrijwel geen invloed kunnen uitoefenen op het beleid van Vestia. Als voorbeelden worden de keuze voor vier kerngemeenten en het opstellen van het scheidingsvoorstel genoemd. Hierover zijn de collega corporaties niet geraadpleegd. De collega's hebben wel begrip voor hun beperkte beleidsinvloed. Zij weten als geen ander dat Vestia door de financiële situatie maar zeer beperkte speelruimte heeft.

4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Vestia, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet. Hierbij is relevant dat Vestia sinds augustus 2012 onder verscherpt toezicht staat en saneringscorporatie is, en daardoor gebonden is aan het uitvoeren van het door de externe toezichthouders goedgekeurde verbeterplan.

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Financiële continuïteit	5,0	30%
Doelmatigheid	6,0	30%
Vermogensinzet	7,0	40%
Gemiddelde score	6,1	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

De financiële positie van Vestia was vanaf eind 2011 zeer slecht. De corporatie had tussen 2011 en 2013 de focus grotendeels op het voorhanden hebben van voldoende liquiditeit. Mede door een saneringsbijdrage van euro 675 miljoen is de financiële continuïteit van Vestia op korte termijn gezekerd. Vanaf 2013 heeft Vestia vervolgens gewerkt aan duurzaam financieel herstel, de corporatie staat daarbij nog onder verscherpt toezicht.

Omdat de visitatiemethodiek geen ruimte geeft om een voor deze unieke casus⁸ een maatwerk-meetlat te hanteren beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 5. De commissie constateert daarbij wel dat Vestia vanaf halverwege 2013 het maximaal mogelijke heeft gepresteerd om het duurzame herstel van de financiële continuïteit mogelijk te maken, en zich volledig heeft gehouden aan de met de externe toezichthouders overeengekomen financiële kaders in het verbeterplan, hetgeen hieronder verder wordt toegelicht.

In de onderstaande tabel is de ontwikkeling van de rentedekkingsgraad (ICR), de loan to value (LTV), de solvabiliteit en de schuldverdienratio (DSCR) weergegeven.

Financiële ratio's	2013	2014	2015	Prognose	Norm Aw/WSW
ICR	1,4	0,9	1,5	1,3	Minimaal 1,4
DSCR	0,7	0,9	1,0	0,7	Minimaal 1,0
LTV (vhv expl. waarde)	117%	119%	107%	95%	Maximaal 75%
Solvabiliteit (vhv expl. waarde)	Ca. -11%	-10%	4%	7%	

Bron: toezichtsbrieven Aw / CFV.

Hoewel de algemeen geldende financiële normen door Vestia nog niet worden gehaald ontvangt de corporatie vanuit de reguliere exploitatie van woningen voldoende financiële middelen om haar financiële verplichtingen inclusief rentebetalingen te voldoen. In de verbetering van de Loan to Value (LTV) en solvabiliteit zijn grote stappen gezet. De externe toezichthouders zijn in het algemeen tevreden over de maatregelen die Vestia neemt om zo snel mogelijk weer aan de financiële ratio's te gaan voldoen.

De grote inspanningen van Vestia voor duurzaam herstel komen vooral tot uiting in de verbetering van de Loan to Value (LTV) en de solvabiliteit. De verkoop van circa 18.000 woningen en studenteneenheden in vier jaar tijd heeft hieraan bijgedragen. Vestia heeft daarnaast forse besparingen gerealiseerd op de bedrijfslasten.

Door de huidige lage rentestand is de marktwaarde van leningen van Vestia relatief hoog. Daardoor is het voor Vestia ongunstig om deze leningen op dit moment af te lossen. Daardoor is onder meer, met instemming van de externe toezichthouders, het grootschalige verkoopprogramma van Vestia voorlopig opgeschort. Daardoor duurt het langer voordat Vestia weer aan de algemene financiële ratio's voldoet. De verwachting van de corporatie en de externe toezichthouders is dat de leningenportefeuille van Vestia in de toekomst tegen gunstiger voorwaarden kan worden afgebouwd.

De focus van Vestia is door de lage rentestand verschoven naar het realiseren van een duurzaam verdienmodel. In dit model worden er voldoende kasstromen gegenereerd om investeringen in verbetering en nieuwbouw mogelijk te maken. Op deze manier behouden de bestaande woningen hun waarde en wordt de portefeuille door beperkt nieuwbouw verjongd.

⁸ In de toelichting behorende bij de visitatiemethodiek 5.0 is het volgende vastgelegd. "Kan een corporatie die onder verscherpt toezicht staat een voldoende krijgen voor financiële continuïteit? Nee, een corporatie die (nog) onder verscherpt toezicht staat van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) (voorheen CFV) presteert niet volgens de normen van de Aw (ijkpunt voor een 6) en krijgt dus een onvoldoende voor financiële continuïteit."

Vestia volgt de ontwikkeling van de financiële ratio's nauwgezet. Er worden regelmatig scenario's uitgewerkt op basis waarvan in overleg met de externe toezichthouders besluitvorming plaatsvindt. Naar het oordeel van de commissie is Vestia beleidsmatig en organisatorisch goed voorbereid om, zodra de rentestand dit mogelijk maakt, weer aan de financiële ratio's te gaan voldoen.

Doelmatigheid

Vestia voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft ontwikkeld – in relatie tot de opgave waar de corporatie in vergelijking met andere corporaties voor staat- en een actief beleid voert om de bedrijfslasten te reduceren.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Kerngegevens	Vestia	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Beïnvloedbare netto bedrijfslasten (geharmoniseerd, per vhe, 2015)	€ 910 (€ 715 in 2016)	€ 837	€ 853 ⁹
Afname beïnvloedbare netto bedrijfslasten (2013-2015)	-35% (-49% tussen 2013 en 2016)	-21%	-16%
Personeelskosten (geharmoniseerd, per vhe, 2015)	€ 386	€ 339	€ 357
Aantal vhe per fte (2014)	93	102	106

Bron: Aedes Benchmark (2013-2015)

De beïnvloedbare bedrijfslasten lagen bij Vestia in 2015 bijna 7% boven het landelijk gemiddelde. Daarmee scoorde de corporatie volgens de Aedes Benchmark in de middengroep (score: B). In 2016 zijn de bedrijfslasten verder gedaald naar 715 euro per vhe. De personeelslasten vormden bij Vestia in 2015 42% van de totale bedrijfslasten. Dit komt overeen met het landelijk gemiddelde. Per 100 woningen had Vestia in 2015 meer personeel in dienst dan gemiddeld in de corporatiesector. Inmiddels zijn de personeelslasten verder afgenomen. Relevant is dat Vestia in de afgelopen jaren circa 18.000 woningen en studenteneenheden heeft verkocht. Een parallelle verlaging van bedrijfslasten is maar gedeeltelijk mogelijk.

Om te beoordelen of Vestia efficiënt omgaat met de beschikbare middelen moeten de bedrijfslasten worden gezien in het licht van de opgaven waar Vestia voor stond. Het werkgebied van Vestia is diverser dan gemiddeld, zowel qua verspreiding als qua volkshuisvestelijke opgaven. Daarnaast heeft de corporatie veel energie moeten steken in de financiële sanering en meerdere reorganisaties. Naar het oordeel van de commissie zou verdere verlaging van de bedrijfslasten ten koste zijn gegaan van het doelmatig behalen van resultaten op meerdere prestatievelden. De commissie acht de gerealiseerde bedrijfslasten voldoende doelmatig gezien de opgaven waar Vestia in de afgelopen jaren voor stond.

De commissie ziet dat Vestia een actief beleid voert om de bedrijfslasten fors te reduceren. Dit blijkt onder meer uit het volgende:

⁹ De landelijke cijfers over 2016 zijn nog niet door Aedes bekendgemaakt.

- Vestia heeft in relatief korte tijd een zeer grote verlaging van de beïnvloedbare bedrijfslasten gerealiseerd. In een periode van twee jaar (2013-2015) daalden de bedrijfslasten met 35%. Over de periode 2013-2016 is de gerealiseerde verlaging 49%.
- De corporatie heeft actief gestuurd op het verlagen van de bedrijfslasten, onder meer door twee grote reorganisaties. Daarbij zijn voornamelijk banen buiten het primaire verhuur en beheerproces verdwenen. Daardoor is de doelmatige uitvoering van de kerntaken zoveel mogelijk ontzien.
- Vestia heeft het aantal vestigingen naar vier teruggebracht.
- De corporatie heeft voor haar hoofdkantoor een goedkopere locatie gevonden.

Vermogensinzet

Vestia voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en zij haar financiële mogelijkheden maximaal heeft benut voor het realiseren van prestaties.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

In de afgelopen jaren heeft Vestia het portefeuille- en assetmanagement (waardesturing) ontwikkeld. Sinds eind 2015 wordt gewerkt aan het uitwerken van een duurzaam verdienmodel. Op basis hiervan werkt Vestia aan het genereren van voldoende kasstromen, noodzakelijke investeringen in het bestaande bezit om de waarde van het onderpand te optimaliseren en het 'voldoende' invullen van de volkshuisvestelijk opgave.

De commissie is van oordeel dat Vestia hiermee de vermogensinzet ruim voldoende kan onderbouwen. Ook is hiermee een goede basis heeft gelegd om de inzet van vermogen voor maatschappelijke prestaties in de komende jaren waar mogelijk te kunnen vergroten. De commissie constateert ook dat het duurzaam verdienmodel niet 'rond' is. De vraag in hoeverre Vestia in de toekomst daadwerkelijk voldoende vermogen kan inzetten voor nieuwe volkshuisvestelijke opgaven moet nog beantwoord worden in het nieuwe ondernemingsplan en de actualisatie van het verbeterplan in 2018.

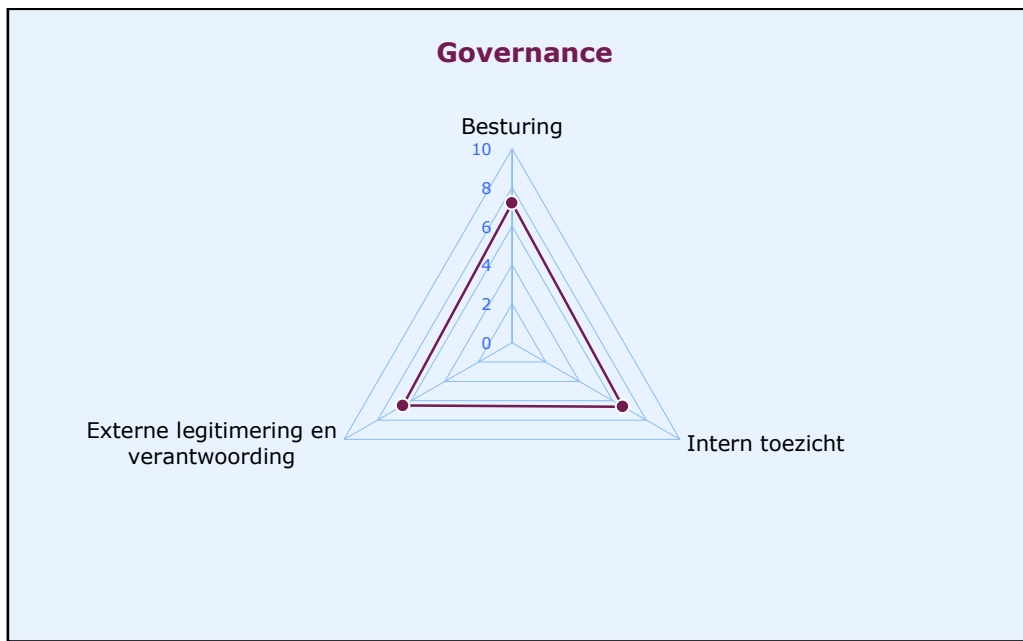
De commissie ziet op dit onderdeel de volgende pluspunten:

- Gezien de vermogenspositie van Vestia waren de mogelijkheden om het vermogen in te zetten voor de volkshuisvesting in de afgelopen jaren zeer klein. Vestia heeft maximaal gezocht naar mogelijkheden om haar vermogen volkshuisvestelijk in te zetten, onder andere in de gesprekken met externe toezichthouders en belanghebbenden over het verbeterplan en het scheidingsvoorstel.
- Vestia heeft samen met de gemeente Den Haag investeringen mogelijk gemaakt door de gezamenlijke WOM Den Haag Zuidwest.
- In de loop van de gevisiteerde periode is een stijgende lijn waarneembaar in de omvang van de investeringen. Hieruit blijkt dat de inspanningen van Vestia om meer vermogen beschikbaar te maken voor haar maatschappelijk presteren effect hebben.

5 Governance

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

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			7,2
- Plan		6,5	
<i>Visie</i>	6		
<i>Vertaling doelen</i>	7		
- Check		7,0	
- Act		8,0	
Intern toezicht			6,6
- Functioneren RvC		7,7	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	7		
<i>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</i>	8		
<i>Zelfreflectie</i>	8		
- Toetsingskader		7,0	
- Toepassing Governancecode		5,0	
Externe legitimering en verantwoording			6,5
- Externe legitimatie		6,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
Gemiddelde score			6,8

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,2.

Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,5.

Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder nader toegelicht.

Visie

Vestia voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De corporatie heeft een visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. In eerste instantie vormde het verbeterplan de basis voor het beleid van Vestia. Later werd het verbeterplan vertaald in een ondernemingsplan (voor de periode 2014 t/m 2017) en verschillende Position Papers (uit 2016, zie ook hoofdstuk 2).

Sterk vindt de commissie de transparante wijze waarop de genoemde plannen worden onderbouwd en aansluiten op de financiële positie. Met name het verbeterplan staat echt centraal binnen de Vestia-organisatie. In principe moeten alle beleidsbeslissingen die binnen Vestia worden genomen passen binnen de kaders van het verbeterplan. Zoals ook in de Position Paper (zie bijlage 7) is terug te lezen is het verbeterplan diverse malen geactualiseerd en aangepast aan de gewijzigde financiële omstandigheden.

De centrale plaats van het verbeterplan brengt met zich mee dat de visie van Vestia in de eerste plaats gericht is op financieel herstel. De volkshuisvestelijke visie is daaraan duidelijk ondergeschikt. Voor het zorgvastgoed ontbreekt een inhoudelijke visie die verder gaat dan het wel of niet afstoten van dit type vastgoed.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6.

Vertaling doelen

Ook op dit onderdeel voldoet Vestia aan het ijkpunt voor een voldoende. De corporatie heeft haar visie vertaald naar strategische en tactische doelen, naar operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden. Dit alles gebeurt op een wijze die monitoring mogelijk maakt. Het ondernemingsplan van Vestia bevat een aantal strategische doelen, die vervolgens weer worden vertaald in zogenaamde kritische prestatie indicatoren (KPI's). Deze KPI's zijn gekoppeld aan een tijdsplanning op jaarbasis. Binnen de KPI's kan onderscheid worden gemaakt tussen meetbare KPI's (bevatten SMART geformuleerde doelstellingen) en zogenaamde 'inspannings-KPI's'. Deze tweede categorie betreft kritische activiteiten die Vestia moet uitvoeren om de gewenste meetbare resultaten te kunnen behalen. Ook in de jaarplannen wordt gewerkt met KPI's. De jaarplannen bevatten meer KPI's dan het ondernemingsplan (het jaarplan 2016 bevat maar liefst 47 KPI's), en bovendien zijn de KPI's uit de jaarplannen over het algemeen wat concreter.

In de periodieke rapportages voor de RvC komen de KPI's uit het jaarplan weer terug en wordt voor elk van deze KPI's aangegeven wat de voortgang is.

Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De consistente wijze waarop de doelstellingen uit het jaarplan worden vertaald in kritische prestatie indicatoren (KPI's). De voortgang op deze KPI's wordt vervolgens gemonitord in de periodieke rapportages voor de RvC.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Check

Vestia voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van bedrijfsvoering) vorderen.

In de periodieke rapportages voor de RvC (kwartaalrapportages, vanaf 2016 tertiaalrapportages) vindt de monitoring van de financiële en bedrijfsmatige prestaties op uitgebreide wijze en nauwgezette wijze plaats. De volkshuisvestelijke prestaties worden uitsluitend op concernniveau gemonitord, hoewel de volkshuisvestelijke opgaven sterk uiteenlopen tussen de verschillende gebieden binnen het werkgebied van Vestia.

Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- Vestia volgt niet alleen de eigen prestaties maar ook de externe ontwikkelingen bijzonder nauwgezet. Elke twee weken worden de belangrijkste externe ontwikkelingen door de corporatie in beeld gebracht. Vestia rapporteert intern per kwartaal over de externe ontwikkelingen en formuleert acties en interventies indien zij dit nodig acht.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Act

Vestia voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen constateert, door acties om de doelen alsnog te realiseren (1^e orde bijsturing), of door de doelen zelf aan te passen (2^e orde bijsturing). De commissie constateert dat de visitatieperiode voor Vestia bijzonder hectisch is geweest, en dat bijsturing praktisch aan de orde van de dag was.

Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- Vestia stuurt snel bij wanneer externe omstandigheden daarom vragen. Wijzigingen in de externe financiële context worden vaak binnen korte tijd worden gevolgd door wijzigingen in het corporatiebeleid om het financieel herstel mogelijk te maken. Zo werd het verkoopbeleid van Vestia na verloop van tijd getemporiseerd omdat het verder aflossen van schulden meer schade aan de volkshuisvesting zou toebrengen (wegvloeien maatschappelijk kapitaal) dan het aan baten qua financiële continuïteit zou opleveren.

- Ook op kleinere schaal is de actieve wijze van bijsturing door Vestia tijdens de visitatieperiode duidelijk zichtbaar geweest. Enkele voorbeelden hiervan zijn:
 - Vestia wil ook in de nabije toekomst nog verder besparen op de bedrijfslasten. In eerste instantie werd hierbij gedacht aan een nieuwe reorganisatie. Toen bleek dat het personeel in sterke mate 'reorganisatiemoe' was heeft de corporatie op initiatief van het management en met behoud van de bezuinigingsdoelstelling besloten om vooral in te zetten op een reductie van de overige, niet op de personeelskosten betrekking hebbende, bedrijfslasten.
 - Toen in de eerste helft van 2016 bleek dat het huurdersoordeel over de kwaliteit van de dienstverlening was gedaald, heeft Vestia het verbeteren van de klanttevredenheid als hoogste prioriteit benoemd en een aantal verbetermaatregelen genomen (Managementrapportage Vestia, 2^e tertiaal 2016).
 - Als reactie op signalen dat de betaalbaarheid onder druk staat heeft Vestia in 2016 besloten om woningen met een huurprijs boven de 95% maximaal redelijk geen huurverhoging te geven. Ook kunnen specifieke doelgroepen (grote gezinnen, statushouders) te maken krijgen met huuraftopping.

Vanwege de actieve en tijdige wijze van sturing bij afwijkingen of veranderde externe omstandigheden beoordeelt de commissie de prestaties van Vestia op dit onderdeel met het cijfer 8,0.

Intern toezicht

De beoordeling van het intern toezicht bestaat uit drie meetpunten: het functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 6,6.

Functioneren RvC

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie aspecten: de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

Samenstelling van de RvC

Vestia voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Vestia beschikt over een uitgebreide profielschets voor de Raad van Commissarissen waarin zowel wordt ingegaan op de algemene competenties die RvC-leden dienen te hebben, als ook op de kwaliteitsprofielen voor de verschillende specialisten binnen de RvC. De profielschets is eind 2015 herijkt naar aanleiding van de nieuwe Woningwet en als zodanig volledig actueel.

Sinds het onder toezichtstellen van Vestia in 2012 is de RvC van Vestia volledig vernieuwd. De huidige RvC bestaat uit zes leden, allen openbaar geworven, die elk hun eigen specialisme inbrengen: financiën, volkshuisvesting, juridische zaken, personeel en organisatie, vastgoed en openbaar bestuur. Twee RvC-leden zijn benoemd op voordracht van de Huurdersraad, terwijl ook de ondernemingsraad van Vestia één RvC-lid heeft mogen voordragen. De commissie constateert dat de RvC-leden expertise hebben op alle voor Vestia relevante beleidsterreinen.

Binnen de RvC van Vestia zijn er twee subcommissies: een auditcommissie en een selectie- en remuneratiecommissie. De taken van deze commissies zijn vastgelegd in een separaat reglement. Op één, inmiddels afgetreden, RvC-lid na hebben alle RvC-leden van Vestia voldaan aan de educatieverplichting van de Vereniging voor Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).

Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- De samenstelling van de RvC is gebalanceerd en sluit zeer goed aan op de profielschets en de kenmerken van Vestia.
- Meerdere RvC-leden hebben hun educatietaakstelling (10 PE-punten in 2015 en 2016) ruimschoots overtroffen ruimschoots overtroffen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

Vestia voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De RvC is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, klankbord en werkgever van de bestuurder. Uit de jaarverslagen, de verslagen van de RvC-vergaderingen en de gevoerde visitatiegesprekken heeft de commissie opgemaakt dat de RvC deze rollen duidelijk van elkaar weet te scheiden en een goede balans heeft gevonden tussen afstand en betrokkenheid. De relatie tussen RvC en bestuur is open en professioneel en kenmerkt zich door wederzijdse waardering en respect. Ook de klankbordrol wordt door de RvC serieus genomen. Zowel tijdens de reguliere RvC-vergaderingen fungeert de RvC ook als adviseur tijdens speciale strategiedagen met RvC, bestuur en directieraad.

Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie de volgende pluspunten:

- De goede wijze waarop de RvC invulling geeft aan haar toezichthoudende rol. Aan het begin van de visitatieperiode was er sprake van een grote hectiek. Zowel binnen de RvC als ook binnen de top van Vestia vonden er veel personeelwisselingen plaats. Bovendien werd de werkorganisatie ingrijpend gereorganiseerd en was er nog onvoldoende goede sturingsinformatie beschikbaar. Door frequent te vergaderen en er 'dicht bovenop' te zitten heeft de vernieuwde RvC zich in korte tijd ontwikkeld tot een professionele interne toezichthouder. Hierbij was het toezicht in eerste instantie noodgedwongen sterk financieel en juridisch gestuurd. In de tweede helft van de visitatieperiode heeft de RvC meer nadruk gelegd op volkshuisvestelijke en strategische aspecten.
- De professionele wijze waarop de RvC de werkgeversrol vormgeeft. Voor de jaarlijkse beoordeling van de twee bestuurders heeft de remuneratiecommissie input opgehaald bij alle commissarissen, middels een vragenlijst met diverse beoordelingscriteria. Tevens is input opgehaald bij een aantal interne en externe stakeholders. Als onderlegger voor de beoordeling is door de bestuurders een overzicht verstrekt van de scores op 14 eerder bepaalde prestatie-indicatoren¹⁰.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

¹⁰ Deze informatie is afkomstig uit het jaarverslag 2016 van Vestia.

Zelfreflectie

Vestia voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De RvC houdt op gezette tijden een zelfevaluatie waarin het functioneren van de raad wordt besproken. Het voorbereiden van de jaarlijkse zelfevaluatie is belegd bij de selectie- en remuneratiecommissie van de RvC. Vanaf 2014 is jaarlijks een zelfevaluatie uitgevoerd over het functioneren in het voorafgaande kalenderjaar. De zelfevaluatie over het jaar 2014 is door een externe adviseur begeleid. Bij de andere zelfevaluaties is gebruik gemaakt van een vooraf door de RvC-leden ingevulde vragenlijst.

Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie de volgende pluspunten:

- De zelfevaluaties zijn van hoge kwaliteit.
- Ter voorbereiding op de extern begeleide zelfevaluatie voor het jaar 2014 zijn individuele gesprekken gevoerd met leden van de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, een afvaardiging van de Ondernemingsraad en een afvaardiging van de Landelijke Huurdersvereniging.
- Van alle zelfevaluaties zijn uitgebreide verslagen beschikbaar waarin duidelijk wordt aangegeven wat goed gaat, en wat er nog beter kan. Er worden heldere vervolgspraken gemaakt naar aanleiding van de evaluatieresultaten.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Toetsingskader

Vestia voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De RvC hanteert een actueel toetsingskader en kan daar inzicht in geven. Tijdens de visitatieperiode hebben de Vestiaorganisatie en de RvC veel geïnvesteerd in het opzetten van een nieuw integraal toetsingskader. Hoewel er op onderdelen nog verdere verbeteringen mogelijk zijn, was dit toetsingskader aan het eind van de visitatieperiode behoorlijk compleet. In het jaarverslag 2016 geeft de RvC aan dat het toezichts- en toetsingskader van Vestia bestaat uit de volgende vier elementen:

1. Een extern toezichtskader (verbeterplan, Governancecode Woningcorporaties).
2. Een intern toezichtskader (statuten en reglementen op verschillende terreinen).
3. Een besturingskader (ondernemingsplan, jaarplannen, prestatieafspraken met gemeenten).
4. Een beheersingskader (begrotingen, financiële kaders, jaarplan Interne Beheersing, risicobeheersingssysteem).

Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- In het kader van het risicomanagement beschikt Vestia sinds 2013 over een stafafdeling interne beheersing (IB). Deze afdeling houdt zich bezig met risicomanagement en interne audits. IB is één van de vier verdedigingslijnen in het *4 lines of defense model* dat Vestia sinds 1 januari 2016 hanteert. Dit model bestaat uit de volgende vier elementen:
 - 1^e lijn: lijnmanagement – de vier Vestia-directies en de vier stafafdelingen.
 - 2^e lijn: de (senior)adviseur F & C – concern/directiecontrollers.
 - 3^e lijn: de stafafdeling Interne Beheersing (IB).
 - 4^e lijn: externe accountant en externe toezichthouders (WSW/ILT).

Het *4 lines of defense model* heeft tot doel om de risico's binnen de organisatie op een zo optimaal mogelijke manier te kunnen beheersen. Het model vereist een goede afstemming tussen de actoren die actief zijn in de verschillende 'lijnen'. De raad betreft de input vanuit de vier organisatieonderdelen actief bij het toezicht.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Toepassing Governancecode

Vestia voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende. Hoewel de corporatie werkt conform de belangrijkste principes uit de Governancecode, wordt deze code nog niet op alle onderdelen nageleefd. Uit een eigen rapportage van de afdeling Interne Beheersing van Vestia uit 2016 kwamen onder meer de volgende hiaten naar voren:

- Vestia beschikt nog niet over een separate en integrale visie op het interne toezicht.
- Het bestuur brengt geen verslag uit aan de RvC over de ingediende klachten.
- De beloning van het bestuur en de RvC wordt niet op de website gepubliceerd.
- De Governancecode stelt: "De RvC maakt een rooster van aftreden dat zodanig is ingericht dat de continuïteit wordt gewaarborgd". Dit is bij Vestia niet het geval omdat de RvC na 2011 volledig vernieuwd is en alle RvC-leden in 2012 of 2013 benoemd zijn. Dit punt heeft inmiddels de aandacht van de RvC, getuige het jaarverslag RvC 2016.
- Het belanghebbendenmanagement is nog onvoldoende uitgewerkt.
- De informatievoorziening aan de RvC inzake risico's voldoet nog niet op alle onderdelen aan de Governancecode.
- Er vindt vrijwel geen zichtbare verslaglegging van de vergaderingen van de selectie- en remuneratiecommissie plaats, noch worden deze verslagen behandeld in de reguliere RvC-vergaderingen. Wel is er regelmatig mondeling verslag gedaan van de beraadslagingen van de remuneratiecommissie in het eerste half uur van de reguliere RvC-vergaderingen.

Naar aanleiding van de bovenstaande hiaten heeft Vestia inmiddels een actielijst opgesteld om volledig te gaan voldoen aan de Governancecode.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

Externe legitimatie en openbare verantwoording

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

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,5.

Externe legitimatie

Vestia voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende en betreft haar belanghebbenden in voldoende mate bij het beleid. Het contact met de belanghebbenden verloopt voornamelijk via de verschillende reguliere overleggen op zowel bestuurlijk als operationeel niveau.

Door de strakke kaders van het verbeterplan waaraan Vestia gebonden is ligt de nadruk in gesprekken met belanghebbenden vooral op het toelichten van de keuzes die Vestia (noodgedwongen) maakt. Waar dat geen financiële gevolgen heeft is ruimte voor het voldoen aan verzoeken van belanghebbenden. Vestia heeft haar beleid steeds op transparante wijze aan de belanghebbenden uitgelegd.

In de richting van de gemeenten buiten het kern- en maatwerkgebied stelt Vestia zich afwachtend op. Wanneer gemeenten zelf aangeven graag prestatieafspraken te willen maken wordt daar door de corporatie gehoor aan gegeven.

Vestia voert nog geen expliciet belanghebbendenmanagement. Hierdoor is niet geheel duidelijk welke partijen wel en welke partijen niet tot de belanghebbenden van de corporatie gerekend kunnen worden. Tijdens de visitatieperiode heeft Vestia geen specifieke belanghebbendenbijeenkomsten georganiseerd. Wel heeft de corporatie in het voorjaar van 2017 een zogenaamde 'verantwoordingsdag' georganiseerd. Uit de gevoerde visitatiegesprekken heeft de commissie opgemaakt dat de belanghebbenden deze dag zeer hebben gewaardeerd.

De relatie tussen Vestia en de Huurdersraad is goed en verloopt conform de vereisten van de Overlegwet. Vestia neemt de inbreng van de huurdersvertegenwoordigers serieus en ondersteunt de Huurdersraad op een adequate wijze.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Openbare verantwoording

Vestia voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De door de Vestia gerealiseerde prestaties staan vermeld in openbare publicaties (jaarverslagen en website). Daarbij worden, onder meer door overzichtelijke tabellen in het jaarverslag, ook eventuele afwijkingen ten opzichte van de oorspronkelijke doelstellingen in beeld gebracht en toegelicht. De commissie is van mening dat de jaarverslagen en de website van Vestia van voldoende kwaliteit zijn en een afdoende beeld geven van de activiteiten van de corporatie.

Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie het volgende pluspunt:

- De grote transparantie die Vestia aan de dag legt bij de werken aan financieel herstel. Vestia communiceert open en volledig over de financiële en juridische gevolgen die dit heeft.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Catharijnesingel 56
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : Vestia Rotterdam
Jaar visitatie : 2017

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

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

Directeur Raeflex B.V., mevrouw drs. W.M.R. de Water

.....
16 februari 2017

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Vestia te Rotterdam, verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Voorzitter, de heer D.H. van Ginkel CMC

.....
21 februari 2017

Algemeen commissielid, mevrouw M. Drijver

.....
21 februari 2017

Algemeen commissielid, de heer prof. dr. P. Hooimeijer

.....
21 februari 2017

Secretaris, de heer dr. Ing. R. Dankert

.....
21 februari 2017

Secretaris, de heer dr. J.S.C.M. Hoekstra

.....
21 februari 2017

Bijlage 2 Curricula vitae

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



Voorzitter D.H. van Ginkel CMC (Dick)

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

Visitaties

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

Specifieke deskundigheid

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

Reeds gevisiteerd

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

- 2006 **Woningstichting Samenwerking Vlaardingen**
- 2007 **Wonen Weert**
- 2008 **ProWonen, Borculo Woningstichting Ouder-Amstel**, Ouderkerk aan de Amstel
- 2010 **Stichting v/h De Bouwvereniging**, Harlingen; **Mozaïek Wonen**, Gouda; **Pré Wonen**, Velsbroek; **SSHN**, Nijmegen;
woonbedrijf Eindhoven
- 2011 **AlleeWonen**, Roosendaal/Breda; **Baston Wonen**, Zevenaar; **Rentree**, Deventer; **St. Willibrordus**, Wassenaar; **Welbions**, Hengelo; **Woningstichting Dinxperlo**; **Ons Doel**, Leiden
- 2012 **Brabantse Waard**, Zevenbergen; **ProWonen**, Borculo; **Staedion**, 's-Gravenhage; **Stichting Wonen Delden**,; **Rochdale**, Amsterdam; **Twinta** (Carintreggeland), Hengelo
- 2013 **BrabantWonen**, Oss; **Stichting Zayaz**, 's-Hertogenbosch
- 2014 **Woonstad Rotterdam**; **Stichting SSHN**, Nijmegen; **Oosterpoort Wooncombinatie**, Groesbeek; **Stichting Nijestee**, Groningen
- 2015 **De Bouwvereniging**, Harlingen; **Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout**; **Stadgenoot**, Amsterdam; **Laurens Wonen**, R'dam
- 2016 **'thuis**, Eindhoven; **Elkien**, Heerenveen; **Staedion**; **Omnia Wonen**, Harderwijk
- 2017 **Vestia**, Rotterdam; **Woonkwartier**, Zevenbergen; **Woningstichting St. Joseph**, Almelo

Kort CV

Geboortjaar 1953

Opeiding

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

Carrière

- 1977-1989 Diverse functies bij het NCIV, voorloper van Aedes
- 1989-2005 Partner en adviseur bij GITP
- 2005-heden Partner organisatieadviesbureau Consort

Nevenfuncties

- 2005-2014 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningcorporatie de Combinatie te Zeist
- 2008-heden Voorzitter redactie Management & Consulting
- 2009-2015 Voorzitter raad van toezicht bij Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland Arnhem
- 2008-heden Voorzitter redactie Management & Consulting
- 2011-heden Voorzitter raad van toezicht Spectrum Gelderland
- 2014-heden Lid gemeenteraad Zeist (D66)

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



Voorzitter Prof. dr. P. Hooimeijer (Pieter)

Vanuit mijn functie als hoogleraar Sociale Geografie en Demografie kijk ik met enige afstand naar het functioneren van corporaties op regionale woningmarkten. Hoewel ik niet dagelijks betrokken ben bij het werk van de corporaties, ben ik goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de sector. Ik treed regelmatig op als voorzitter van discussiedagen over volkshuisvestelijke onderwerpen en heb zo een brede kijk op de positie van corporaties in het stelsel. Ik heb diverse onderzoeken gedaan en publicaties geschreven over ontwikkelingen op de woningmarkt en over wonen en zorg. Naast mijn werk als hoogleraar en wetenschappelijk directeur van de landelijke onderzoeksschool voor Stedelijk en Regionaal onderzoek, ben ik toezichthouder bij het Woon Investeringsfonds. Ook ben ik voorheen zeven jaar bestuurslid geweest van de Nederlandse Woonbond. Vanaf 2006 ben ik visitator bij Raeflex. Per jaar doe ik circa een à twee visitatietrajecten. Ik heb verder een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de eerste visitatiemethodiek.

Visitaties

Met mijn kennis over regionale woningmarkten, kijk ik allereerst naar de prestatievelen Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities. Daarnaast kijk ik naar de onderlinge samenhang van de verschillende prestatieonderdelen. Zit er consistentie in bijvoorbeeld de wijze waarop de corporatie omgaat met het vermogen en de opgave in de regio? Visitatie is dan ook meer dan het afvinken van een aantal checkpunten uit de methodiek. Als visitator wil ik de corporatie leren kennen en begrijpen hoe de strategie is opgebouwd en waar deze op is gebaseerd. Visitaties horen het evenwicht te vormen tussen het afleggen van verantwoording en het aangeven van verbeterpunten.

Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van ontwikkelingen op de woningmarkt, zowel regionaal als landelijk
- Uitgebreide kennis van wonen en zorg
- Brede kijk op de volkshuisvesting vanuit verschillende perspectieven
- Betrokken geweest bij ontwikkeling visitatiestelsel

Reeds gevisiteerd

2006	Woningstichting Etten-Leur
2007	Wetland Wonen , Vollenhove; Wonen Weert
2009	Hestia Groep , Landgraaf; Wooncompagnie , Hoorn; Woonwaard , Alkmaar
2010	IntermarisHoeksteen , Hoorn; Mooiland , Wageningen; Woonstichting Etten-Leur
2011	Kleine Meierij , Rosmalen; Woonzorg Nederland , Amstelveen
2012	Rochdale , Amsterdam
2013	BrabantWonen , Oss
2015	Woonpunt , Maastricht; Domesta , Emmen; Kleine Meierij , Rosmalen
2016	Woningstichting Den Helder , Den Helder
2017	Oost Flevoland Woondiensten , Dronten; Vestia , Rotterdam; BrabantWonen , Oss

Kort CV

Geboortjaar 1955

Opleiding

- Lerarenopleiding Aardrijkskunde en Engels
- Universitaire studie Sociale Geografie (cum laude afgestudeerd)
- 1988 Gepromoveerd, onderwerp proefschrift 'Vergrijzing en individualisering woningmarkt'

Carrière

- 1983-heden Diverse functies in het hoger onderwijs,
- Heden hoogleraar Sociale Geografie en Demografie en wetenschappelijk directeur van Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research

Nevenfuncties

- 1999-2006 Bestuurslidmaatschap van de Woonbond
- 2006-2011 Voorzitter van de Sociaal Wetenschappelijke Raad van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (SWR/KNAW)
- 2006-heden Voorzitter van de Wetenschapscommissie van DANS (Data Archiving and Network Services)
- 2006-heden Lid raad van toezicht van het WoonInvesteringsFonds
- 2006-heden Voorzitter Programmaraad van het Onderzoeksinstituut OTB-TU Delft
- 2007-heden Voorzitter Gebiedsbestuur Maatschappij en Gedragswetenschappen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (MaGW/NWO) (eerst lid, sinds 2012 voorzitter)
- 2008-2012 Lid van het Standing Committee for the Social Sciences van de European Science Foundation
- 2010-heden Voorzitter Wetenschappelijke Commissie Wijkaanpak Ministerie van WWI
- 2010-heden Lid Commissie Ruimtelijke Inrichting en Bereikbaarheid van de SER
- 2012-heden Lid Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (Rli)

<http://nl.linkedin.com/pub/pieter-hooimeijer/4/118/621>



Algemeen commissielid M. Drijver (Margriet)

Ik ben een "selfmade" vrouw met een lange carrière in verschillende sectoren. Mijn passie ligt bij het stimuleren van samenwerking en het bevorderen van diversiteit. In organisaties gaat het volgens mij om mensen: die maken het bedrijf. Het coachen van individuen en teams is daar een van de instrumenten voor. Verder stimuleer, adviseer en confronteer ik (publieke) opdrachtgevers, met de bedoeling hun rol te professionaliseren en help ik opdrachtnemers om de "vraagkant" beter te begrijpen en daar op in te spelen. Ik begon mijn loopbaan als leerling-verpleegkundige, werd de eerste vrouwelijke conducteur bij NS en vakbondsbestuurder in de dienstensector. Aansluitend bekleedde ik verschillende management-, directie- en bestuursfuncties in de sociale zekerheids- en reïntegratiebranche, de corporatiewereld (Com.wonen en Aedes) en de Bouw (RegieRaad Bouw, Vernieuwing Bouw en BAM Woningbouw). Ten tijde van de ActieAgenda Bouw was ik betrokken bij het formuleren van de Human Capital Agenda voor de Bouw van de toekomst, de professionalisering van het opdrachtgeverschap en het opstellen van een innovatieprogramma voor de Bouw. Ook werk ik aan het bevorderen van Social Return programma's in de Bouw. Heden vervul ik een aantal toezicht functies, onder meer in onderwijs, welzijn en cultuur en in de corporatiesector en ben ik lid van het bestuur van het Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten (SVn). Ik zet mij actief in voor het stimuleren van good governance.

Visitaties

Toen ik in 2004 corporatiebestuurder werd en de opdracht had om een fusie te implementeren, zag ik in het instrument visitatie onmiddellijk een uitgelezen kans om op een gestructureerde en onafhankelijke manier zowel intern als extern respons op te halen over de stand van zaken en de binnen en buiten levende beelden over de corporatie. Deze verwachting werd in 2005 bewaarheid door een stevig visitatierapport van Raeflex, dat ons uitstekend hielp om ons programma voor de eerste jaren uit te werken. Na twee jaar hebben we door middel van een zogeheten Midterm Review getoetst of we op de goede weg waren. De visitatie in 2009, hielp ons vooral om de PDCA-cyclus verder op orde te brengen. Daardoor werden we steeds beter in het combineren van de zakelijke, de ondernemende en de maatschappelijke drives in onze organisatie. Als lid van het Aedesbestuur ben ik – mede door mijn eigen ervaringen – steeds een groot pleitbezorger geweest van visitatie als leerinstrument en als methode om met de "buitenwereld" te communiceren. Ik was een van de initiatiefnemers van het voorstel om visitatie tot een voorwaarde voor het Aedeslidmaatschap te benoemen. Dat de aandacht in de

doorontwikkeling van het instrument nu ook komt te liggen op het afleggen van verantwoording vind ik goed passen in de huidige tijd. Naar mijn wijze van zien kan het de corporatie helpen in het vinden van draagvlak en legitimiteit. Ik zet mijn ervaring binnen en buiten de sector graag in door als visitator bij Raeflex een bijdrage te leveren aan het in kaart brengen en verbeteren van de prestaties van de corporaties. Dit alles met het belang van buurten en wijken en hun bewoners als hoofddoel.

Specifieke deskundigheid

- Presteren naar vermogen, management en organisatie, het vinden van balans tussen volkshuisvestelijke doelen en vastgoedsturing en de focus op klant en belanghebbenden zijn allemaal aandachtsgebieden voor mij.

Reeds gevisiteerd

2015	Area, Uden
2017	Vestia, Rotterdam

Kort CV

Geboortjaar 1954

Opleiding

- 1987 HBO Arbeidsmarktpolitiek/Personeelsbeleid
- 1999 Post-HBO Bedrijfskunde
- Diverse cursussen en trainingen op het gebied van sociale zekerheid, pensioenen, arbeidsrecht, media, (verander)management, marketing en toezicht

Carrière

- 1986-1997 Bestuurder bij FNV Dienstenbond
- 1997-2000 Manager bij Landelijk Instituut Sociale Verzekeringen
- 2001 Directeur bij Catalpa BV
- 2001-2002 Regiodirecteur ZuidWest bij KLIQ Reïntegratie BV
- 2003-2004 Directeur Transformatie bij KLIQ NV
- 2004-2011 Bestuurder bij Comwonen
- 2006-2013 Vice-voorzitter Raad van Toezicht bij ROC Albeda
- 2009-heden Bestuurslid van Stichting Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten (SVn)
- 2011-heden Lid Raad van Toezicht bij Platform31
- 2011-heden Voorzitter Raad van Toezicht bij Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Hoogeveen
- 2011-heden Eigenaar van Drijver Advies en Toezicht
- 2012-2013 Directeur Wonen bij BAM Woningbouw BV
- 2013-2015 Lid Raad van Commissarissen bij Woonconcept
- 2013-heden Bestuurslid bij Stichting Geopark de Hondsrug
- 2015-heden Directeur a.i. bij Woonconcept
- 216-2016 Interim directeur-bestuurder Acantus Groep
- 2015-heden Visitator bij Raeflex
- Lid Monitoringscommissie Branche-code goed bestuur in het mbo bij MBO Raad
- 2016 Directeur bestuurder a.i. bij Parteon

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



Secretaris dr. J.S.C.M. Hoekstra (Joris)

Al geruime tijd ben ik werkzaam als onderzoeker bij OTB, TU Delft. Mijn werk bevindt zich op het snijvlak van wetenschappelijk onderzoek en advies op het gebied van wonen. Ik doe veel internationaal vergelijkend onderzoek onder meer naar de organisatie van de sociale huisvesting in verschillende landen. Daaruit blijkt dat wij in Nederland over een bijzondere corporatiesector beschikken, uniek in omvang en taakopvatting. Verder heb ik een aantal jaren geleden als senior beleidsadviseur van de VROM-raad meegewerkt aan adviezen over het Nederlandse woonbeleid. Mijn loopbaan ben ik begonnen bij een adviesbureau, waar ik veel woningmarktonderzoek heb verricht. Voordat ik bij Raeflex kwam, heb ik als secretaris bij KWH diverse visitaties gedaan. Visitaties bieden mij de mogelijkheid om verbinding te leggen met de praktijk van het werken van corporaties.

Visitaties

Als secretaris houd ik mij bezig met de gehele breedte van de prestatievelden. Mijn specifieke belangstelling gaat uit naar presteren volgens belanghebbenden. Ik vind het belangrijk om te zien of corporaties ook doen wat de belanghebbenden van hen verwachten en hoe de communicatie is geregeld. Het is goed dat de methodiek daar specifiek aandacht aan besteedt. Visitaties hebben een verantwoordingsfunctie en een leer- en verbeterfunctie. Een externe commissie kijkt met een frisse blik naar de prestaties van een corporatie en vormt daar een oordeel over. Daar komen als vanzelf aandachtspunten uit voort, die een corporatie kan gebruiken om haar presteren te verbeteren.

Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van de context van het Nederlandse woonbeleid
- Ervaring als secretaris bij visitaties

Reeds gevisiteerd

2010 **DeltaWonen**, Zwolle; **Tablis**, Sliedrecht
2011 **Woonpartners**, Helmond; **Woningstichting Nieuwkoop**
2012 **Woonlinie**, Zaltbommel; **Wassenaarsche Bouwstichting**
2014 **Woningbeheer Betuwe**, Lienden; **Woonconcept**, Meppel; **Eemland Wonen**, Baarn; **de Sleutels**, Leiden
2015 **De Huismeesters**, Groningen; **Trivire**, Dordrecht; **WonenBreborg**, Tilburg
2016 **Staedion**, 's-Gravenhage
2017 **Oost Flevoland Woondiensten**, Dronten; **Vestia**, Rotterdam

Kort CV

Geboortjaar 1973

Opleiding

- Sociale Geografie
- Postacademische opleiding Housing,
- Urban en Mobility Studies
- Gepromoveerd op onderzoek naar de verschillen tussen Europese verzorgingsstaten en huisvestingssystemen (TU Delft)

Carrière

- 1996-1998 Woningmarktonderzoeker Quintis
- 1998-heden Senior Onderzoeker OTB, TU Delft
- 2006-2008 Senior beleidsadviseur VROM-raad
- 2010-heden Eindredacteur Journal of Housing and the Built Environment
- 2015-heden Visiting professor aan de University of the Free State in Bloemfontein, Zuid-Afrika
- 2016-heden Lid van de Raad van Commissarissen van woningbouwvereniging Vecht en Omstreken

<http://nl.linkedin.com/pub/joris-hoekstra/18/72a/a91>



Secretaris dr. ing. R. Dankert (Ritske)

In mijn werk houd ik me bezig met onderzoek, advisering en training op het gebied van beleid voor woningcorporatie. Grote en kleine corporaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Ik heb bij corporaties veel ervaring en kennis in de praktijk van de volkshuisvesting opgedaan. Ik heb als onderzoeker en adviseur gewerkt bij onder meer het OTB in Delft en Companen in Arnhem. Een van de opdrachten bij het laatste bureau betrof het houden van een evaluatieonderzoek naar het woonbeleid in opdracht van het ministerie. Daarnaast heb ik onderzoek gedaan naar buurtgericht werken door corporaties, onderzoek naar energie-besparingsmaatregelen en het ontwikkelen van portefeuille- en assetmanagement bij corporaties. In 2011 ben ik gepromoveerd. Ik heb een proefschrift geschreven over de implementatie het Strategisch Voorraadbeleid met als titel 'Balanceren tussen uitvoering en bewuste afwijking van het beleid'. Vanaf 2012 werk ik als onderzoeker/adviseur in mijn eigen bureau. Ik werk aan vastgoedsturing, onderhoudsbeleid en het benchmarken van bedrijfslasten. Daarnaast schrijf ik regelmatig blogs over corporaties en de ontwikkelingen in de volkshuisvesting.

Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik bewaak de voortgang van het visitatietraject. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat een traject goed verloopt en de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen. Ten slotte ben ik penvoerder van het rapport. Mijn ervaring als onderzoeker en adviseur in ruimte en wonen komt mij bij visitaties van pas. Ik beschik over voldoende kennis om de gegevens snel te kunnen doorgronden en de commissie te ondersteunen bij haar oordeelsvorming. Visitaties hebben een dubbele functie: verantwoording, gericht op de buitenwereld en verbetering, gericht op de eigen organisatie. Mijn motivatie om te visiteren ligt vooral in de mogelijkheid tot verbetering die visitaties bieden, hoe belangrijk ik verantwoord ook vind.

Specifieke deskundigheid

- Kennis van (beleids)processen en financiën bij corporaties.
- Brede blik op het terrein van ruimtelijke ordening en wonen opgedaan door opdrachten bij corporaties, gemeenten, projectontwikkelaars, provincie en Rijksoverheid.

Reeds gevisiteerd

- 2014 **Wovesto**, Sint-Oedenrode
- 2014 **Woningstichting Putten**; **Heuvelrug Wonen**, Doorn; **SSW**, De Bilt; **Ressort Wonen**, Rozenburg; **Oosterpoort**, Groesbeek; **Random Wonen**, Pijnacker; **Rhenense Woningstichting**
- 2015 **Patrimonium woonservice**, Veenendaal; **Woonborg**, Vries; **l'escaut woonservice**, Vlissingen; **Veenendaalse Woningstichting**; **Woningbouwvereniging Lopik**; **Goed Wonen**, Benschop; **SWZ**, Zwolle
- 2016 **Land van Altena**, Nieuwendijk; **R.K. Woningbouwvereniging Zeist**; **Beter Wonen**, Ooltgensplaat; **De Kernnen**, Hedel; **Woningbouwvereniging Heerjansdam**; **Woningstichting Naarden**
- 2017 **Woonlinie**, Woudrichem; **Vestia**, Rotterdam; **Woningbouwvereniging Langedijk**, Noord-Scharwoude; **St. Joseph**, Almelo; **BrabantWonen**, Oss

Kort CV

Geboortjaar 1981

Opleiding

- 1998-2002 Ruimtelijke Ordening en Planologie aan de NHTV internationale hogeschool Breda
- 2002-2005 Sociale Geografie en Planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen

Carrière

- 2006-2010 Onderzoeker/adviseur bij het OTB, TU Delft
- 2010-2012 Onderzoeker/adviseur bij Companen, Arnhem
- 2011 gepromoveerd op implementatie strategisch voorraadbeleid
- 2012-2014 Docent Ruimtelijke Ordening Hogeschool Utrecht
- 2012-heden Eigenaar/adviseur bij De Corporatiestrategie in Nijmegen

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

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> • Position paper • Jaarplannen 2013 -2016 • Jaarverslagen 2013 -2016 • Thematische Position Papers volkshuisvestelijke visie Vestia (2016): o.a. over betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen, dienstverlening e.d. • Duurzaamheidsbeleid en onderliggende documentatie • Huurbeleid en onderliggende documentatie • Incassobeleid en onderliggende documentatie • Onderhouds- en investeringsbeleid en onderliggende documentatie • Portefeuillesturing en asset management (waardesturing): aanpak en inhoudelijke keuzes. • Beleid m.b.t. huisvesting van statushouders • Beleidskader veiligheidsrisico's • Maatregelen implementatie Warmtewet • Inventarisatie en strategie zorgvastgoed • Volkshuisvestingsverslagen 2013 -2016 • Periodieke rapportages Wonen • Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied • Prestatieafspraken met belanghebbenden • Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten • Onderzoek betaalbaarheid Haaglanden
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerkingsconvenant en samenwerkingsafspraken Huurdersraad – Vestia • Kwaliteitsovereenkomst • Onderzoeken naar klanttevredenheid • Diverse documentatie geschillencommissie • Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> • Verbeterplan en briefwisseling hierover met externe toezichthouders • Publicaties Autoriteit woningcorporaties: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief • De Oordeelsbrief van de minister van BZK • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief • Jaarrekeningen en jaarverslag 2013 -2016 • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen • Kwartaal- en tertiaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen 2013-2016 • Aangepaste Strategie (2015) • Ondernemingsplan (2014) • Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet • Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven • Scheidingsvoorstel Daeb / Niet-Daeb en verslagen van overleg met belanghebbenden.
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties • Interne Auditrapportages (2016) • Managementletters Interne Beheersing • Diverse documenten m.b.t. reorganisaties en organisatieontwikkeling • Position paper • Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) • Documenten over toezicht incl. agenda, besluitenregister en relevante notulen RvC-vergaderingen • Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC • Toepassing Governancecode (checklist VTW/Aedes)

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

De geïnterviewde personen zijn door de commissie tijdens in totaal zeventien face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Stichting Vestia.

Raad van commissarissen

- de heer H. Teschmacher
- de heer E. Bartlema
- mevrouw M. Coijmans
- de heer H. van der Vlist

Raad van Bestuur

- de heer A. Schakenbos
- mevrouw W. De Mooij

Directieteam

- de heer R. Straver
- de heer J. Mennink
- de heer R. Bik
- mevrouw L. Groeneveld
- mevrouw K. de Jager
- de heer N. van Boven

Management

- de heer R. Franken (manager Financiën & Control)

Ondernemingsraad

- de heer H. Buitenhuis
- mevrouw M. Kombrink
- mevrouw S. Gopalrai

Landelijke Huurdersraad Vestia

- de heer C. van der Harst
- de heer J. la Gordt Dillie
- mevrouw L. Vermeulen

Gemeente Den Haag

- de heer J. Wijsmuller, wethouder
- de heer H. Zoet

Gemeente Delft

- de heer R. de Prez, wethouder
- mevrouw M. Treep

Gemeente Rotterdam

- de heer R. Schneider¹¹, wethouder
- de heer E. Klep
- mevrouw A. Akkerma

Gemeente Zoetermeer

- de heer T. Kuiper, wethouder
- de heer P. Verheggen
- de heer J. Kool

Regiogemeenten

- de heer A. Schoon (wethouder, gemeente Brielle)
- mevrouw M. Brandsma (gemeente Brielle)
- de heer P. Melzer (wethouder, gemeente Pijnacker-Nootdorp)
- de heer F. Rijneveen (wethouder, gemeente Westland)
- de heer J. van der Wilk (gemeente Westland)

Zorginstellingen en zorgvastgoed

- mevrouw A. Kassing (Perspectief)
- de heer T. van Amelsfort (Pieter van Foreest)
- de heer R. Roling (Huis te Landelaan, Middin)
- mevrouw C. Vermaas (Laurens Wonen, Rotterdam)

Welzijnsinstellingen

- mevrouw S. Batens (Stichting Anton Constandse)
- de heer C. Asche (Buurtbemiddeling Rotterdam)
- mevrouw G. Nieuwenhuis (Bureau Bemiddeling & Mediation).
- de heer O. van der Laan (Parnassia)
- mevrouw Y. Scholtes (Vitis Welzijn)

Collega corporaties (gesprek 1)

- de heer R. van den Broeke (Maaskoepel)
- de heer R. Feenstra (Woonstad Rotterdam)

Collega corporaties (gesprek 2)

- de heer B. Wijbenga (Woonbron)
- mevrouw J. Hoogenboom (Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH))
- de heer K. Karsten (De Goede Woning, Zoetermeer)

Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

- de heer G.J. Weiman

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)

- de heer V. Schaap

¹¹ In een afzonderlijk telefoongesprek gesproken.

Overige interviews

De volgende belanghebbenden zijn door een lid van de visitatiecommissie telefonisch of face-to-face geïnterviewd over de prestaties van Stichting Vestia.

- de heer T. Van Hulsel (wethouder, gemeente Bergeijk)
- de heer J. Hordijk (wethouder, gemeente Zuidplas)
- de heer D. Vermaat (wethouder, gemeente Barendrecht)
- de heer A. Keijzer (wethouder, gemeente Maassluis)
- de heer J. Van Mannekes (wethouder, gemeente Pekela)
- de heer B. De Vries (wethouder, gemeente Tilburg)
- mevrouw D. Blok (wethouder, gemeente Krimpenerwaard)
- mevrouw K. van Dreven (Haag Wonen)

Bijlage 5 Prestatietabel



VOLKSHUISVESTELIJKE PRESTATIES 2013-2016

Vestia

VESTIA

raeflex

INHOUDS- OPGAVE

HUISVESTING VAN DE PRIMAIRE DOELGROEP	1
HUISVESTING VAN BIJZONDERE DOELGROEPEN	7
KWALITEIT VAN DE WONINGEN EN WONINGBEHEER	10
(DES)INVESTERINGEN IN VASTGOED.....	15
KWALITEIT VAN WIJKEN EN BUURTEN.....	17

HUISVESTING VAN DE PRIMAIRE DOELGROEP

WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING

Beschikbaarheid van zelfstandige woningen

Vestia (concernniveau)	2013	2014	2015	2016
Goedkoop	12.831	10.664	10.302	9.810
Betaalbaar	47.548	40.545	41.960	41.984
Duur	12.397	13.156	9.967	8.875
Duur > toeslaggrens	5.901	6.278	6.393	7.684
Totaal zelfstandige vhe	78.677	70.643	68.631	68.351

Bron: Aedes, Stichting Vestia

's-Gravenhage	2013	2014	2015	2016
Goedkoop	4714	4485	4043	3936
Betaalbaar 1/2	10240	10264	10443	10471
Betaalbaar 3+	1360	1354	1209	1267
Duur	1845	1886	1866	1635
Geliberaliseerd	809	968	1069	1288
Geen gegevens	5	4	6	6
Totaal zelfstandige woningen	18973	18961	18636	18603

Bron: Vestia

Delft	2013	2014	2015	2016
Goedkoop	1192	1080	1042	979
Betaalbaar 1/2	3075	3036	3036	3020
Betaalbaar 3+	464	503	499	547
Duur	702	709	671	583
Geliberaliseerd	253	278	317	428
Totaal zelfstandige woningen	5686	5606	5565	5557

Bron: Vestia

Rotterdam	2013	2014	2015	2016
Goedkoop	3833	3603	3359	3223
Betaalbaar 1/2	13605	13124	13068	12940
Betaalbaar 3+	2259	2356	2284	2397
Duur	3813	3872	3618	3300
Geliberaliseerd	1860	2043	2230	2636
Totaal zelfstandige woningen	25370	24998	24559	24496

Bron: Vestia

Barendrecht	2013	2014	2015	2016
Goedkoop	2	2	2	2
Betaalbaar 1/2	300	295	333	334
Betaalbaar 3+	295	289	251	245
Duur	204	200	193	182
Geliberaliseerd	93	108	115	131
Totaal zelfstandige woningen	894	894	894	894

Bergeijk	2013	2014	2015	2016
Goedkoop	38	34	34	32
Betaalbaar 1/2	201	191	196	199
Betaalbaar 3+	100	93	81	76
Duur	106	99	69	66
Geliberaliseerd	14	30	67	73
Totaal zelfstandige woningen	459	447	447	446

Bron: Vestia

Brielle	2013	2014	2015	2016
Goedkoop	230	215	199	181
Betaalbaar 1/2	916	852	842	828
Betaalbaar 3+	254	247	219	208
Duur	323	289	257	227
Geliberaliseerd	46	73	80	119
Totaal zelfstandige woningen	1769	1676	1597	1563

Bron: Vestia

Pijnacker-Nootdorp	2013	2014	2015	2016
Goedkoop	46	43	43	42
Betaalbaar 1/2	409	392	408	390
Betaalbaar 3+	125	126	108	139
Duur	429	360	333	288
Geliberaliseerd	166	222	229	243
Totaal zelfstandige woningen	1175	1143	1121	1102

Bron: Vestia

Westland	2013	2014	2015	2016
Goedkoop	230	223	223	220
Betaalbaar 1/2	1549	1481	1300	1264
Betaalbaar 3+	607	577	474	479
Duur	784	778	657	579
Geliberaliseerd	185	238	269	368
Totaal zelfstandige woningen	3355	3297	2923	2910

Bron: Vestia

Zoetermeer	2013	2014	2015	2016
Goedkoop	575	514	493	451
Betaalbaar 1/2	2411	2299	2298	2262
Betaalbaar 3+	864	837	879	915
Duur	1511	1428	1224	1007
Geliberaliseerd	820	939	1012	1254
Totaal zelfstandige woningen	6181	6017	5906	5889

Bron: Vestia

Zuidplas	2013	2014	2015	2016
Goedkoop	333	302	296	287
Betaalbaar 1/2	1612	1563	1564	1533
Betaalbaar 3+	278	294	288	318
Duur	339	351	317	282
Geliberaliseerd	69	74	88	120
Geen gegevens	1	1	1	1
Totaal zelfstandige woningen	2632	2585	2554	2541

Bron: Vestia

Overige werkgebied	2013	2014	2015	2016
Goedkoop	950	858	568	457
Betaalbaar 1/2	4600	3947	1683	1621
Betaalbaar 3+	1582	1502	497	531
Duur	2052	2029	762	726
Geliberaliseerd	1331	1521	917	1024
Geen gegevens	4	4	2	2
Totaal zelfstandige woningen	10519	9861	4429	4361

Bron: Vestia

Passend toewijzen

	Passend	Te goedkoop	Te duur	Totaal
2013	7594	81	1459	9134
2014	7036	89	1728	8853
2015	5011	143	1648	6802
2016	98,9%			

Bron: Aedes, Stichting Vestia

	Toegewezen aan inkomens tot € 34.911
2013	90,0%
2014	95,8%
2015	95,2%
2016	94,0%

Bron: Aedes, Stichting Vestia

Mutatiegraad

	2013	2014	2015	2016
's-Gravenhage	8,6%	8,9%	8,7%	7,1%
Delft	8,7%	6,9%	7,8%	7,5%
Rotterdam	7,1%	8,1%	8,2%	7,0%
Zoetermeer	5,8%	5,7%	5,5%	7,8%
Barendrecht	3,7%	3,1%	3,1%	3,7%
Brielle	4,2%	5,2%	4,1%	6,0%
Pijnacker-Nootdorp	3,8%	4,2%	3,3%	3,8%
Westland	4,5%	5,1%	4,1%	6,1%
Zuidplas	5,9%	5,5%	5,4%	6,2%
Overig werkgebied	8,4%	11,1%	8,1%	9,1%
Vestia (totaal)	7,4%	8,1%	7,6%	7,2%

Bron: Vestia

Leegstand

	Huurderving marktomstandigheden	Huurderving projectleegstand	Huurderving totaal
2013	2,0%	0,4%	2,4%
2014	1,6%	0,6%	2,2%
2015	1,5%	0,6%	2,2%
2016			

Bron: Aedes, Stichting Vestia

Statushouders: taakstelling en realisatie

Gemeente	2013		2014		2015		2016	
	Taak	Realisatie	Taak	Realisatie	Taak	Realisatie	Taak	Realisatie
Barendrecht					3	3	-	11
Bergeijk					11	11	12	22
Brielle					4	4	30	11
Delft					29	22	77	56
Den Haag					126	96	136	124
Nieuwkoop					4	4	25	25
Ouderkerk					5	8		
Pijnacker – Nootdorp					5	5	40	25
Rotterdam					129	150	272	195
Westland					29	24	63	56
Zoetermeer					27	17	104	89
Zuidplas					10	10	64	41
Totaal					382	355	823	655

Bron: jaarverslagen Vestia 2015, 2016. (taakstelling = het aandeel van Vestia in de gemeentelijke taakstelling).

BETAALBAARHEID

Huurprijsbeleid

Gemiddelde huurprijs	2013	2014	2015	2016
's-Gravenhage	€ 464	€ 487	€ 509	€ 518
Delft	€ 468	€ 491	€ 509	€ 522
Rotterdam	€ 494	€ 516	€ 535	€ 546
Zoetermeer	€ 547	€ 572	€ 590	€ 605
Barendrecht	€ 574	€ 599	€ 617	€ 627
Brielle	€ 491	€ 513	€ 527	€ 541
Pijnacker-Nootdorp	€ 572	€ 591	€ 607	€ 616
Westland	€ 529	€ 554	€ 567	€ 580
Zuidplas	€ 531	€ 553	€ 566	€ 573
Overig werkgebied	€ 576	€ 603	€ 644	€ 653
Vestia (totaal)	€ 507	€ 530	€ 546	€ 556

Bron: Vestia

Aanpak huurachterstanden

Huurachterstand als % jaarhuur	2013	2014	2015	2016
Actieve huurders	1.60%	1.57%	1.78%	1.64%
Niet actieve huurders	0.69%	0.64%	0.76%	0.86%
Totaal	2.29%	2.21%	2.53%	2.50%

Bron: 2013-2015 jaarrekening Vestia; 2016 jaarrekening dossier

Ontruimingen	2013	2014	2015	2016
Ontruiming i.v.m. hennepplantage	12	20	16	40
Ontruiming i.v.m. huurschuld	512	563	382	337
Ontruiming i.v.m. onrechtmatig gebruik	12	2	7	10
Ontruiming i.v.m. overlast	6	6	9	18
Verhuizing (zonder opzegging)	31	9	16	18
Eindtotaal	573	600	430	423

Bron: Vestia

HUISVESTING VAN BIJZONDERE DOELGROEPEN

OUDERENWONINGEN EN ZORGVASTGOED

De zorgportefeuille van Vestia bestaat uit 194 complexen met in totaal 4.980 vhe. Circa 2/3 van de zorgportefeuille ligt buiten het kerngebied van Vestia.

Samenstelling portefeuille (op basis huurstream):

- 43% *intramurale verpleging en verzorging*
- 23% *GGZ*
- 30% *Gehandicaptenzorg*
- 4% *overig*

Grootste huurder: De Drie Notenbomen (DDN). DDN huurt 110 complexen (1.164 vhe) in de geestelijke gezondheidszorg (Herbergiers) en de gehandicaptenzorg (Thomashuizen). Bron: Risico en strategie zorgportefeuille. Eindnotitie (2016)

	Vestia, 2013	Nederland (2013)
Ouderen- en gehandicaptenwoningen (gelabeld)	17,2%	14,1%
Woningen voor overige bijzondere groepen (gelabeld)	0,3%	0,9%
Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)	38,1%	31,2%
Toewijzingen aan ouderen	9,7%	15,0%

Bron: Aedes, Stichting Vestia

Verhuringen zelfstandige woningen naar leeftijdsklasse

ROTTERDAM	2013	2014	2015	2016
< 55 jaar	71%	79%	77%	83%
55-65 jaar	8%	7%	9%	10%
> 65 jaar	21%	14%	15%	6%
DEN HAAG				
< 55 jaar	81%	78%	78%	81%
55-65 jaar	9%	10%	10%	10%
> 65 jaar	10%	11%	11%	9%
ZOETERMEER				
< 55 jaar	75%	74%	76%	84%
55-65 jaar	11%	13%	11%	9%
> 65 jaar	14%	13%	13%	8%
DELFT				
< 55 jaar	89%	86%	89%	85%
55-65 jaar	6%	7%	7%	9%
> 65 jaar	5%	7%	4%	6%
BARENDRECHT				
< 55 jaar	45%	61%	57%	48%
55-65 jaar	15%	18%	21%	33%
> 65 jaar	39%	21%	21%	18%
PIJNACKER-NOOTDORP				
< 55 jaar	68%	70%	73%	66%
55-65 jaar	8%	6%	4%	15%
> 65 jaar	24%	24%	24%	19%
BERGEIJK				
< 55 jaar	96%	90%	94%	88%
55-65 jaar	4%	2%	3%	5%
> 65 jaar	0%	7%	3%	7%
WESTLAND				
< 55 jaar	60%	67%	69%	68%
55-65 jaar	17%	15%	13%	15%
> 65 jaar	23%	18%	17%	17%
ZUIDPLAS				
< 55 jaar	69%	74%	66%	81%
55-65 jaar	11%	9%	14%	9%
> 65 jaar	20%	16%	19%	10%
BRIELLE				
< 55 jaar	80%	89%	80%	88%
55-65 jaar	13%	5%	11%	4%
> 65 jaar	7%	7%	9%	7%

Overige gemeenten	2013	2014	2015	2016
< 55 jaar	59%	66%	66%	72%
55-65 jaar	9%	9%	9%	10%
> 65 jaar	32%	25%	24%	18%

Bron: Vestia

PERSONEN MET EEN (LICHAMELIJKE, PSYCHIATRISCHE OF VERSTANDELIJKE) BEPERKING

Nieuw opgeleverde projecten tussen 2013 en 2016 (bron: jaarverslagen Vestia):

- 2013: oplevering project Breehorn in Castricum: 58 woningen voor cliënten van zorginstelling Parnassia
- 2014: nieuwbouw gebouw Brink in Den Haag voor Parnassia: 62 eenheden voor mensen met een verstandelijke of psychische beperking
- 2015: oplevering renovatieproject Om en Bij in Den Haag: 35 plaatsen voor cliënten van het Leger des Heils
- 2016: geen nieuwe projecten gerealiseerd

KWALITEIT VAN DE WONINGEN EN WONINGBEHEER

WONINGKWALITEIT

Huurprijs per WWS-punt (Daeb-woningen)

Daeb	2013	2014	2015	2016
's-Gravenhage	€ 4,25	€ 4,45	€ 4,31	€ 4,39
Delft	€ 4,07	€ 4,29	€ 4,03	€ 4,11
Rotterdam	€ 3,97	€ 4,17	€ 4,05	€ 4,13
Zoetermeer	€ 3,70	€ 3,90	€ 3,87	€ 3,96
Barendrecht	€ 3,76	€ 3,92	€ 3,60	€ 3,66
Brielle	€ 3,31	€ 3,47	€ 3,31	€ 3,41
Pijnacker-Nootdorp	€ 3,78	€ 3,93	€ 3,70	€ 3,73
Westland	€ 3,88	€ 4,05	€ 3,88	€ 3,94
Zuidplas	€ 3,75	€ 3,99	€ 3,88	€ 3,96
Overig werkgebied	€ 4,02	€ 4,20	€ 3,85	€ 3,94

Bron: Vestia

Huurprijs per WWS-punt (niet-Daeb-woningen)

Niet-Daeb	2013	2014	2015	2016
's-Gravenhage	€ 4,67	€ 4,97	€ 4,56	€ 4,74
Delft	€ 4,11	€ 4,29	€ 3,91	€ 4,07
Rotterdam	€ 4,01	€ 4,21	€ 4,12	€ 4,17
Zoetermeer	€ 3,71	€ 3,89	€ 3,83	€ 3,96
Barendrecht	€ 3,68	€ 3,84	€ 3,53	€ 3,60
Brielle	€ 3,30	€ 3,51	€ 3,50	€ 3,68
Pijnacker-Nootdorp	€ 4,56	€ 4,73	€ 4,41	€ 4,56
Westland	€ 3,76	€ 3,93	€ 3,61	€ 3,73
Zuidplas	€ 5,57	€ 5,66	€ 5,44	€ 5,45
Overig werkgebied	€ 14,13	€ 13,99	€ 11,56	€ 11,44

Bron: Vestia

Jaarhuur als percentage van de WOZ-waarde (Daeb woningen)

Daeb	2013	2014	2015	2016
's-Gravenhage	5,2%	5,7%	6,1%	6,1%
Delft	3,9%	4,3%	4,7%	4,8%
Rotterdam	5,5%	6,0%	6,4%	6,4%
Zoetermeer	4,4%	4,8%	5,1%	5,2%
Barendrecht	3,6%	4,0%	4,3%	4,3%
Brielle	3,3%	3,8%	4,1%	4,3%
Pijnacker-Nootdorp	3,6%	3,8%	4,0%	4,0%
Westland	3,7%	4,2%	4,5%	4,5%
Zuidplas	4,2%	4,7%	5,1%	5,2%
Overig werkgebied	4,7%	4,9%	4,8%	4,9%

Bron: Vestia

Jaarhuur als percentage van de WOZ-waarde (niet-Daeb woningen)

Niet-Daeb	2013	2014	2015	2016
's-Gravenhage	4,6%	4,9%	5,2%	5,3%
Delft	3,6%	4,0%	4,2%	4,4%
Rotterdam	5,0%	5,4%	5,7%	5,8%
Zoetermeer	4,2%	4,6%	4,9%	5,0%
Barendrecht	3,6%	4,0%	4,3%	4,3%
Brielle	3,4%	4,1%	4,6%	4,9%
Pijnacker-Nootdorp	4,0%	4,3%	4,6%	4,7%
Westland	3,9%	4,1%	4,4%	4,5%
Zuidplas	4,6%	5,1%	5,7%	5,7%
Overig werkgebied	9,0%	9,5%	9,1%	8,7%

Bron: Vestia

Conditie en onderhoudstoestand

	2013	2014	2015	2016
Klachtenonderhoud [€/vhe]	232	254	250	
Planmatig onderhoud [€/vhe]	725	698	759	
Mutatieonderhoud [€/vhe]	212	251	232	
Onderhoud (totaal) [€/vhe]	1.169	1.202	1.241	

Bron: Aedes, Stichting Vestia

KWALITEIT DIENSTVERLENING**Aedes Benchmark**

	2014		2015		2016	
	Score	Positie	Score	Positie	Score	Positie
Totaalscore	7,38	B	7,38	C	7,12	C
Deelscore nieuwe huurders	7,53	B	7,44	B	7,28	C
Deelscore huurders met reparatieverzoeken	7,33	B	7,32	C	6,93	C
Deelscore vertrokken huurders	7,31	B	7,47	B	7,15	B

Bron: Aedes, Stichting Vestia

Kwaliteit dienstverlening op vestigingsniveau

	R'dam Hilledijk	R'dam Aveling	R'dam Goudsesingel	Zoetermeer Blijdorpplaan	Den Haag Loevesteinlaan	Den Haag Dr. Lelykade	Hoofddorp Stationsweg	Totaal
2013								
Nieuwe huurders	7.4	7.7	7.1	7.2	7.3	7.8	7.5	7.4
Vertrokken huurders	7.3	7.4	7.4	7.4	7.4	7.3	7.4	7.4
Overlastmeldingen	5.4	6.1	5.8	5.4	5.0	5.2	5.6	5.5
Reparatieverzoeken	7.3	7.3	7.2	7.2	7.3	7.3	7.2	7.2
Planmatig onderhoud	7.6	7.6	7.3	7.4	7.4	7.3	7.1	7.3
2014								
Nieuwe huurders	7.4	7.6	7.2	7.4	7.6	7.7	7.6	7.5
Vertrokken huurders	7.4	7.2	7.3	7.2	7.5	7.7	7.2	7.3
Overlastmeldingen	5.7	5.7	5.7	5.4	5.3	6.2	5.6	5.6
Reparatieverzoeken	7.4	7.4	7.4	7.4	7.2	7.2	7.5	7.4
Planmatig onderhoud	7.4	7.5	7.0	7.3	7.7	7.3	7.3	7.4

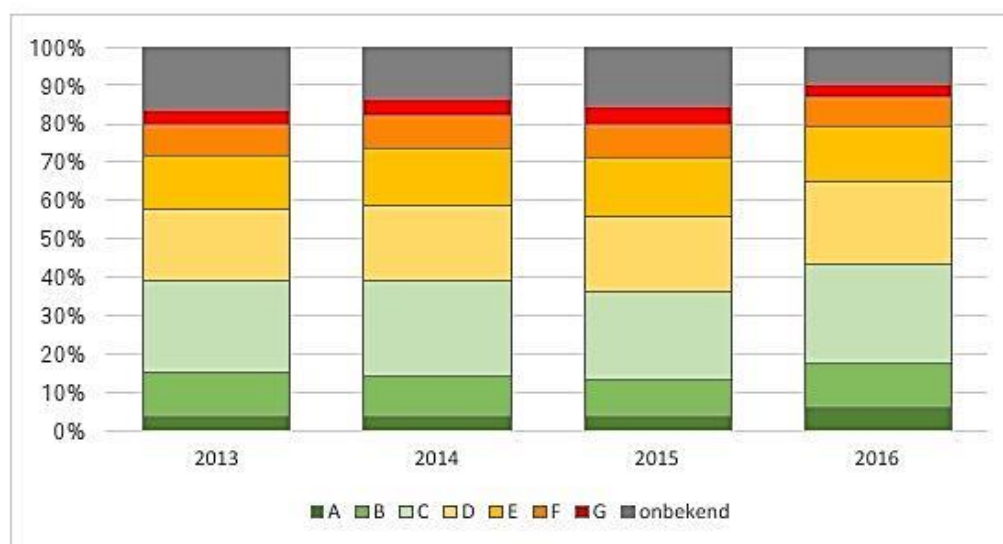
2015								
Nieuwe huurders	7.5	7.7	7.2	7.4	7.6	7.6	7.4	7.5
Vertrokken huurders	7.5	7.3	7.6	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
Overlastmeldingen	4.8	5.1	6.1	5.3	5.9	5.7	6.2	5.5
Reparatieverzoeken	7.2	7.2	7.4	7.4	7.4	7.4	7.2	7.3
Planmatig onderhoud	7.5	7.2	7.2	7.2	7.1	7.1	6.9	7.2
2016								
Nieuwe huurders	7.2		7.1	7.3	7.3			7.3
Vertrokken huurders	7.0		7.1	7.0	7.6			7.2
Overlastmeldingen	5.1		4.7	6.5	6.6			5.6
Reparatieverzoeken	6.5		6.2	6.8	6.5			6.5
Planmatig onderhoud	6.8		7.1	7.1	7.4			7.1

Bronnen: Managementrapportages USP-metingen 2013 t/m 2016

N.B: de cijfers voor 2016 hebben betrekking op de eerste helft van het jaar.

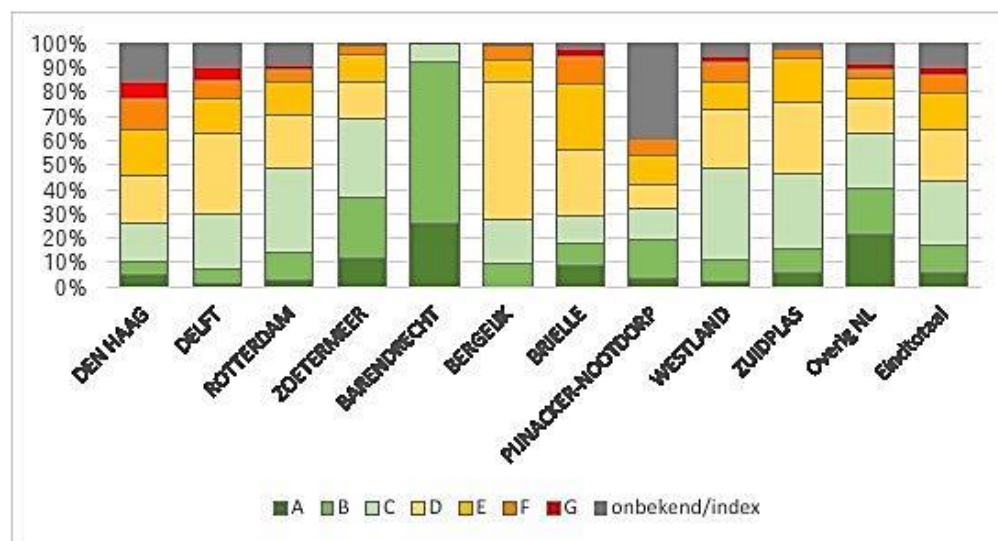
ENERGIE EN DUURZAAMHEID

Energielabeling Vestia (concernniveau)



Bron: Vestia

Energielabeling per gemeente/gebied (stand 2016)



Bron: Vestia.

(DES)INVESTERINGEN IN VASTGOED

NIEUWBOUW, SLOOP, VERKOOP



Bron: Aedes, Vestia

OVERIG VASTGOED

Typen vastgoed in bezit (aantal vhe)

2016	ZOG	BOG	BBOG
's-Gravenhage	956	385	130
Delft	406	59	28
Rotterdam	610	447	43
Zoetermeer	79	24	14
Barendrecht		9	
Brielle		2	
Pijnacker-Nootdorp	109	2	5
Westland	21	23	20
Zuidplas	152	27	18
Overig werkgebied	2648	185	9
Vestia (totaal)	4981	1163	267

Bron: Vestia (2016)

KWALITEIT VAN WIJKEN EN BUURTEN

LEEFBAARHEID, WIJK- EN BUURTBEHEER

jaar	Bedrag (ca.)
2013	3,1 mln
2014	3,2 mln
2015	2,8 mln
2016	2,4 mln

Bron: jaarverslagen Vestia

De centrale beleidsthema's voor de leefbaarheidsaanpak bij Vestia zijn:

- Schoon, heel en veilig (bijvoorbeeld: actief huurders aanspreken op schoonmaak van portieken, vervuiling in rekening brengen)
- Netwerken en samenwerken met andere partijen
- Aanpak van overlast (bijvoorbeeld door huisbezoeken)
- Effect op verhuurbaarheid
- Inzet Vestia waar het het meest nodig is (o.a. in het kader van het nationaal programma Rotterdam Zuid)
- Een voorzieningenniveau dat aansluit bij het 'profiel' van de wijkbewoners; inspelen op en benadrukken van bijzondere kenmerken van het gebied.

Op Rotterdam Zuid is aandacht voor:

- Toename onveiligheid.
- Woonruimteverdeling.
- Projecten gericht op werk en scholing.

AANPAK OVERLAST

Meldingen woonoverlast	2016
Sociale melding	4.391
Agressie	225
Agressie naar medewerkers	18
Geluidsoverlast	1.392
Maatschappelijke zorg	1.435
Overlast door oneigenlijk gebruik alg. ruimte	210
Overlast door onrechtmatig gebruik woning	502
Vandalisme	102
Vervuiling	507

Bron: jaarverslag 2016

Bijlage 6 Meetschaal

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

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

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

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

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

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

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

Bijlage 7 Position paper

1. Vestia: saneringscorporatie én volkshuisvester

Vestia staat voor een goede woning in een prettige buurt voor huishoudens met een laag (midden)inkomen en/of een kwetsbare positie. We zijn een grootstedelijke corporatie en verhuren, verkopen en beheren woningen in heel Nederland. De totale voorraad bestaat uit ruim 75.000 verhuurbare eenheden, waaronder ook bedrijfsruimten en zorgvastgoed. Deze omvang is tot stand gekomen door de vele fusies vanaf de jaren negentig. Vestia is actief in totaal 136 gemeenten. Onze focus ligt op de vier kerngemeenten Rotterdam, Den Haag, Delft en Zoetermeer. 80% van de voorraad staat in wijken van onze vier kerngemeenten.

Vestia is sinds 2012 een saneringscorporatie en werkt vanaf 2014 met een door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) goedgekeurd Verbeterplan¹. De kern is dat Vestia financieel herstelt én in voldoende mate aan haar volkshuisvestelijke opgave kan voldoen. Direct is het spanningsveld zichtbaar. Financieel herstel is aan de hand van financiële ratio's duidelijk te volgen. Volkshuisvestelijk presteren is vanuit meer optieken in te vullen. Het derivatendebacle is de belangrijkste oorzaak van dit spanningsveld. De verhuurderheffing en het gewijzigd Rijksbeleid voor de toegestane huurstijgingen spelen hierbij ook een rol.

Het spanningsveld tussen financieel herstel en volkshuisvester kwam optima forma in beeld bij het scheiden in DAEB en niet-DAEB én het maken van prestatieafspraken. Naar vermogen deed Vestia in kern- en maatwerkgemeenten wat kon, maar niet alle stakeholders hadden de zienswijze dat het voldoende was. Ook de komende jaren zullen we dit spanningsveld nog niet weg kunnen nemen.

2. Een veerkrachtig Vestia

Onlosmakelijk verbonden aan het financieel herstel was een inkrimping van ons personeelsbestand en een structuurwijziging van onze organisatie. In juni 2013 vond een ingrijpende reorganisatie plaats. Voor de reorganisatie bestond Vestia uit vijftien min of meer zelfstandig opererende woonbedrijven en vier vakbedrijven. Na de reorganisatie bestaat Vestia uit vier directies en vier stafafdelingen. De formatie is teruggebracht van ca. 1100 fte naar ca. 900 fte in 2013. Na nog een aantal (kleinere) reorganisaties staan we ultimo 2016 op ca. 700 fte. Bij de verschillende reorganisaties ging dit gepaard met aanlooppunten en (operationele) knelpunten. De afname is in vergelijking tot menig andere corporatie relatief groot geweest.

Tegenover een forse bezuiniging stond dat we veel hebben geïnvesteerd in de kwaliteit van de organisatie. Vestia stelde daarvoor in 2014 een speciaal programma WATT (Werken aan Toekomst en Talent) op om het Verbeterplan gecontroleerd en in samenhang uit te voeren. Negen sub-programmalijnen en/of projecten vielen hieronder, zoals Procesoptimalisatie, Verbetering Bedrijfsvoering (met ICT), Duurzaamheid en Dienstverlening. Op het hoogtepunt werden er meer dan 60 uiteenlopende projecten uitgevoerd.

We lichten er drie kort uit:

- **Good governance:** verbeteren van het risicomanagement, besluitvormingsprocessen, interne controle en voldoen aan regelgeving. Om hier een stevige invulling aan te geven is in 2013 de stafafdeling Interne Beheersing in het leven geroepen.
- **Investeren in mensen:** gerichte programma's waarin aspecten centraal stonden zoals samenwerking, leiderschap, het creëren van een open cultuur van inspraak en feedback geven en specifieke inhoudelijke thema's zoals het verbeteren van de dienstverlening en het laden van kernwaarden. Vanaf 2016 zijn dat *betrouwbaar*, *betrokken* en *ambitueus*.
- **Implementeren van waardesturing:** vanaf medio 2015 staat integrale waardesturing (ook wel vastgoedsturing genoemd) bovenaan de prioriteitenlijst en zijn tientallen medewerkers intern en extern getraind en processen en systemen (op)nieuw geïmplementeerd.

In het voorjaar van 2016 heeft Vestia een medewerkersonderzoek uitgevoerd. De uitkomst was onder meer dat een te groot deel van de organisatie zich te weinig betrokken en bevlogen voelde. Dit heeft geleid tot intensivering van de programma's voor investeren in mensen ("Mensen Maken Vestia").

De afgelopen vijf jaar heeft een ongekend grote wissel getrokken op de organisatie. De ooit zo trotse Vestia medewerker ging van een organisatie van groei en aanzien naar een organisatie van krimp en schande (kort na het debacle). De veerkracht van de medewerkers is bijzonder hoog gebleken. Anno 2017 is er weer op gepaste schaal trots binnen de organisatie. Het waren voor alle medewerkers tropenjaren.

¹ Het Verbeterplan 2014-2021 is leidend voor Vestia. Als bijlage bij deze Position Paper is een toelichting op het Verbeterplan bijgevoegd.

3. Belangrijkste (financiële) resultaten

Vestia stond er na het derivatendebacle in financieel en volkshuisvestelijk opzicht ronduit dramatisch voor. Alleen met steun van de sector en enkele zeer draconische maatregelen kon een faillissement in 2012 worden voorkomen. De maatregelen, waaronder het stopzetten van alle investeringen en het maximaliseren van de huuropbrengsten bij mutatie en bij jaarlijkse huurverhoging, hadden een grote volkshuisvestelijke impact.

Eind 2013 ontstond het inzicht, eerst bij het bestuur en daarna bij de toezichthouders, dat het volkshuisvestelijk niet acceptabel en ook financieel niet verstandig was om langjarig niet in het bezit te investeren. In het medio 2014 goedgekeurde Verbeterplan werd dat verwoord als het "op verantwoorde wijze bereiken van duurzaam financieel herstel". Deze lijn kreeg onder meer zijn beslag in een toename van het investeringsvolume. Onderhoud en leefbaarheid zijn gedurende de gehele periode op peil gehouden. De invoering van de huursombenadering kostte Vestia 7% solvabiliteit. Volkshuisvestelijk echter ontstond door de huursombenadering meer ruimte om woningen in het kern- en de maatwerk gemeenten sociaal en betaalbaar te houden.

Vanuit financieel optiek laat onderstaande tabel kort en krachtig de start- en huidige situatie zien:

Ratio	Norm	Ultimo 2012	Ultimo 2016
Solvabiliteit (bedrijfswaarde)	Minimaal 20%	-10,82%	8,68%
Loan to Value	Maximaal 75%	122,2%	98,5%
ICR (ongewogen)	Minimaal 1,4	1,11	1,27

De forse verbetering van de financiële ratio's is bereikt door:

- Omvangrijke verkopen voor een (relatief) goede marktprijs en de daaraan gekoppelde aflossing van schulden.
- Verlaging van de bedrijfslasten: Vestia was een 'C-corporatie' op bedrijfslasten en is inmiddels een 'B-corporatie'.
- Optimalisering van de huuropbrengsten.

De afgelopen jaren hebben we grote stappen gemaakt op weg naar duurzaam financieel herstel. Zo is onze leningenportefeuille teruggebracht van € 6,5 miljard ultimo 2012 naar € 5,3 miljard ultimo 2016. Dit is nog niet voldoende, maar door de lage rentestand hebben wij een pas op de plaats moeten maken. In overleg met onze nieuwe saneerder het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit woningcorporaties (Aw) zijn we eind 2015 overgestapt op het duurzaam verdienmodel. Deze financiële strategie borduurt voort op de Aangepaste Strategie in het Verbeterplan 2014-2021.

De kern van het duurzaam verdienmodel luidt:

- Vestia genereert langdurig voldoende positieve kasstromen om aan alle verplichtingen te voldoen;
- Vestia houdt haar portefeuille op voldoende waarde om op lange termijn, als de langlopende leningen afgelost moeten worden (rond 2050), voldoende onderpand te hebben;
- We voldoen in voldoende mate aan onze volkshuisvestelijke opgave.

Als aan deze drie voorwaarden wordt voldaan, kunnen we spreken van een duurzaam verdienmodel. In 2016 en 2017 werken we aan een gedegen onderbouwing van het model met onder meer meerjarenonderhoudsbegrotingen per complex en een langjarige investeringsbegroting.

Met betrekking tot de scheiding DAEB/ niet-DAEB bezit was het een uitdaging om te komen tot een financieel gezien evenwichtig scheidingsvoorstel. Omdat ons verdienpotentieel zit in het potentiële niet-DAEB bezit is het niet eenvoudig om de DAEB-tak gezond te houden. Wij hebben dat gedaan via de interne leningenstructuur (circa 1/3e van de schulden is via een interne lening doorgelegd naar de niet-DAEB tak) en voorgenomen dividenduitkeringen. In ons voorstel ontwikkelen de ratio's in beide takken zich positief en de som van beide is in lijn met het Verbeterplan.

4. Inzoomen op deelresultaten

In het vervolg van deze position paper zoomen we in op een aantal deelresultaten. Dit betreft de volkshuisvestelijke resultaten, de verkopen, de portefeuillestrategie en de juridische procedures.

4.1 Volkshuisvestelijke resultaten

Vestia geeft binnen de saneringscontext invulling aan volkshuisvestelijke doelen. Op diverse thema's hebben we in position papers onze standpunten, mogelijkheden en ambities beschreven. Thema's zijn onder andere *bijzondere doelgroepen, kwaliteit van woningen* en *statushouders*.

Dienstverlening, leefbaarheid en onderhoud

In de jaren voor het debacle stond Vestia bekend om haar goede dienstverlening. De huurderswaardering voor onze dienstverlening lag in de twee jaar na het debacle slechts een fractie lager. Helaas is in 2015 en 2016 de waardering van onze huurders verder gedaald. Dit zien we terug in de recente Aedes benchmark, waar we een C blijven scoren. Mogelijk is er onder huurders sprake van een na-ijleffect van de reorganisaties: pas na 2 jaar is er een duidelijk verschil in waardering van dienstverlening te zien. Afgelopen jaar hebben we veel verbeteracties ingezet, waaronder het inzetten van extra medewerkers en het verder digitaliseren van onze dienstverlening (bijvoorbeeld het online inplannen van een reparatieverzoek). Ook zijn we gaan deelnemen aan 'benchlearning'-bijeenkomsten om van andere corporaties met betere resultaten te leren.

De inspanningen voor leefbaarheid zijn onverminderd doorgegaan met een accent op schoon, heel en veilig. Ook onderhouden we ons bezit op hetzelfde niveau. Wel hebben we besparingen gerealiseerd door het onderhoudsbudget efficiënter te besteden (bijvoorbeeld afsluiten van collectieve onderhoudscontracten voor al onze ketels).

Aanbieden woningen

Het (passend) aanbieden van woningen aan huishoudens met een laag inkomen en het huisvesten van bijzondere doelgroepen is de afgelopen jaren goed gelukt. Dat neemt niet weg dat we de eerste jaren (2013 en 2014) de lopende of net afgesloten prestatieafspraken niet altijd nagekomen zijn vanwege ons huurbeleid "100% tenzij", het stop zetten van (investerings-)projecten en vele verkopen. De laatste twee jaren (2015 en 2016) zijn de effecten van ons Verbeterplan beter vertaald in de prestatieafspraken. We zijn er trots op dat we in onze belangrijkste woningmarktgebieden voldoen aan vrijwel alle regionale woningmarktafspraken rondom woningtoewijzing.

WOM Den Haag Zuid-West en NPRZ

We lichten twee bijzondere ontwikkelingen toe. In 2013 is samen met de gemeente Den Haag veel tijd geïnvesteerd in het oprichten van de Wijk Ontwikkelingsmaatschappij Den Haag Zuidwest B.V. (WOM). In april 2014 is de WOM feitelijk opgericht. Vestia bracht een deel van haar (woning)bezit in Den Haag Zuidwest in, te weten 2.039 verhuurbare eenheden en 2 bouwlocaties. De gemeente Den Haag heeft zich gecommitteerd om maximaal € 80 miljoen bij te dragen voor de herstructurering van Zuidwest. In het kader van de afspraken rond de WOM is afgesproken dat Vestia jaarlijks 300 woningen in Den Haag mag verkopen. Door middel van de WOM kan Vestia in de komende 10 jaar op een alternatieve, maar duidelijke wijze invulling geven aan haar volkshuisvestelijke ambities in Den Haag. Dit leidde onder meer tot de oplevering van het eerste nieuwbouwproject Quattro (41 eenheden) in 2015.

Vestia heeft voor het derivatendebacle een omvangrijke opgave in Rotterdam tot stand gebracht, zowel nieuwbouw als renovatieprojecten. Hiermee waren we ook een belangrijke partner in Nationaal Programma op Zuid. Ondanks dat de aantallen aanzienlijk minder zijn, zeker voor wat betreft nieuwbouw, zijn we trots dat we onze verantwoordelijkheid langzaam weer kunnen nemen. Zo leverden we in 2015 de nieuwbouw van Bloemfontein fase 1 (86 eenheden) en de duurzame renovatie van De Velden (144 eenheden) op. Ook is in 2016 de besluitvorming afgerond om in 2017 het nieuwbouwproject De Burgen (108 eenheden) te gaan realiseren.

Huurdersraad

In het kader van de invoering van de Herziene Woningwet heeft onze Huurdersraad een behoorlijke professionaliseringsslag gemaakt. Zo is de ondersteuning versterkt en de organisatiestructuur aangepast. Hadden we vroeger nog te maken met platforms van huurders per vestiging, nu kennen we één huurdersraad en werkgroepen per vestiging. De Huurdersraad heeft nu een grote rol bij het maken van prestatieafspraken met de gemeente. Wij vinden het een goede ontwikkeling dat er meer zeggenschap ligt bij degenen voor wie je het doet. Bovenal houdt het ons scherp en draagt het daarmee bij aan de ontwikkeling van onze organisatie.

4.2 Een professionele verkooporganisatie opzetten (en afbouwen)

Tot 2012 had Vestia een zeer terughoudend verkoopbeleid. Niettemin is verkoop een van de belangrijkste maatregelen om te komen tot duurzaam financieel herstel. Vijf jaar verder hebben we ruim 20.000 eenheden verkocht. De kopers waren particulieren, corporaties en beleggers. De grootste transacties zijn gesloten met de Duitse belegger Patrizia (6.185 eenheden buiten de metropool Den Haag-Rotterdam) en Woonstad Rotterdam (7.000 student-eenheden in Rotterdam).

De verkopen in de eerste jaren overtroffen onze verwachtingen. Veel eerder dan in het Verbeterplan was voorzien ontstond een situatie waarin we voldoende liquiditeit hadden opgebouwd om aan onze aflossingsverplichtingen tot en met 2021 te voldoen en ook naar behoefte te kunnen investeren in ons bezit. Door de lage rentestand waren verdere grootschalige aflossingen niet meer wenselijk, omdat dit te kostbaar zou zijn. Dit heeft ertoe geleid dat we in 2015 zijn overgegaan op de hiervoor al genoemde Aangepaste strategie en het duurzaam verdienmodel. Voor de verkopen betekende dit dat de jaarlijkse doelstellingen fors zijn teruggebracht. Hierdoor moesten we de verkooporganisatie die wij in enkele jaren uit de groot hadden gestampt, helaas weer afbouwen.

De verkopen waren intensieve trajecten met diverse partijen: kopers, gemeenten, bewoners, CFV, het WSW en de OR. De OR speelde bij de verkopen een belangrijke rol in het maken van afspraken over de overgang van medewerkers bij verkoop (in totaal ca 65 fte). Met name de verkoop aan Patrizia leverde een spanningsveld op met een aantal gemeenten, die hiertegen bezwaar maakten. Onze financiële noodzaak tot verkoop botste met hun volkshuisvestelijke agenda. Uiteindelijk zijn drie gemeenten in beroep gegaan. Zij zijn door de rechter in het gelijk gesteld, echter de rechtsgevolgen voor Vestia zijn door de rechter in stand gehouden, waardoor wij het bezit wel konden leveren.

4.3 Portefeuillestrategie

Een belangrijke concretisering van de ondernemingsstrategie was het vaststellen van de portefeuillestrategie in 2016. Daarin is vastgelegd dat ons werkgebied bestaat uit de 4 grote steden in de metropoolregio Rotterdam/Den Haag, te weten Rotterdam, Den Haag, Delft en Zoetermeer. We duiden dat aan als onze kerngemeenten.

In 2016 hebben wij veel tijd en energie gestopt in het maken van het scheidingsvoorstel DAEB/ niet-DAEB. In vergelijking met andere corporaties heeft Vestia relatief gezien veel bezit dat potentieel niet-DAEB is, namelijk 35% van het aantal verhuureenheden. Binnen de kaders van het Verbeterplan is er ruimte om een deel van het potentiële niet-DAEB bezit vanuit volkshuisvestelijke overwegingen, namelijk het beschikbaar houden van voldoende betaalbare woningen, in de DAEB-tak onder te brengen. Deze ruimte was onvoldoende om aan de volkshuisvestelijke opgaves van alle gemeenten tegemoet te komen. Zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau is met de kerngemeenten en maatwerkgemeenten veel overleg geweest over de verdeling van de pijn.

In het uiteindelijke voorstel brengen wij 79% van ons bezit onder in de DAEB-tak en 21% in de niet-DAEB-tak. Kortom, Vestia heeft ruim 40% van haar potentiële niet-DAEB alsnog DAEB gehouden. Desondanks gaven 16 van de 136 gemeenten een negatieve zienswijze, waarbij voor 6 gemeenten geldt dat Vestia daar een substantieel aandeel van de sociale huurvoorraad bezit.

De portefeuillestrategie stelt ook kaders die het risicoprofiel van de totale vastgoedportefeuille minimaliseren:

- Vestia stoot onzelfstandige eenheden en losstaand BOG/MOG af.
- Vestia behoudt zorgvastgoed indien het gelegen is in de kerngemeenten en het een directe relatie heeft met de sociale voorraad in een wijk, waardoor de verhuurbaarheid beter geborgd is.
- Vestia behoudt BOG/MOG welke onlosmakelijk onderdeel is van een huurcomplex in de kerngemeenten waar dit van belang is voor de verhuurbaarheid van dit complex en/of er een link is met leefbaarheid voor onze huurders.

Omdat wij naar verwachting nog jaren werkzaam zullen zijn buiten onze kerngemeenten is het van belang te bepalen hoe we daar onze werkzaamheden vormgeven.

Onderstaande activiteiten voert Vestia evenredig en naar vermogen uit in alle gebieden (kerngemeenten, maatwerkgemeenten en overige gemeenten) en voor de gehele portefeuille.

Het gaat dan om:

- Leefbaarheid: wij zetten onze leefbaarheidsmiddelen in de gebieden in die er het meest baat bij hebben;
- Huisvesting bijzondere doelgroepen: wij komen onze afspraken met gemeenten na;
- Dagelijks (reparatie)onderhoud en planmatig onderhoud: wij houden ons onderhoud in alle gebieden op peil;
- Veiligheid (basiskwaliteit brand, asbest, etc.): wij nemen maatregelen om de veiligheid van onze woningvoorraad op peil te houden;
- Woonruimteverdeling: wij voldoen altijd aan de toewijzingsnormen en werken regionaal samen in woonruimte verdeelsystemen;
- Algemene dienstverlening: is in alle gebieden op orde en wordt door bewoners ruim voldoende beoordeeld;
- Participatie: in alle gebieden werken we samen met bewoners en faciliteren we participatievormen;
- Sociaal beheer (bijvoorbeeld woonbegeleiding, woonoverlast): wij ondersteunen de meest kwetsbare bewoners of grijpen in als het woongenot onder druk komt te staan;
- Zelf Aangebrachte Voorzieningen (ZAV-beleid): wij faciliteren, binnen kaders, bewoners bij het vergroten van hun woongenot;
- Prestatieafspraken: wij werken actief samen met een gemeente - ook al hebben wij een kleine voorraad - die een woonvisie heeft opgesteld en prestatieafspraken met Vestia wenst te maken.

Het grote verschil tussen kerngemeenten en overig gemeenten is dat Vestia haar investeringen focust in de kerngemeenten, tenzij de investeringen technisch of vanuit damage control noodzakelijk zijn.

4.4 Juridische procedures

Wij vinden het belangrijk om de verantwoordelijken voor het derivatendebacle ter verantwoording te roepen en waar mogelijk de schade te verhalen. Veel energie en geld is gestoken in de onderzoeken naar de achtergronden van de gebeurtenissen die de oorzaak zijn van het derivatendebacle. Deze onderzoeken vormen de basis voor de juridische procedures. Procedures voor de rechter zijn kostbaar en vergen veel doorlooptijd. De uitkomsten zijn lang niet altijd zeker. Wij zijn dan ook zeer verheugd dat we in 2015 op een aantal belangrijke dossiers hebben kunnen schikken.

In zowel de binnen- als buitenwereld krijgt Vestia regelmatig vragen of vernemen wij meningen over de procedures. Over lopende zaken konden en kunnen wij in het belang van de rechtszaken geen mededelingen doen. Dat was voor medewerkers en voor de meest directe betrokkenen frustrerend. Daarbij gaat veel (bestuurlijke) tijd in de procedures zitten. Het moge duidelijk zijn dat uitsluitend de drijfveer om de verantwoordelijken ter verantwoording te roepen en de schade zoveel als mogelijk te verhalen, maakt dat Vestia zich de komende jaren toegewijd blijft inzetten.

5. Een blik op de toekomst

De prestaties van de afgelopen jaren creëren de condities dat er meer ruimte voor volkshuisvesting is. Ofschoon de huursombenadering impact heeft op onze ratio's staat het duurzame verdienmodel nog. We kunnen in de toekomst meer investeren. Door de keuze voor vier kerngemeenten kunnen we in grootstedelijke wijken en buurten weer van meer betekenis zijn. Dat we daarbij niet aan alle wensen in alle gemeenten tegemoet kunnen komen, is zeer helder. Keuzes maken met relatief schaarse middelen betekent ook dat je keuzes maakt bepaalde zaken niet te doen. Nieuwbouw in maatwerkgemeenten of onrendabele investeringen buiten de kerngemeenten, hoewel soms zeer gewenst, gaat Vestia in principe niet doen.

De ambitie is om over vier jaar op vier belangrijke onderwerpen substantiële vooruitgang te boeken. Wij noemen dit "de 4 t's": (meer) tevreden stakeholders, (meer) tevreden bewoners, (meer) tevreden medewerkers en (meer) toekomstbestendige portefeuille.

Twee specifieke thema's krijgen de komende jaren meer aandacht: *duurzaamheid* en *langer thuis wonen*. Vestia voerde een bescheiden duurzaamheidsstrategie in de afgelopen periode. Wij ambiëren de komende jaren meer te doen binnen het onderhoud, de investeringen en door meer samenwerking. Op het thema langer thuis wonen doen we al tal van activiteiten, maar mede door vele externe veranderingen, demografie en onze ambitie om in grootstedelijke wijken en buurten het verschil te maken, zetten we dit centraler.

Het Verbeterplan van Vestia wordt medio 2018 herijkt. Een belangrijk moment, want het betekent ook een herijking van het duurzaam verdienmodel en volkshuisvestelijke ambities. Wij kijken er met vertrouwen naar uit.

Bijlage: korte toelichting op het Verbeterplan 2014-2021

Vestia kwam in 2011 in grote financiële problemen als gevolg van de zeer omvangrijke en risicovolle derivatenportefeuille. In 2012 kon het faillissement worden afgewend door de afkoop van de derivatenportefeuille en de saneringssteun van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), opgebracht door de collega-corporaties. Nadat hiermee de grootste liquiditeitsproblemen waren opgelost, is de focus gelegd op de uitwerking en uitvoering van het Verbeterplan. Het Verbeterplan werd op 6 september 2012 door het interim bestuur en de Raad van commissarissen (RvC) vastgesteld. Het CFV heeft aan dit Verbeterplan geen goedkeuring verleend omdat het onvoldoende zicht gaf op duurzaam financieel herstel. Wel gaf het CFV aan dat Vestia voortvarend met de maatregelen aan de slag moest gaan.

In 2014 verleende het CFV goedkeuring aan het nieuwe Verbeterplan 2014-2021, waardoor er overeenstemming bestaat over de koers voor de komende jaren. Ons Verbeterplan 2014-2021 is erop gericht om op eigen kracht en op verantwoorde wijze duurzaam financieel gezond te worden. 'Financieel gezond' betekent dat we ultimo 2021 voldoen aan de WSW ratio's. 'Duurzaam gezond' betekent echter ook dat de waarde van het bezit op peil blijft. Belangrijk daarbij is dat we een redelijke balans hebben gevonden tussen de noodzaak om weer financieel gezond te worden en de volkshuisvestelijke opdracht. De grondslag van het nieuwe Verbeterplan was onze ondernemingsstrategie waarvan de hoofdcontouren zijn: een kleiner werkgebied (de metropool Den Haag-Rotterdam), focus op de kernvoorraad en focus op de doelgroep.

De hoofdmaatregelen van ons Verbeterplan 2014-2021 waren:

- Verkoop van circa 32.000 eenheden (woningen, bedrijfsruimtes, onzelfstandige eenheden, etc.);
- Het aflossen van leningen;
- De investeringen in bestaand vastgoed nemen vanaf 2015 toe naar gemiddeld €75 miljoen per jaar
- Op bedrijfslasten wordt vanaf 2016 15% extra bezuinigd en de onderhoudsuitgaven dalen door efficiency per 2016 met 5%;
- Het huurbeleid welke reeds in 2012 is ingezet, blijft "100% tenzij". Door volkshuisvestelijke keuzes en marktomstandigheden komt dit gemiddeld uit op 94% harmonisatie bij mutatie;
- Volkshuisvestelijke prestaties die met gemeenten in recent afgesproken prestatieafspraken of nog te maken prestatieafspraken zijn afgesproken, worden nagekomen. Bijvoorbeeld voor leefbaarheidsuitgaven, huisvesting van bijzondere doelgroepen en woningtoewijzing.

In 2015 zijn we overgestapt naar de Aangepaste strategie van het duurzaam verdienmodel. De essentie daarvan is dat Vestia zolang de rente laag blijft, stopt met het aflossen van leningen en in dat kader haar verkopen reduceert en haar investeringen opvoert tot gemiddeld € 150 miljoen per jaar.

Bijlage 8 Verbeterplan Vestia



**Verbeterplan Stichting Vestia
2014 – 2021**

19 augustus 2014

Inhoudsopgave

1. Aanleiding en probleemstelling.....	3
1.1 Historie.....	3
1.2 Tijdlijn Vestia vanaf 2012.....	3
1.3 Probleem, doelstellingen en looptijd.....	4
2. Context en ontwikkelingen.....	8
2.1 Factoren en ontwikkelingen woningmarkt.....	8
2.2 Externe factoren en ontwikkelingen.....	8
2.3 Interne factoren en ontwikkelingen.....	9
2.4 Een nieuwe ondernemingsstrategie.....	9
2.5 Conclusies voor Vestia.....	10
3. Proces.....	12
3.1 Stakeholders.....	12
3.2 Varianten.....	12
3.3 Variabelen ("knoppen").....	13
3.4 Parameters.....	13
3.5 Gevoeligheidsanalyses / risicomanagement.....	13
3.6 Bepalen saneringsbijdrage.....	14
4. Varianten.....	15
4.1 Variant I – Voortzetting verbeterplan.....	15
4.2 Variant II - Direct saneren.....	16
4.3 Variant III - Gezonde corporatie.....	17
4.4 Conclusies – keuze voorkeursvariant.....	18
5. Uitwerking voorkeursvariant.....	20
5.1 Inleiding.....	20
5.2 Keuzes nader toegelicht.....	20
5.3 Strategisch Voorraad Beleid (SVB).....	21
5.4 Belangrijke milestones voor Vestia 2014 - 2016.....	23
6. Gevoeligheid en risico's voorkeursvariant.....	25
6.1 Inleiding.....	25
6.2 Conclusies per scenario.....	25
6.3 Beheersmaatregelen.....	27
6.4 Kenmerken aangepaste strategie.....	28
6.5 Inzoomen op risico's periode 2014-2016.....	29

1. Aanleiding en probleemstelling

1.1 Historie

Vestia is de grootste woningcorporatie in Nederland en heeft, door een historie van fusies en aankopen, een brede vastgoedportefeuille met verschillende typen bezit verspreid over het gehele land. Eind 2011 is Vestia in grote financiële problemen gekomen als gevolg van het aanhouden van een excessieve derivatenportefeuille welke bij een dalende rente zeer risicovol was. Toen de rente in 2011 daadwerkelijk fors daalde, was een ongekend financieel debacle een feit. Als gevolg hiervan heeft Vestia in 2012 saneringssteun moeten aanvragen voor het afwikkelen van de derivatenportefeuille en is zij sindsdien een saneringscorporatie. Het CFV voert verscherpt toezicht op Vestia.

1.2 Tijlijn Vestia vanaf 2012

Februari 2012: bestuurder afgetreden, aantreden interim-bestuur

Zomer 2012: Verbeterplan (2012-2021) met als hoofdkenmerken:

- verbeteren van de governance structuur;
- op orde brengen van de financieringsstructuur, waaronder het afwikkelen van de derivaten;
- grootschalige verkoopopgave;
- reduceren investeringen;
- verscherpt huurbeleid;
- reorganisatie en reductie bedrijfslasten;
- behoud van leefbaarheidsuitgaven en op peil houden van onderhoud.

Oordeel toezichthouder: plan als geheel niet goedgekeurd omdat het onvoldoende is voor duurzaam financieel herstel en teveel risico's kent. Wel wordt Vestia gevraagd zich volledig in te zetten op uitvoering van de in het plan genoemde maatregelen omdat de maatregelen wel bijdragen aan financieel herstel.

Voorjaar 2013: evaluatie & actualisatie Verbeterplan. Het (interim-)bestuur concludeert dat de herstelwerkzaamheden op schema liggen:

- de derivaten zijn vrijwel allemaal afgewikkeld;
- er zijn ruim 4.000 woningen en overige eenheden (aan zittende bewoners, bij mutatie en complexgewijs) verkocht;
- alle investeringen die niet juridisch afdwingbaar waren, zijn stopgezet of overgedragen aan andere partijen;
- het aangescherpte huurbeleid wordt uitgevoerd;
- de reorganisatie is doorgevoerd (van 1.150 naar 950 fte);
- de Raad van Commissarissen is volledig vervangen;
- de statuten, het bestuursreglement en het Treasury Statuut zijn aangepast c.q. opgesteld.

Zomer 2013: aantreden nieuw bestuur, een nieuwe fase is aangebroken:

- de focus op liquiditeiten is minder urgent geworden;
- er ontstaat ruimte voor het creëren van een – door de toezichhouders goedgekeurd – plan om te komen tot duurzaam financieel herstel;
- meer focus op het op orde krijgen van de nieuwe organisatie.

In aanvulling op de evaluatie & actualisatie is in november 2013 een addendum ingediend gericht op de prestaties in het eerste verbeterjaar. Begin 2014 is de evaluatie van het eerste hersteljaar door CFV beoordeeld. CFV concludeert in haar brief van 24 maart jl. dat: "Vestia de afgelopen periode met grote voortvarendheid en inzet uitvoering heeft gegeven aan de herstelmaatregelen zoals benoemd in het verbeterplan. Het verkopen van bezit en het naar beneden bijstellen van het investeringsvolume heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het verbeteren van de liquiditeitspositie. Ook is een forse reorganisatie doorgevoerd en ligt Vestia in kwantitatieve zin voor op het terugbrengen van het aantal personeelsleden ten opzichte van de prognoses in het verbeterplan. (...) Om te komen tot duurzaam financieel herstel op termijn biedt de huidig ingezette koers uit het verbeterplan een goede basis, maar aanvulling en aanscherping van de maatregelen is noodzakelijk."

1.3 Probleem, doelstellingen en looptijd

1.3.1 Probleemstelling

Op basis van de door de externe accountant goedgekeurde jaarstukken 2013 is een berekening van de vermogenspositie conform uitgangspunten CFV gemaakt. Ultimo 2013 bedraagt het volkshuisvestelijk vermogen van Vestia circa 0,4 miljard euro negatief. Een belangrijke constatering is dat de kasstromen voor Vestia positief zijn. De waarde van het te verhuren bezit op basis van Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde bedraagt ultimo 2013 circa 5,5 miljard euro. De nominale waarde van de langlopende leningenportefeuille bedraagt ultimo 2013 5,7 miljard euro (de som van de totale leningenportefeuille minus "CFV close out leningen" en "Agio reële waarde doorzakleningen"). In de tabel wordt nader inzicht geboden in de verschillende elementen van de leningenportefeuille.

Tabel: specificatie van de leningen

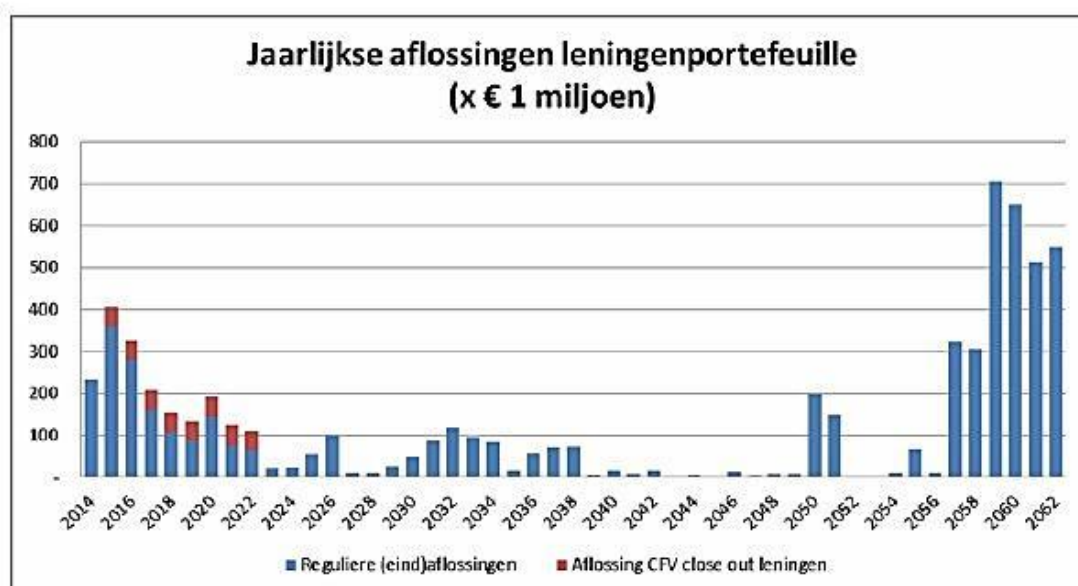
Specificatie leningen
(x € 1.000)

	Overheid	Bankleningen	CFV close out leningen	Agio reële waarde doorzakleningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2013	97.647	5.928.984	572.924	629.700	7.229.255
Mutaties in het boekjaar:					
- nieuwe leningen	0	20.000	0	0	20.000
- amortisatie van reële waarde	0	0	0	-1.750	-1.750
- vervroegd afgelost	0	0	-200.624	0	-200.624
- regulier afgelost	-4.935	-364.882	0	0	-369.817
Saldo	92.712	5.584.102	372.300	627.950	6.677.064
Waarvan onder kortlopend gepresenteerd	-5.819	-229.194	0	0	-235.013
Saldo per 31 december 2013	86.893	5.354.908	372.300	627.950	6.442.051

Een belangrijke doelstelling van het verbeterplan is dan ook om middelen te genereren waarmee de omvangrijke leningenportefeuille kan worden afgelost. Een groot knelpunt daarbij is de aflossingskalender van de leningenportefeuille. Zoals uit onderstaande tabel blijkt heeft Vestia een groot aantal zeer langlopende leningen. Meer dan de helft van de leningenportefeuille loopt langer dan 40 jaar door.

Leningtype	Hoofdsom (x € 1 miljoen)	Gemiddelde looptijd (jaren)
Annuïtair	309	15
Basisrente	3.065	41
Extendible (gestructureerd)	543	38
Fixe	1.015	20
Variabel	173	3
Lineair	29	8
Overige gestructureerd	69	1
Totaal	5.093	

Onderstaande tabel geeft de aflossingen per tijdperiode. Vestia kan tussen heden en 31/12/2017 nog circa 800 miljoen euro regulier aflossen. Daarna is er een zeer lange periode dat er nauwelijks reguliere aflossingsmogelijkheden zijn.



Bovenstaande tabellen onderstrepen de noodzaak tot herstructurering van de leningenportefeuille. Dit is echter bij de huidige lage rentestand zeer kostbaar. Een hoofdprobleem van Vestia is dus dat bij een aanhoudend lage rentestand de leningenportefeuille niet zonder (aanzienlijke) kosten kan worden geherstructureerd. Het verschil tussen de marktwaarde van de leningen en de nominale waarde bedroeg per 31 december 2013 circa 1,3 miljard euro.

De samenstelling van de vastgoedportefeuille is een bijzondere. Vestia heeft in de afgelopen jaren door fusies, overnames en aankoop door heel Nederland een zeer diverse woning- en vastgoedportefeuille verkregen. Vestia heeft een nieuwe ondernemingsstrategie gemaakt waarin de focus ligt

op het werkzaam zijn voor de doelgroep in een werkgebied. De ondernemingsstrategie is mede een antwoord op ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, maar heeft ook als grondslag dat Vestia op verantwoorde wijze duurzaam financieel herstel wil bereiken. Bij verantwoorde wijze past dat Vestia zich richt op sociale huurwoningen en een woningportefeuille in een kerngebied heeft waar zij zich volledig op kan richten.

De complexe portefeuille op dit moment vereist goede waardesturing op vastgoed welke tot 2013 binnen Vestia onvoldoende is vormgegeven, maar inmiddels is gestart. Dit heeft tot gevolg dat Vestia risico's loopt dat:

- er waardeverlies en/of huurderving in (bijzondere) vastgoedclusters optreedt;
- er 'tafelzilver' wordt verkocht: het is niet uit te sluiten dat er woningen en/of complexen worden verkocht die vanuit een optiek van optimale inzet van vermogen beter door geëxploiteerd hadden kunnen worden;
- gebrek aan focus op de kerntaak doordat 'niet tot de kerntaak behorend vastgoed' van een substantiële omvang is.

1.3.2 Doelstellingen

De hoofddoelstelling van dit plan is dat Vestia zoveel als mogelijk op eigen kracht ultimo 2021 duurzaam financieel herstel bereikt op verantwoorde wijze. Dit heeft drie hoofdkenmerken:

- 1) **Duurzaam:** Vestia heeft ultimo 2021 en daarna een portefeuillesamenstelling welke past bij kerntaken en kernopgave van een woningcorporatie. Dit vertaalt zich in een vastgoedportefeuille met voldoende sociale huurwoningen met voldoende verdien capaciteit en in een goede staat, passend bij de kerntaken van een toegelaten instelling;
- 2) **Financieel herstel:** Vestia voldoet ultimo 2021 aan alle (thans geldende) grenswaarden qua financiële ratio's van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) voor een gezonde woningcorporatie;
- 3) **Verantwoorde wijze:** gedurende de resterende 8 jaar kan Vestia in voldoende mate aan haar volkshuisvestelijke prestaties voldoen. Een tweede aspect is dat Vestia de rekening voor de sector als geheel zo klein mogelijk wil houden en op eigen kracht herstel wil bereiken.

In onderstaande tabel zijn de (belangrijkste) normen van WSW samengevat en de stand ultimo 2013.

Kengetal	Grenswaarde	Ultimo 2013
Solvabiliteits WSW o.b.v. bedrijfswaarde	Min. 20%	-6,5%
ICR WSW (rentedekkingsgraad)	Min. 1,40	1,4
DSCR WSW (aflossingsruimte)	Min. 1,00	0,9
Loan To Value WSW	Max. 75%	108%
Dekkingsratio WSW	Max. 50%	59%
Eigen vermogen absolute omvang WSW	(x 1.000)	- € 364.538
Nominale waarde leningen	(x 1.000)	€ 5.676.814

Het bereiken van duurzaam financieel herstel is de belangrijkste doelstelling van dit plan. Het is echter niet hetzelfde als "louter financieel gezond worden". Vestia is als toegelaten instelling (TI) een organisatie met een maatschappelijke (volkshuisvestelijke) doelstelling. Duurzaam financieel herstel betekent dat de continuïteit van de volkshuisvestelijke prestaties wordt geborgd. Het gaat daarbij om

het voldoen aan de (maatschappelijke) prestatievelen van een TI, passend binnen de vigerende regelgeving:

- gedurende de saneringsperiode kan Vestia in voldoende mate aan haar volkshuisvestelijke verplichtingen voldoen;
- na de saneringsperiode heeft Vestia een woningportefeuille die in voldoende mate past bij de volkshuisvestelijke opgaves in de gebieden waar Vestia actief is (Vestia is actief in gebieden met een flinke financiële en maatschappelijke opgave).

1.3.3 Looptijd

De looptijd van het plan is van 2014 tot ultimo 2021. Deze einddatum komt overeen met de oorspronkelijke tien jaren van het Verbeterplan (2012-2021). Bekeken vanaf de start van de saneringsperiode van 10 jaar is het herstel in te delen in drie hoofdperiodes:

- begin 2012 tot en met juni 2014 (Verbeterplan en Actualisatie Verbeterplan);
- juli 2014 tot en met eind 2016 (Nieuwe strategische koers);
- begin 2017 tot en met eind 2021 (Koers voortzetten of tijdelijk aanpassen).

1.3.4 De portefeuille ultimo 2013

Vestia heeft circa 96.400 eenheden verspreid over het hele land, met een concentratie in de metropool Haaglanden - Rijnmond. De portefeuille bestaat voor ruim 90% uit sociale huurwoningen, waarvan het merendeel zelfstandige woningen en ruim 10.000 onzelfstandige eenheden (met name Zorgvastgoed (ZOG) en Studentenhuisvesting). Daarnaast heeft Vestia vrije sector huurwoningen en Bedrijfsonroerend en Maatschappelijk Vastgoed in beheer (BOG/MOG).

Gebied	Eengezinswoningen	Meergezinswoningen	Zorgvastgoed	BOG/MOG	Overige eenheden	Totaal
Rotterdam	4.700	22.600	500	1.000	6.700	35.400
Den Haag	2.100	16.500	1.000	500	2.300	22.500
Zoetermeer	2.600	3.400		300	300	6.600
Delft	1.500	3.800	600	100	300	6.300
Barendrecht	300	600				900
Brielle	1.400	400				1.800
Nootdorp	500	600	100		200	1.500
Westland	1.800	1.400		100	300	3.600
Zuidplas	900	1.600	200		100	2.800
Overig Nederland	1.900	7.700	4.000		1.400	15.000
Totaal	17.800	58.800	6.400	1.900	11.600	96.400

* Overige eenheden bevatten studentenhuisvesting, parkeerplaatsen, grond, overig vastgoed

Vestia heeft mede door fusies en relatief veel nieuwbouw een atypische woningportefeuille, daar er relatief veel woningen in portefeuille zijn die in de afgelopen 15 jaar zijn gebouwd. Aan de andere kant heeft Vestia vanuit haar oorsprong in de grote steden in een aantal 'aandachtswijken' relatief veel bezit.

2. Context en ontwikkelingen

De ontwikkeling van Vestia naar duurzaam financieel herstel gebeurt niet in een vacuüm. Er zijn diverse interne en externe factoren en ontwikkelingen waar we rekening mee moeten houden. Sommige van deze ontwikkelingen werken het herstel van Vestia in de hand, andere vormen een potentieel risico. In dit hoofdstuk worden kort de belangrijkste ontwikkelingen benoemd en bij de conclusies aangegeven tot welke keuzes de ontwikkelingen bij Vestia leiden.

2.1 Factoren en ontwikkelingen woningmarkt

Op de huurmarkt spelen de volgende ontwikkelingen:

- de opkomst van een aantrekkelijk segment vrije sector huur (> € 700 per maand);
- toenemende interesse vanuit buitenlandse investeerders in de Nederlandse woningmarkt;
- betaalbaarheid van de sociale woningsector 'met stip' op de agenda;
- grote verschillen in regionale woningmarkten;

Op de koopmarkt hebben we te maken met:

- strengere hypothecaire eisen;
- hypotheekrenteaftrek niet langer een heilig huisje;
- koop- en huurmarkt (in woonlasten) vrijwel in evenwicht;
- nieuwe toetreders voor (grootschalige) aankoop van complexen.

De opkomst van het vrije segment is een kans voor financieel herstel; de druk op de betaalbaarheid daarentegen is een bedreiging. De ontwikkelingen op de koopmarkt zijn per saldo positief voor Vestia. Weliswaar is vanuit consumentperspectief het lastiger, met name voor starters, om de hypotheek rond te krijgen, maar de internationale interesse voor de Nederlandse vastgoedmarkt is een mogelijke kans (die zich nog moet gaan bewijzen).

2.2 Externe factoren en ontwikkelingen

Ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving voor de woningmarkt en woningcorporaties:

- de concept Novelle van minister Blok;
- Ministeriële circulaire voor verkoop van corporatiewoningen;
- de verhuurderheffing en huurbeleid (inkomensafhankelijk en mogelijk huursombenadering);

Wet- en regelgeving op aanpalende terreinen:

- de Warmtewet;
- decentralisatie van zorgtaken van overheid naar gemeentes;
- scheiden van wonen en zorg;

Overige ontwikkelingen:

- ontwikkelingen op de kapitaalmarkt; rentestand;
- duurzaamheid / verantwoord ondernemen.

De nieuwe wet- en regelgeving hebben op het financieel herstel van Vestia invloed, maar er is onvoldoende te zeggen in welk opzicht en in welke mate. Vanzelfsprekend heeft de verhuurderheffing zeer grote negatieve invloed, maar andere ontwikkelingen zoals verruiming van het huurbeleid hebben weer positieve effecten. De voornaamste zorg zit op de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt.

Zoals in de probleemstelling geschetst, is Vestia voor een groot deel afhankelijk van de ontwikkeling van de rente voor het bereiken van financieel herstel.

2.3 Interne factoren en ontwikkelingen

De portefeuille van Vestia heeft enkele specifieke kenmerken:

- relatief 'jong' (veel nieuwbouw in de afgelopen 15 jaar met een sterk energielabel) gemengd met relatief 'oud' in de grote steden (en een zwak energielabel);
- zeer divers (in prijsklasse, geografisch, en qua types vastgoed);
- verkooppotentie (Vestia heeft nog veel eengezinswoningen door een zeer terughoudend verkoopbeleid tot 2012);

Organisatorisch spelen de volgende factoren:

- Vestia is in 2013 ingrijpend gereorganiseerd (van een 'woonbedrijven' structuur met lokaal ondernemerschap naar een functionele organisatie met meer centrale, uniforme sturing); in relatief korte tijd is bij Vestia verkoop van woningen een primair proces geworden;
- de strategisch/sturende processen hebben in de afgelopen jaren onvoldoende aandacht gehad (waardesturing, risicomangement en portefeuillesturing (op totaalniveau)). In 2013 zijn trajecten / programma's gestart om deze zaken in de organisatie in te richten.

2.4 Een nieuwe ondernemingsstrategie

Vestia heeft een nieuwe ondernemingsstrategie opgesteld, welke de basis vormt voor *Variant III, gezonde woningcorporatie*. De strategie is een antwoord op de diverse veranderende externe ontwikkelingen en de eerste twee hersteljaren na het derivatendebacle. Daarin lag het accent op 'overleven' (= het genereren van liquide middelen om aan de korte termijn verplichtingen te voldoen), terwijl de omstandigheden nu maken dat er gestreefd kan worden naar duurzaam financieel herstel.

De hoofdkeuzes die Vestia in haar ondernemingsstrategie heeft gemaakt, luiden samengevat:

- Focus op de metropool Haaglanden - Rijnmond; afstoten van bezit in 'Overig Nederland'. Daarnaast is er bezit in zogenaamde 'tussengebieden'. Vestia zal in de komende 2 jaar nader beoordelen, mede afhankelijk van waardesturing en het verloop van de verkoop van Overig Nederland of de 'tussengebieden' tot de kernvoorraad gaan blijven behoren;
- Focus op sociale huurwoningen met daarbij een mix van vrije sector huur en bedrijfsonroerend goed in plinten in wijken met veel bezit;
- In de toekomst geen onzelfstandige eenheden (studentenhuisvesting), dure huur (> 1.000 euro), specifiek zorgvastgoed en losstaand BOG/MOG meer in portefeuille;
- Focus op de inkomensgroepen tot 34.000 euro (of 38.000 indien de grens wordt aangepast), bijzondere doelgroepen en BOG met toegevoegde (maatschappelijke) waarde voor de wijk. Uiteraard zijn voor woningen in de vrije sector die wij blijven verhuren ook de middeninkomens een belangrijke doelgroep;
 - Consequentie van de eerste vier keuzes is dat Vestia ruim 32.000 eenheden gaat afstoten: van circa 96.400 naar circa 65.000 eenheden in 2021 door verkoop aan collega-corporaties, aan marktpartijen, aan zittende bewoners en bij mutatie;
- Handhaving gemiddeld 94% maximaal redelijk voor de sociale huurwoningen, markthuur voor vrije sector huurwoningen;

- Meer investeren in het bestaande bezit voor de doelgroep. Van huidige omvang: ca. € 24 miljoen naar circa € 60-100 miljoen per jaar vanaf 2015. In navolgende rekenmodellen voor het doorrekenen van de strategie is uitgegaan van een gemiddeld investeringsvolume van 75 miljoen euro;
- 5% besparen op onderhoud door efficiency vanaf 2016;
- Circa 15% extra besparing op bedrijfslasten in 2016-2018; op dit moment kent Vestia 950 fte's en werkt zij conform afspraak al toe naar 860 fte's per 1/1/2016. De genoemde extra besparing op bedrijfslasten is vanaf die datum. Voorts krimpt de organisatie elk jaar naar rato van het aantal verkochte woningen.

De uitbreidingen van de investeringen zijn in aantal opzichten van groot belang. In de eerste plaats heeft Vestia 'van oudsher' een grote positie in een aantal kwetsbare wijken in de grote steden waar zij actief is, zoals: Rotterdam-Zuid (het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid), Den Haag Zuid-West, en de Bomenwijk in Delft. Deze gebieden vragen van de actieve woningcorporaties investeringen in de bestaande voorraad, waarbij twee doelen worden gediend: waardebehoud van vastgoed én de wijk als geheel sterker maken.

Een tweede aspect is dat investeringen bijdragen aan de instandhouding van de levensduur en in algemene zin het instandhouden van de waarde van het vastgoed, zowel vanuit financieel oogpunt als vanuit markttechnisch oogpunt. Bij het doen van minimale investeringen, zoals in het oorspronkelijke Verbeterplan 2012-2021 is vastgelegd, is er een groot risico dat de portefeuille anno 2021 een korte resterende levensduur heeft of in de markt niet meer aantrekkelijk is. Dit brengt risico's mee voor de verdiencapaciteit in relatie tot de resterende levensduur van de leningenportefeuille. Investeren zijn cruciaal voor duurzaam financieel herstel.

Voor het bepalen van de besparingen op bedrijfslasten heeft Vestia haar bedrijfslasten en de ontwikkeling ervan de komende jaren vergeleken met andere grootstedelijke woningcorporaties. Met de gestelde doelen zijn de gemiddelde bedrijfslasten per wooneenheid onder het gemiddelde van de grootstedelijke woningcorporaties.

2.5 Conclusies voor Vestia

Als gevolg van de externe ontwikkelingen en de nieuwe ondernemingsstrategie zijn enkele belangrijke conclusies te trekken:

- 1) Vestia wordt kleiner, want:
 - De regelgeving over werkgebied en kerntaken van woningcorporaties is/wordt aangescherpt;
 - Afstoten van niet-strategische delen van de vastgoedportefeuille, zoals zorgvastgoed, studenten-eenheden en losstaand BOG/MOG;
 - Afstoten van niet-strategische werkgebieden.

- 2) Vestia gaat focussen op kerntaken, want:
- De complexiteit van het bedienen van vele woningmarkten en verschillende portefeuilles, bijvoorbeeld de ZOG en de BOG/MOG markt zijn specialismes met forse risico's en complexe ontwikkelingen op dit moment;
 - Regelgeving over het werkgebied en de kerntaken woningcorporaties.
- 3) Vestia gaat efficiënter en effectiever worden:
- Meer middelen voor de volkshuisvestelijke opgaves;
 - Vestia als grootste corporatie én saneringscorporatie stelt zichzelf als doel beter te scoren op indicatoren van bedrijfslasten in een benchmark met grootstedelijke woningcorporaties.

Intern worden de (sturings-)processen waardesturing, portefeuillestrategie, treasury en risicomanagement van groot belang voor het welslagen van structureel financieel herstel. Voorts zijn kwaliteit van alle medewerkers en verandervermogen belangrijke zaken, gezien de complexe opgave.

Een aantal externe ontwikkelingen is relevant maar wordt niet expliciet in (de lange termijn) strategische keuzes in het vervolg vormgegeven. De belangrijkste zijn:

- Ontwikkeling omtrent betaalbaarheid; Vestia volgt de ontwikkelingen nauw en is er in het voorgestelde huurbeleid enige ruimte om onder omstandigheden huren te matigen, maar het is geen strategisch doel voor de komende jaren om te sturen op "een zo betaalbaar mogelijke portefeuille", bijvoorbeeld door niet de mogelijkheden voor het aanpakken scheefhuren toe te passen. Enerzijds omdat de verhuurderheffing er is (en geen horizon kent), anderzijds omdat Vestia noodzaak is de ruimte die er wettelijk is binnen het huurbeleid optimaal in te zetten;
- Ontwikkelingen op het gebied van decentralisatie van zorgtaken en budgetten; ook voor deze geldt dat Vestia, ook gezien haar grote ZOG-portefeuille, de ontwikkelingen nauw volgt, maar juist omdat de strategie afstoten van niet kerntaken en -vastgoed wordt, stuurt Vestia niet op groei binnen deze 'tak van sport';
- Ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsonroerend goed. Deze 'tak van sport' in het vastgoed vereist specifieke kennis en kunde. Vestia beschikt over relatief veel 'bijzonder BOG' welke geen of nauwelijks relatie heeft met sociale huurwoningen. Ook voor dit vastgoed geldt dat Vestia de strategische keuze maakt om het zoveel als mogelijk verantwoord af te stoten.

3. Proces

3.1 Stakeholders

In nauwe samenwerking met het CFV, WSW en de Inspectie voor Leefomgeving en Transport (ILT) heeft Vestia tussen december 2013 en juni 2014 aan een nieuw Verbeterplan gewerkt. Op diverse momenten heeft Vestia overleg gehad met het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) en BZK is gedurende het gehele proces agendalid geweest. Het proces van samenwerking is begeleid door BoerCroon (onder opdrachtgeverschap van het CFV). In samenspraak zijn diverse varianten bepaald en doorgerekend en zijn binnen de voorkeursvariant gevoeligheidsanalyses uitgevoerd en getoetst aan de thans geldende grenswaarden. Vestia heeft gedurende het proces contacten onderhouden over de werkwijze met stakeholders zoals gemeentes en collega-corporaties. Een conceptversie van dit document is met de Landelijke Huurders Vereniging (LHV) besproken.

3.2 Varianten

Om te komen tot een goedgekeurd verbeterplan heeft Vestia in overleg met CFV, WSW en ILT een aantal beleidsvarianten benoemd en beoordeeld. Op basis van de beoordeling komt Vestia onderbouwd tot een voorkeursvariant. Deze is verder uitgewerkt met gevoeligheidsanalyses.

De keuze voor de varianten is gemaakt zodat er een breed beeld ontstaat van mogelijke oplossingen en risico's (bij oplossingen). De geschetste problematiek in de probleemstelling is immers 'morgen' op te lossen (Variant II) maar ook over acht jaar (Variant I en III). Door de varianten tegen elkaar af te wegen, kan een hoofdlijn voor Vestia bepaald worden.

3.2.1 Variant I - Voortzetting oorspronkelijk verbeterplan

In deze variant zijn de maatregelen uit het(oude) verbeterplan doorgerekend tot het einde van de saneringsperiode (ultimo 2021). De variant veronderstelt dat Vestia ten opzichte van de in het oude verbeterplan benoemde maatregelen geen nieuwe of aangepaste maatregelen onderneemt.

3.2.2 Variant II - Direct saneren

Variant II - Direct saneren houdt in dat Vestia per direct een saneringsbijdrage ontvangt, welke hoog genoeg is om, door middel van aflossen van haar leningenportefeuille, in één keer te voldoen aan de normen van WSW, waarna Vestia haar huidig bezit kan doorexploiteren.

3.2.3 Variant III - Gezonde woningcorporatie

Variant III houdt in dat Vestia aan het einde van de saneringsperiode duurzaam financieel herstel moet hebben bereikt. Deze variant is gebaseerd op de nieuwe ondernemingsstrategie van Vestia. De visie op de leningenportefeuille (en mogelijke herstructurering ervan), de grote verkoopopgave en de extra efficiëncyslag zijn wijzingen ten opzichte van Variant I. Vestia gebruikt de extra opbrengsten hieruit om sneller duurzaam financieel herstel te bereiken (en dus haar volkshuisvestelijke opgave weer volledig te kunnen oppakken) en gedurende de looptijd van het plan nog volkshuisvestelijk te kunnen investeren.

3.3 Variabelen (“knoppen”)

De belangrijkste variabelen zijn voor een woningcorporatie steeds dezelfde :

- huren (jaarlijkse huurverhoging en harmonisatiebeleid);
- verkopen (individueel en complexgewijs);
- investeringen (nieuwbouw, renovaties en aankopen);
- bedrijfslasten (onderhoud, personeel en overige bedrijfslasten);
- rentelasten (grootte van de leningenportefeuille en hoogte van de rente).

Waar in de periode 2012-2013 de nadruk lag op het versterken van de liquiditeitspositie, ligt voor 2014 en verder de nadruk meer op het versterken van de vermogenspositie.

3.4 Parameters

De variabelen in de drie varianten zijn vertaald naar endogene (beïnvloedbare) parameters in de doorrekeningen. Voor de exogene (niet beïnvloedbare) parameters heeft Vestia parameters gebruikt die door het CFV zijn aangeleverd. Dit zijn de standaard-parameters die voor de hele sector worden gebruikt (gebaseerd op de Normen en bronnen beoordelingsmethodiek 2014).

Eén in het oog springende parameter is de *lange rente geborgd*. Deze parameter is voor woningcorporaties gesteld op 3,2% in 2014 en 5,0% in de jaren daarna. Voor de sector als geheel is dit een voorzichtige benadering (het aantrekken van nieuwe leningen is vanaf 2015 relatief duurder), maar voor Vestia valt deze positief uit. Vestia hoeft namelijk geen nieuwe leningen aan te trekken maar wil er juist vanaf. Mogelijke extra aflossingskosten krimpen of verdwijnen bij een hogere rentestand. Aangezien de impact van deze parameter op de doorrekening fors is, hebben we hier speciale aandacht voor bij de gevoeligheidsanalyses. Het voorkeursscenario van Vestia gaat uit van een 10-jaars rentestand van 4,0% en wijkt daarmee dus af van de ‘standaard parameters’.

3.5 Gevoeligheidsanalyses / risicomanagement

De belangrijkste risico's zijn de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt (rente) en de woningmarkt.

- **Kapitaalmarkt:** het kunnen herstructureren van de leningenportefeuille (noodzakelijk om vroeger te kunnen aflossen) is afhankelijk van de ontwikkeling van de rente. Zolang de rente op het huidige niveau blijft (of verder daalt) is herstructureren maar in beperkte mate mogelijk. Als de rente stijgt ten opzichte van het huidige niveau, wordt de marktwaarde van de leningenportefeuille minder negatief en wordt herstructureren goedkoper;
- **Woningmarkt:** Het bereiken van duurzaam financieel herstel is onder andere afhankelijk van het met succes realiseren van de verkoopstrategie en daarmee van de situatie op de woningmarkt. Indien zich bijvoorbeeld een tweede vastgoedcrisis voordoet, zal verkoop minder succesvol blijken (hoeveelheid en prijs).

De in 3.4 beschreven parameters zijn inschattingen van de toekomst. Hiermee is het zgn. *0-scenario* doorgerekend. In de praktijk kunnen deze parameters echter positiever of negatiever uitpakken dan verwacht. De impact van deze afwijkingen verschilt per parameter. In overleg met het CFV is besloten voor de parameters met de grootste onzekerheid / risico's en de grootste negatieve impact op het resultaat een gevoeligheidsanalyse op te stellen. Deze gevoeligheidsanalyse kent drie elementen:

- de gevoeligheid op macro economische parameters (m.n. de lange rentestand):
 - o lange rente 2,2% (deflatie-scenario);
 - o lange rente 3,0%;
 - o lange rente 4,0%;
 - o lange rente 5,0%;
- de gevoeligheid ten aanzien van marktrisico op de verkoopaantallen (aantallen en opbrengsten):
 - o aantallen complexgewijze verkoop t/m 2021: -50% en aantallen particuliere verkoop: -15%;
 - o opbrengst van de verkopen t/m 2021: -10%;
- de gevoeligheid voor 'combinaties' van factoren, zoals én lage rentestand én tegenvallende woningmarkt.

Er zijn voor Variant II - Direct saneren geen gevoeligheidsanalyses gemaakt, omdat de veronderstelling is dat de sanering in zeer kort tijdsbestek wordt uitgevoerd en het risico ten aanzien van de hoogte van de te bepalen saneringsbijdrage nihil is. De focus op de risico's die het meest impact hebben op de financiële ratio's en voornamelijk exogene zijn, maakt dat Vestia geen aparte scenario's (gevoeligheidsanalyses) heeft doorgerekend voor de haalbaarheid van het huurbeleid en van de efficiency-slag op de bedrijfslasten. De laatste twee zijn endogene factoren.

3.6 Bepalen saneringsbijdrage

De bepaling van een eventuele saneringsbijdrage is gebaseerd op de financiële ratio's ultimo 2021 behorend bij de scenario's in de voorkeursvariant. De voorkeursvariant van Vestia is afgezet tegen de voor Vestia negatieve scenario's. De 'gap' tussen beide, na aftrek van disagio en de eerste saneringsbijdrage in 2012, bepaalt een eventuele saneringsbijdrage ultimo 2021. Of en zo ja in welke mate een aanvraag voor deze bijdrage noodzakelijk is, is te bepalen na 2017, omdat zoals uit de uitwerking van de voorkeursvariant blijkt, deze sterk afhankelijk is van de renteontwikkeling.

Toelichting disagio: Een deel van de bestaande leningen, groot € 1.700 miljoen, is in 2012 geherstructureerd. Een deel van de derivatenportefeuille is daarmee afgewikkeld. Dit wordt de zogenaamde "doorzak" operatie genoemd. Deze nieuwe leningen, die dezelfde nominale waarde hadden als de oude leningen (€ 1.700 miljoen), kregen echter op dat moment een niet-marktconforme rente, omdat ze in feite de rente van de bestaande derivatencontracten met opslagen kregen. Daardoor hadden ze dus een aanzienlijke negatieve marktwaarde op het moment van aangaan. Conform wet- en regelgeving zijn deze leningen initieel voor de reële waarde van € 2.332 miljoen opgenomen. Het nominale deel ad € 1.700 miljoen is in 2012 gepresenteerd als 'nieuwe leningen', het reële deel ad € 632 miljoen is afzonderlijk gepresenteerd onder 'agio in verband met reële waarde "doorzak" leningen'. Dit agio wordt jaarlijks geamortiseerd volgens een vast schema.

4. Varianten

4.1 Variant I – Voortzetting verbeterplan

4.1.1 Toelichting variant

In deze variant zijn de maatregelen uit het (geactualiseerde) verbeterplan 2012-2021 doorgerekend tot het einde van de saneringsperiode (ultimo 2021). De parameters bij deze variant zijn als volgt:

- huren: ruimte huurbeleid maximaal benut, streefhuren op gemiddeld 94%;
- verkopen: verkoop van 16.000 woningen t/m 2021 (verspreid door de portefeuille);
- investeringen: € 24 miljoen per jaar ;
- bedrijfslasten onderhoud: gelijkblijvend;
- personeel en overige bedrijfslasten: -15% op de bedrijfslasten in 2016-2018;
- aflossingen: in deze variant worden leningen vervroegd afgelost.

Nota bene 1: Variant 1 is doorgerekend op basis van de standaard parameters geldend voor alle woningcorporaties, waaronder een rente voor langlopende leningen van 5% vanaf 2015. Omdat Variant 1 niet de voorkeursvariant van Vestia is, zijn geen aparte analyses voor 4,0% rente gemaakt of andere gevoeligheidsanalyses zoals lagere verkoopopbrengsten en lagere verkoopaantallen.

Nota bene 2: Bij de bepaling van de jaarlijkse ratio's ICR en DSCR is telkens uitgegaan van een gewogen kasstroomberekening over de eerstvolgende vijf prognosejaren. Dit is overeenkomstig het WSW-ratiomodel zoals deze eind 2013 openbaar is uitgegeven, waarbij geen rekening is gehouden met de drie voorgaande gerealiseerde jaren. Het voortschrijdend meewegen van de gerealiseerde jaarschijven zou bij benadering hebben geleid tot een iets lager niveau van zowel ICR als DSCR met zo'n 0,1 per jaar. Op langere termijn, bij verdere stabilisatie van de kasstroomontwikkeling, wordt dit verschil steeds kleiner.

4.1.2 Toetsing aan de financiële doelstellingen

Kengetal (bedragen x € 1.000)	Grenswaarde	2013	2016	2021
Solvabiliteits WSW o.b.v. bedrijfswaarde	Min. 20%	-6,5%	0,8%	19,8%
ICR WSW (rentedekkingsgraad)	Min. 1,40	1,4	1,7	2,7
DSCR WSW (aflossingsruimte)	Min. 1,00	0,9	1,0	1,4
Loan To Value WSW	Max. 75%	108%	99%	79%
Dekkingsratio WSW	Max. 50%	59%	54%	34%
Eigen vermogen absolute omvang WSW	(x 1.000)	- € 364.538	€ 38.332	€ 840.864
Nominale waarde leningen	(x 1.000)	€ 5.676.814	€ 4.845.253	€ 3.233.556
Marktwaaarde leningen	(x 1.000)	€ 6.723.111	€ 4.213.701	€ 2.829.995

In deze variant bereikt Vestia nagenoeg financieel herstel per eind 2021 maar geen duurzaam herstel omdat het niet voldoet aan de volkshuisvestelijke doelstellingen. Het grote risico hierin is echter de rentestand. In dit model is uitgegaan van 5% rente vanaf 2015. Zoals eerder opgemerkt geeft dit een te rooskleurig beeld. De ratio's per 2021 verslechteren indien met 4,0% of lager wordt gerekend, omdat Vestia dan bij voortzetting van deze strategie (deels) extra kosten moet betalen. De bijbehorende financiële analyse van lagere rentes bij deze variant zijn uiteindelijk niet gemaakt, omdat Variant I niet de voorkeursvariant is geworden.

4.1.4 Toetsing aan de volkshuisvestelijke doelstellingen

Variante I voldoet niet aan de volkshuisvestelijke doelen. In de eerste plaats omdat investeringen in het vastgoed gedurende de gehele periode uiterst gering zijn. De gemiddelde levensduur van de portefeuille daalt van 22,6 ultimo 2013 naar 15,1 jaar in 2021. Daarnaast is de samenstelling van de portefeuille ultimo 2021 niet passend bij een gezonde woningcorporatie: er is immers in zowel de kerngebieden als in de randgebieden verkocht en Vestia is op dat moment nog steeds een corporatie met een te brede portefeuille en een te verspreid werkgebied.

4.2 Variant II - Direct saneren

4.2.1 Toelichting variant

Variante II - Direct saneren houdt in dat Vestia een saneringsbijdrage ontvangt, welke hoog genoeg is om, door middel van aflossen van haar leningenportefeuille, in één keer te voldoen aan de normen WSW voor kredietwaardigheid, waarna Vestia haar huidig bezit kan doorexploiteren. Bovendien is een extra optie uitgewerkt.

4.2.2 Toetsing aan de financiële doelstellingen

In deze variant wordt de saneringsbijdrage zó berekend dat meteen in 2014 aan alle financiële doelstellingen wordt voldaan. Daarmee is de sanering van Vestia achter de rug en blijft Vestia normaal gesproken in de resterende jaren aan de eisen voldoen.

Saneringsbijdrage: Het saldo langlopende schulden ultimo 2013 bedraagt €5,8 miljard. Om aan alle normen te voldoen moet er circa € 2,4 miljard aan nominale schuld worden afgelost. Een indicatie van de marktwaarde van deze af te lossen leningen bedraagt € 2,8 – 3,2 miljard (afhankelijk van het feit of vanuit marktwaarde van de lening bezien, de meest (on)gunstige worden afgelost). De marktwaarde is tevens de indicatie van de te betalen afkoopsom (dus inclusief eventuele extra kosten ad € 0,4 – € 0,8 miljard) bij vervroegde aflossing. De hoogte van deze bijdrage, mede gezien tot het oorspronkelijke verlies in 2012, heeft als verklaring dat direct saneren gezien de rentestand ultimo 2013¹ een immense prijs heeft. Er wordt op geen enkele wijze ook op eigen kracht bijgedragen, bijvoorbeeld door vastgoed te verkopen.

4.2.3 Toetsing aan de volkshuisvestelijke doelstellingen

Op het eerste gezicht zijn de volkshuisvestelijke prestaties in deze variant goed geborgd. Vestia kan immers vanaf het begin weer in volle omvang aan haar volkshuisvestelijke taken toekomen. De kosten hiervoor komen echter bij de sector terecht en die zullen elders ten koste gaan van volkshuisvestelijke prestaties. Bovendien gaan de opbrengsten voor een substantieel deel niet naar de volkshuisvesting, maar naar de banken in de vorm van extra kosten. Variante II is aldus in alle opzichten voor Vestia onacceptabel.

¹ De rente moet worden gezien in relatie tot de per 31/12/2013 geldende lange geborgde rente ad 2,83% (o.b.v. de swap-rente voor een periode van 10 jaar, plus de gemiddelde opslag die BNG en NWB daarop berekenen per die datum voor die looptijd).

4.3 Variant III - Gezonde corporatie

4.3.1 Toelichting variant

Deze variant is gebaseerd op de strategische koers van Vestia zoals in hoofdstuk 2 weergegeven. Variant III verschilt van Variant I omdat III duidelijke strategische keuzes kent en herstructureringsmogelijkheden van de leningenportefeuille meeneemt. Met name de keuzes voor werkgebied, welke types vastgoed wel en niet, de verlaging van de bedrijfslasten en het investeringsvolume (voornamelijk in het kerngebied) is specifiek ingevuld. Vestia gebruikt de extra opbrengsten uit verkoop en efficiency in Variant III om binnen de saneringsperiode duurzaam financieel herstel te bereiken en gedurende de looptijd van het plan nog (voldoende) volkshuisvestelijk te kunnen investeren. Dit leidt tot de volgende invulling van de variabelen:

- huren: huurruimte maximaal toegepast, streefhuren op gemiddeld 94%;
- verkopen: verkoop van circa 32.000 eenheden t/m 2021 (overigens niet jaarlijks gelijk verdeeld);
- investeringen: € 75 miljoen per jaar (om tijdens herstelperiode volkshuisvestelijke prestaties te kunnen leveren);
- bedrijfslasten onderhoud: -5% structureel vanaf 2016 door efficiency;
- bedrijfslasten personeel: dalen mee met de verkopen, plus een extra besparing van 15% structureel vanaf 2016;
- overige bedrijfslasten: -15% structureel vanaf 2016;
- aflossingen: alle beschikbaar komende middelen worden ingezet voor vervroegde aflossing van de leningenportefeuille, waarbij het primaire uitgangspunt is het zoveel als mogelijk reduceren van het volume;
- (embedded) derivaten: worden niet afgelost; renteherziening vindt plaats tegen marktrente (4,0%);
- vennootschapsbelasting: de VPB is op nihil gesteld;
- Wijkontwikkelingsmaatschappij Den Haag Zuid-West (WOM): in 2014 zijn circa 2.000 woningen ingebracht in de WOM; de beheervergoeding voor deze woningen is meegenomen in de kasstromen; de terugname van de woningen door Vestia in 2023 valt buiten de scope van het Verbeterplan; er bestaat vooralsnog geen additionele vermogensbehoefte.

4.3.2 Toetsing aan de financiële doelstellingen

Kengetal (bedragen x € 1.000)	Grenswaarde	2013	2016	2021	2022
Solvabiliteits WSW o.b.v. bedrijfswaarde	Min. 20%	-1,7%	6,8%	15,0%	19,6%
ICR WSW (rentedekkingsgraad)	Min. 1,40	1,32	1,48	1,81	1,81
DSCR WSW (aflossingsruimte)	Min. 1,00	0,92	1,03	1,15	1,18
Loan To Value WSW	Max. 75%	103%	95%	85%	80%
Dekkingsratio WSW	Max. 50%	52%	44%	32%	30%
EBITDA/ Bedrijfsopbrengsten WSW		53%	51%	53%	53%
Eigen vermogen absolute omvang WSW	(x 1.000)	- € 100.767	€ 321.145	€ 519.852	€ 673.239
Nominale waarde leningen	(x 1.000)	€ 5.676.814	€ 4.219.900	€ 2.783.877	€ 2.582.494
Marktwaarde leningen	(x 1.000)	€ 6.868.868	€ 4.370.467	€ 3.028.514	€ 2.437.200

In bovenstaande tabel is te zien dat Vestia in deze variant op eigen kracht nagenoeg duurzaam financieel herstel bereikt in 2022. Dat is een jaar later dan het eindjaar voor de saneringsperiode. Ultimo

2021 voldoen Solvabiliteit WSW en Loan to Value nog niet aan de eisen. Aangezien Vestia in deze variant op eigen kracht aan de doelstellingen voldoet is er in deze variant in 2021 geen aanvullende saneringsbijdrage nodig. Een belangrijk verschil met Variant I is dat Vestia meer fijnmazig de leningenportefeuille herstructureert op basis van renteontwikkelingen.

4.3.3 Toetsing aan de volkshuisvestelijke doelstellingen

De volkshuisvestelijke prestaties zijn *tijdens* saneringsproces op een acceptabel niveau gebracht (m.n. door verhoging van de investeringen). In deze variant is er geen tweede bijdrage uit de sector nodig. Het gaat dus niet ten koste van volkshuisvestelijke prestaties elders en er worden geen onnodige kosten betaald (bij aflossen van leningen) welke volkshuisvestelijk vermogen doen weglekken.

4.4 Conclusies – keuze voorkeursvariant

4.4.1 Variant I – Huidig verbeterplan

Variant I – Voortzetten verbeterplan heeft niet de voorkeur van Vestia.

- Vestia is in deze variant aan het einde van de saneringsperiode weliswaar financieel hersteld maar het herstel is niet duurzaam. Er zijn grote risico's bij het financiële herstel indien de rente laag blijft. Met het in het oorspronkelijk Verbeterplan ingerekende investeringsvolume van 24 miljoen euro per jaar kan Vestia haar woningportefeuille niet duurzaam op peil houden, waardoor het risico groot is dat ultimo 2021 een voorraad resteert met onvoldoende verdien capaciteit en op onderdelen niet in de staat die past bij de kerntaken van een woningcorporatie;
- Vestia heeft de komende jaren meer mogelijkheden om haar schuldpositie op eigen kracht af te bouwen en wordt hier in deze variant te weinig op aangesproken.

4.4.2 Variant II - Direct saneren

Variant II - Direct saneren is voor het bestuur van Vestia onacceptabel. De optie "volledig saneren" is ten opzichte van andere varianten en opties de slechtste keuze. Hier liggen twee hoofdredenen aan ten grondslag:

- het is een voor de sector als geheel een zeer dure variant. Het bedreigt de volkshuisvestelijke prestaties van alle woningcorporaties, mede met het oog op een oplopende verhuurderheffing in de jaren 2014-2017;
- Vestia heeft de komende jaren voldoende mogelijkheden haar schuldpositie op eigen kracht af te bouwen; als veroorzaker van de problematiek zou bij deze variant de veroorzaker niets bijdragen.

4.4.3 Variant III – Gezonde corporatie

Deze variant heeft de sterke voorkeur van het bestuur van Vestia. Hieraan liggen de volgende argumenten ten grondslag:

- Vestia heeft de komende jaren voldoende mogelijkheden om haar schuldpositie op eigen kracht af te bouwen. In variant III wordt zij maximaal op deze mogelijkheden aangesproken. Vestia heeft het probleem veroorzaakt en hoeft niet nogmaals bij de sector aan te kloppen voor een bijdrage. Dit gaat dus ook niet ten koste van volkshuisvestelijke prestaties elders;

- Het tempo van herstel is gunstig. De herstelperiode is te overzien en bovendien is er ruimte voor voldoende volkshuisvestelijke prestaties. Extra kosten en daarmee weglekken van volkshuisvestelijk vermogen tot gevolg wordt voorkomen;
- De ruimte voor investeringen tijdens de saneringsperiode is niet alleen volkshuisvestelijk zeer welkom, maar zorgt ook voor een behoud van vermogen in vastgoed. Dit is cruciaal voor de verhouding tussen de leningenportefeuille en de waarde van het vastgoed en op langere termijn voor de marktpositie van het vastgoed;
- De variant doet het meeste recht aan het probleem van de leningenportefeuille.

Variant III is niet zonder risico's. Aan de gevoeligheden en de financiële impact ervan is hoofdstuk 6 gewijd. Eerst wordt in hoofdstuk 5 een aantal keuzes nader toegelicht.

5. Uitwerking voorkeursvariant

5.1 Inleiding

De hoofdambitie van Vestia is duurzaam financieel herstel te bereiken binnen de saneringsperiode (uiterlijk ultimo 2021). Daartoe is een aantal strategische keuzes gemaakt waarbij ook (toekomstige) wet- en regelgeving voor de corporatiesector is betrokken. In dit hoofdstuk worden met name de verkopen en portefeuilleontwikkeling nader toelicht. Doel is immers dat Vestia ultimo 2021 een portefeuille in een werkgebied heeft welke in voldoende mate past bij de kerntaken van de woningcorporatie.

5.2 Keuzes nader toegelicht

- **werkgebied:** Het werkgebied is ingedeeld in drie deelgebieden: kerngebied, 'tussengebied' en overige gebieden. Den Haag, Rotterdam, Delft en Zoetermeer zijn benoemd als kerngebied, de omliggende gemeentes binnen de metropool Haaglanden/Rijnmond zijn 'tussengebieden' en de gebieden buiten de metropool zijn 'overige gebieden' (Overig Nederland);
- **portefeuille:** De voorraad is ingedeeld in vijf types vastgoed: eengezinswoningen (EGW's), meergezinswoningen (MGW's), BOG en MOG, ZOG en overige eenheden (bv. studenteneenheden, parkeerplaatsen, opslagruimtes). Het kernproduct is de sociale huurwoning; in wijken is er een ondersteunend deel, namelijk vrije sector huurwoningen tot ca. € 900 euro en BOG/MOG welke onlosmakelijk deel uitmaken van het complex;
- **doelgroepen:** kerndoelgroep zijn huishoudens met een inkomen tot de Daeb-inkomensgrens; er is extra aandacht voor bijzondere doelgroepen;
- **speerpunten van beleid:** dienstverlening en duurzaamheid;
- Ten aanzien van de leningenportefeuille volgt Vestia de volgende strategie: herstructureren van de leningenportefeuille om tot betere aflossingskalender te komen en eventuele extra kosten te minimaliseren (tot en met 2017 zijn er nog ruime mogelijkheden voor aflossen, daarna niet meer).

5.2.1 'Tussengebieden' toegelicht

Vestia kiest primair voor de metropool. Ofwel, de grootstedelijke gebieden Den Haag, Rotterdam, Delft en Zoetermeer. In deze metropool heeft Vestia in een aantal gemeentes omvangrijke portefeuilles en in bepaalde gemeentes is zij de enige woningcorporatie. De gemeentes in de 'tussengebieden' zijn: Barendrecht, Brielle, Nootdorp, Westland en Zuidplas. De portefeuille in deze gebieden omvat ruim 10.000 eenheden. Op dit moment maakt Vestia nog geen expliciete keuze omtrent de vraag of de gebieden en welke gebieden exact tot de uiteindelijke streefportefeuille behoren. Hier ligt een aantal redenen aan ten grondslag:

Deelgebied	EGW	MGW	ZOG	Bijzonder BOG/MOG	Overige eenheden	Eind Totaal
Rotterdam	4.700	22.600	500	1.000	6.700	35.500
Den Haag	2.100	16.500	1.000	500	2.300	22.400
Zoetermeer	2.600	3.400		300	300	6.600
Delft	1.500	3.800	600	100	300	6.300
Barendrecht	300	600				900
Brielle	1.400	400				1.800
Nootdorp	500	600	100		200	1.400
Westland	1.800	1.400		100	300	3.600
Zuidplas	900	1.600	200		100	2.800
Overig Nederland	1.900	7.700	4.000		1.400	15.000
Eindtotaal	17.700	58.600	6.400	2.000	11.600	96.300

- Inrichting van waardesturing binnen Vestia is in gang gezet. De beslissing om in tussengebieden bij mutatie of complexgewijs te verkopen en de mate waarin, kan beter genomen worden als waardesturing volledig is ingericht;
- Vestia kan haar verkoopstrategie beter focussen; het verkooptraject van een deel van Overig Nederland is ten tijde van het opstellen van dit verbeterplan volop gaande; de mate waarin uit de ‘tussengebieden’ op termijn wel of niet verkocht moet worden is mede afhankelijk van de verkoopaantallen van Overig Nederland.

5.3 Strategisch Voorraad Beleid (SVB)

De hoofdkeuzes en ambities vertalen zich door in keuzes voor verkoop, huurbeleid, investeringen en efficiency. Omdat waardesturing bij Vestia nog niet volledig is ingericht, is het op complexniveau exact doorrekenen vanuit financieel perspectief nog niet mogelijk. Als waardesturing volledig is ingericht, heeft Vestia binnen deze hoofdstrategie voldoende inzicht om flexibel te kunnen bijsturen in keuzes op complexniveau (met name in de kern- en tussengebieden) voor wel/geen verkoop. Om een duidelijk te kunnen rekenen binnen Wals is ‘de helft van de woningvoorraad in de tussengebieden’ voorlopig als kerngebied bestempeld, de andere helft als randgebied. Dit is uitdrukkelijk een modelmatige aanname om de strategie en de gevoeligheden goed te kunnen doorrekenen.

5.3.1 Verkoopstrategie: actief of selectief

De verkoopstrategie van Vestia vormt een belangrijk fundament in de ondernemingsstrategie. Het hoofdverschil in strategie tussen kerngebied en niet-kerngebied is dat in het kerngebied Vestia meergezinswoningen bij mutatie gaat verkopen en dat in het kerngebied, indien er complexmatig wordt verkocht, zoveel als mogelijk aan collega-corporaties wordt verkocht. Vestia voert in de niet-kerngebieden een actieve verkoopstrategie en in de kerngebieden (inclusief ‘tussengebieden’) een selectieve verkoopstrategie. Met dit laatste wordt bedoeld dat indien een andere woningcorporatie serieuze interesse heeft, de mogelijkheden worden onderzocht. Ook wordt op termijn meer vanuit de optiek van waardesturing invulling gegeven aan de verkoopstrategie in de kerngebieden.

5.3.2 Onderbouwing bij de investeringen

Het Verbeterplan van 2012 had als een van de maatregelen het stopzetten van alle investeringen die juridisch nog niet onomkeerbaar waren. Wel was er 24 miljoen euro per jaar ingerekend voor de meest nijpende zaken. Langdurig niet investeren brengt risico's met zich mee. De marktwaarde van de portefeuille kan afnemen, in bepaalde wijken kan door langdurig uitblijven de leefbaarheid in het gedrang komen en indirect daardoor de waarde van het vastgoed en tot slot maakt dat het uitblijven van investeren de levensduur van de portefeuille relatief snel doet afnemen, waardoor de vastgoedportefeuille en de leningenportefeuille onvoldoende gaan aansluiten.

Er zijn drie hoofdcategorieën voor investeringen:

- Algemene woningverbetering (leefbaarheid, markttechnische staat, doelgroepen, funderingen, toegankelijkheid, etc.);
- Duurzaamheid (met name energetische maatregelen in de bestaande voorraad die leiden tot ‘labelsprongen’);
- Sloop/nieuwbouw.

Vestia focust haar investeringsstrategie op de eerste twee. Indien Vestia wordt vergeleken met andere grootstedelijke corporaties en investeringen, dan kan een indicatie worden bepaald voor het benodigde investeringsvolume. Bij een portefeuille van 96.400 eenheden met een marktwaarde van circa 7,0 miljard euro is een gemiddeld investeringsvolume voor woningverbetering en duurzaamheid circa 88 miljoen euro. Dit bedrag, welke exclusief sloop/nieuwbouw is, is bepaald door te vergelijken met de investeringsvolumes van de grootstedelijke woningcorporaties en gemiddelde bedragen en aantallen voor deze ingrepen te abstraheren naar de portefeuille van Vestia.

Vestia heeft ook intern voor de periode 2014 – 2021 een lijst met urgente investeringen opgesteld op basis van kenmerken van haar woningportefeuille. Het centrale uitgangspunt daarbij was dat de investeringen merendeels in het kerngebied worden gedaan. Het gemiddelde investeringsvolume komt uit op circa 90 miljoen euro per jaar.

Op basis van de externe vergelijking, de interne investeringslijsten en de strategie om te focussen op duurzaamheid en woningverbetering (en geen sloop/nieuwbouw) komt Vestia tot een investeringsvolume van circa 60-100 miljoen euro per jaar, waarvan in de rekenmodellen 75 miljoen euro is opgenomen. De 75 miljoen is daarbij voor het merendeel bestemd voor het kerngebied.

Bijzondere positie NPRZ

Het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid neemt een bijzondere positie in. Dit programma vraagt immers om relatief meer sloop/nieuwbouw en om ingrepen in de voorraad die vanuit een technische bril op en vanuit waardesturing niet direct noodzakelijk zijn. Maatschappelijke afwegingen zijn veelal leidend in het fysieke programma van het NPRZ, waaronder bijvoorbeeld ook het aankopen van particuliere voorraad. Vestia was in het NPRZ een belangrijke speler met een groot aandeel, maar door het derivatendebacle is deze rol drastisch verminderd. Met de benodigde investeringsopgave in het NPRZ is in bovenstaande indicaties voor het investeringsvolume geen rekening gehouden. Vestia onderzoekt met het ministerie van BZK en het NPRZ de mogelijkheden om op termijn weer meer invulling te geven aan haar rol. Ook zal Vestia, indien er op Zuid een opgave is voor sloop/nieuwbouw die Vestia niet zelf kan oppakken, meewerken aan verkoop als andere partijen dat wel kunnen. Goede ervaringen zijn hier reeds opgedaan op Rotterdam-Zuid waar een collega-corporatie urgente opgaves in de Afrikaanderwijk heeft overgenomen. En in de WOM Zuid West in Den Haag waar een innovatief construct met de gemeente Den Haag is opgezet.

5.3.3 De voorraad eind 2021

Als alle maatregelen in het voorraadbeleid onverkort worden doorgevoerd blijft een overzichtelijke portefeuille over eind 2021:

- In het kerngebied: zelfstandige woonegelegenheden met aan het wonen gelieerde eenheden (bergingen, BOG in de plint, etc.);
- In de tussengebieden: meergezinshuis- en eengezinswoningen;
- In overig Nederland is alles verkocht.

Deelgebied	2013	Verkocht	2021
Rotterdam	35.400	-6.400	29.000
Den Haag	22.500	-3.500	19.000
Zoetermeer	6.600	-1.300	5.300
Delft	6.300	-1.500	4.800
Westland	3.600	-700	2.900
Zuidplas	2.800	-500	2.300
Brielle	1.800	-600	1.200
Nootdorp	1.500	-1.000	500
Barendrecht	900	-700	200
Overig Nederland	15.000	-14.900	100
Eindtotaal	96.400	-31.100	65.300

De opbouw van de voorraad eind 2021 geeft twee aandachtspunten:

- De veroudering van de portefeuille: Vestia levert geen nieuwbouw op en kan minder dan in het verleden investeren in renovaties. Hierdoor wordt de gemiddelde resterende levensduur van de vastgoedportefeuille elk jaar een stukje korter, van 23,2 ultimo 2013 naar 17,4 jaar anno 2021. Het verloop t/m 2021 wordt 'negatief' beïnvloed door de verkoop van het bezit in overig NL: de gemiddelde restant levensduur in dit gebied ligt namelijk hoger dan in het 'kerngebied' (ultimo 2013: 25,9 versus 22,2 jaar);
- De betaalbaarheid van de portefeuille: door de verkopen en met name het huurbeleid verandert de verhouding dure huur / goedkope huur. In 2013 is 8% van de portefeuille niet-DAEB, in 2021 is dit gestegen naar 17%.

Beide ontwikkelingen wijken overigens niet af van generieke ontwikkelingen in de corporatiesector.

5.3.4 Slotconclusies over de portefeuille(ontwikkeling) in de voorkeursvariant

De portefeuille die resteert past bij 'duurzaam herstel':

- Het is tot een logisch werkgebied geconcentreerd;
- De focus ligt op zelfstandige wooneenheden;
- Door de beoogde investeringen blijft de levensduur van de portefeuille voldoende in stand. Weliswaar daalt de gemiddelde levensduur, vooral door het niet realiseren van nieuwbouw; vanaf het moment dat duurzaam financieel herstel is bereikt is nieuwbouw weer mogelijk;
- De samenstelling in de portefeuille, de verhouding meergezinshuis/eengezins en goedkoop/midden/duur gaat veranderen. Vestia heeft in 2021 door verkoop en door het huurbeleid een relatief wat kleiner aandeel goedkope woningen dan nu en een relatief wat groter aandeel duurdere woningen. De verhouding verschuift van circa 92% sociaal nu naar 83% sociaal in 2021;
- De portefeuille sluit in 2021 voldoende aan bij de dan nog resterende leningen:
 - Door jaarlijks in circa 2% van de vastgoedportefeuille te investeren met een levensduur verlengend effect, loopt de gemiddelde restant levensduur ad 17,4 jaar ultimo 2021 theoretisch in circa 33 jaar terug naar 0 (2054). Dit zal in de praktijk nooit voorkomen, doordat er in het bezit geïnvesteerd blijft worden. Daarnaast is door bijvoorbeeld sloop/nieuwbouw uit te voeren na 2021 de restant levensduur eveneens te beïnvloeden;
 - De gewogen gemiddelde restant looptijd (op contractbasis) van de huidige leningenportefeuille bedraagt ultimo 2021 bijna 31 jaar. Vervroegd aflossen van leningen heeft een neerwaartse invloed op de gemiddelde restant looptijd;
 - Op basis hiervan kunnen we concluderen dat de resterende levensduur van de vastgoedportefeuille ultimo 2021 voldoende aansluit bij de resterende looptijd van de leningenportefeuille.

5.4 Belangrijke milestones voor Vestia 2014 - 2016

Voor de organisatie, het gericht sturen naar de wensportefeuille en het bereiken van duurzaam financieel herstel is zoals eerder aangegeven een aantal zaken van groot belang: waardesturing en portefeuillestrategie, risicomangement, de verkoopstrategie en treasury.

Vestia werkt voor complexmatige verkopen reeds aan de hand van een strategisch kader, voor het uitponden van meergezinswoningen in het kerngebied moeten nadere uitwerkingen gemaakt wor-

den. Eind 2014 is bekend uit welke complexen in het kerngebied Vestia meergezinswoningen gaat verkopen. In 2015 vinden alle voorbereidende werkzaamheden plaats, waarvan het splitsen van complexen de belangrijkste is. Bij dit proces wordt mede vanuit waardesturing gekeken. Waardesturing staat zeer hoog op de prioriteitenlijst. Ultimo 2014 heeft Vestia een ondersteunend systeem voor waardesturing geïmplementeerd (voor waardebeoordeling). Rendementssturing en Asset Management worden in 2015 geïmplementeerd en zijn ultimo 2015 volledig operationeel binnen Vestia. Risicomanagement en treasury hebben momenteel volop aandacht en worden in 2014 verder in processen en systemen geïmplementeerd. Het opzetten van portefeuillestrategie is medio 2013 gestart en er zijn diverse resultaten geboekt. De samenhang in keuzes, bijvoorbeeld op het gebied van onderhoud, huurbeleid, verkoopstrategie, mede vanuit een bril van waardesturing en de nieuwe ondernemingsstrategie van Vestia, worden in 2014 en 2015 verder geoptimaliseerd.

6. Gevoeligheid en risico's voorkeursvariant

6.1 Inleiding

De voorkeursvariant kent een aantal impactvolle risico's. Voor de 2 belangrijkste, de renteontwikkeling² en de woningmarkt zijn gevoeligheidsanalyses gemaakt. In de diverse grafieken hieronder staan de uitkomsten van de gevoeligheidsanalyses.

6.2 Conclusies per scenario

Op de volgende pagina treft u de diverse grafieken per ratio aan. De voorkeursvariant van Vestia is getoetst op een hogere rente (5%), een lagere rente (3%), deflatie (2,2%), minder verkopen en minder verkoopopbrengsten. Elk is los van elkaar in beeld gebracht. In 6.3 wordt een aantal combinaties van factoren beschreven.

Conclusie minder verkopen (circa 18.000 in plaats van 32.000): In dit scenario wordt in 2021 vrijwel op alle ratio's volledig duurzaam financieel herstel bereikt. Minder verkopen heeft relatief geringe invloed op financieel herstel, zo lang er 18.000 woningen of meer worden verkocht. Naast het belang van verkopen voor financieel herstel is de verkoopstrategie van 32.000 eenheden dan ook van deze omvang om de strategie van een kerngebied en een kernvoorraad te bereiken.

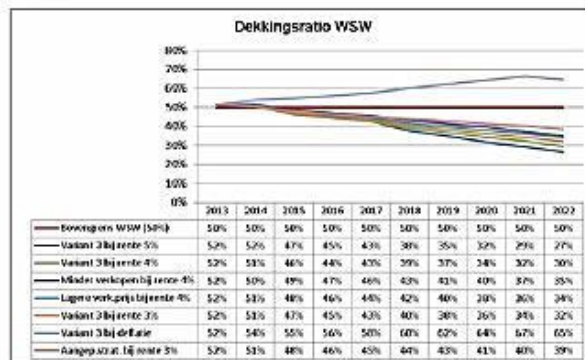
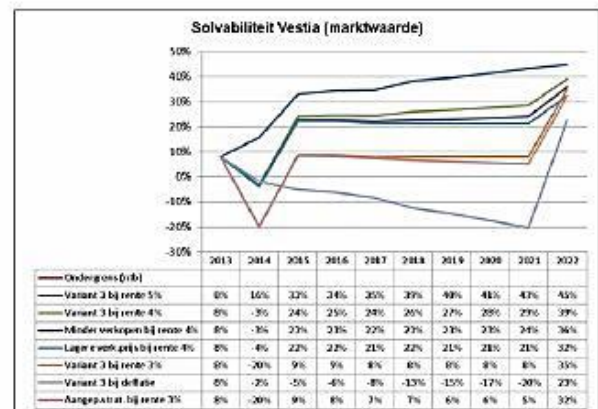
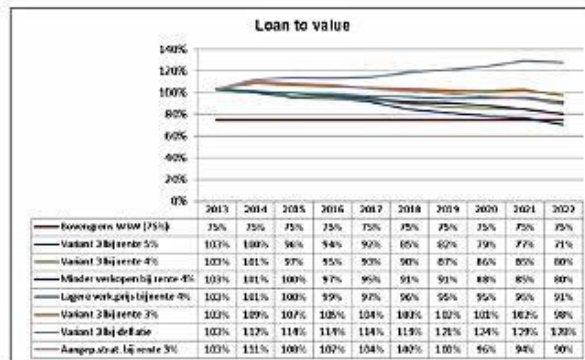
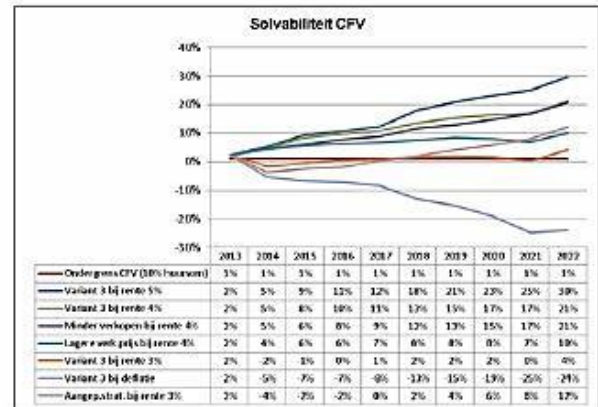
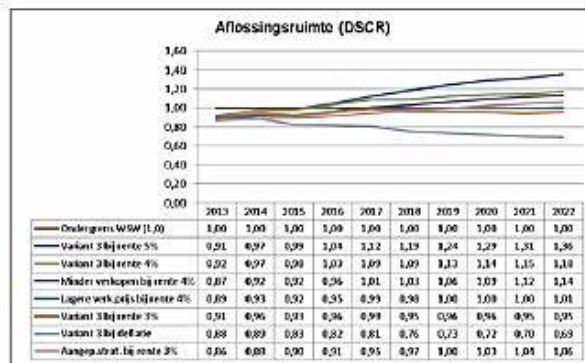
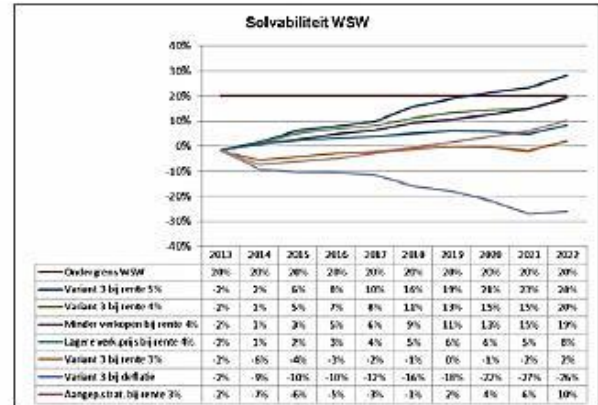
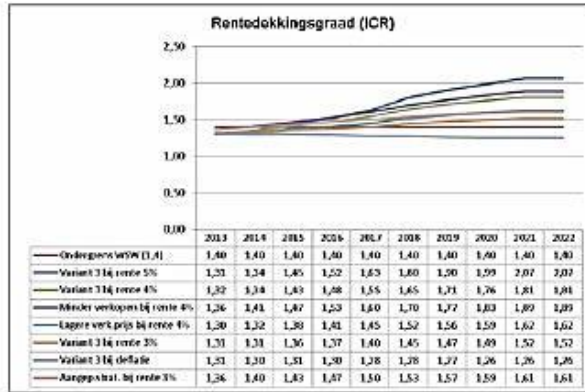
Conclusie lagere verkoopprijs (10% lagere opbrengst verkopen): In dit scenario duurt het langer om duurzaam financieel herstel te bereiken, circa 2-3 jaar dan in de voorkeursvariant. Dit wordt veroorzaakt, doordat er minder liquiditeiten worden gegenereerd om leningen vervroegd af te lossen.

Conclusie deflatie (rente langdurig op 2,2%): In dit scenario is het niet mogelijk om met een gelijkblijvende strategie duurzaam financieel herstel te bereiken. Het is noodzaak om in het geval dit scenario zich voordoet, de strategie aan te passen.

Conclusie rente -/-1% (rente langdurig 3%): In dit scenario is het niet mogelijk om met een gelijkblijvende strategie duurzaam financieel herstel te bereiken. Het is noodzaak om in het geval dit scenario zich voordoet, de strategie aan te passen.

² Om de gevoeligheid voor het risico van de renteontwikkeling op de kapitaalmarkt te simuleren, zijn meerdere scenario's uitgerekend, waarin gevarieerd is met de door Vestia te betalen lange rente (zijnde de swap-rente voor een periode van 10 jaar, plus de opslag die BNG en NWB daarop berekenen voor die looptijd). De marktwaarde van de leningen wordt altijd berekend met behulp van de rentecurve voor de restant looptijd van die leningen. Dit betekent in het algemeen dat voor leningen met een restantlooptijd van 30-50 jaar, een hogere marktrente dan de 10-jaars swap moet worden gehanteerd. In de voorkeursvariant is ervan uitgegaan dat de contantmakingsrente voor de leningen, vanwege de lange looptijd, hoger ligt dan de 10-jaars rente inclusief opslag. Daarom is het in de voorkeursvariant relatief voordelig om langlopende leningen af te lossen. Indien, in plaats van de 10-jaars rente, de 50-jaars rente op 4% wordt gesteld, wordt vervroegd aflossen van leningen duurder (vanwege de lagere contantmakingsrente), waardoor nominaal minder schuld wordt afgelost.

Conclusie rente +1% (rente langdurig op 5%): In dit scenario bereikt Vestia voor 2021 duurzaam financieel herstel. Kernreden is dat leningen onder voor Vestia gunstige condities kunnen worden afgelost / geherstructureerd.

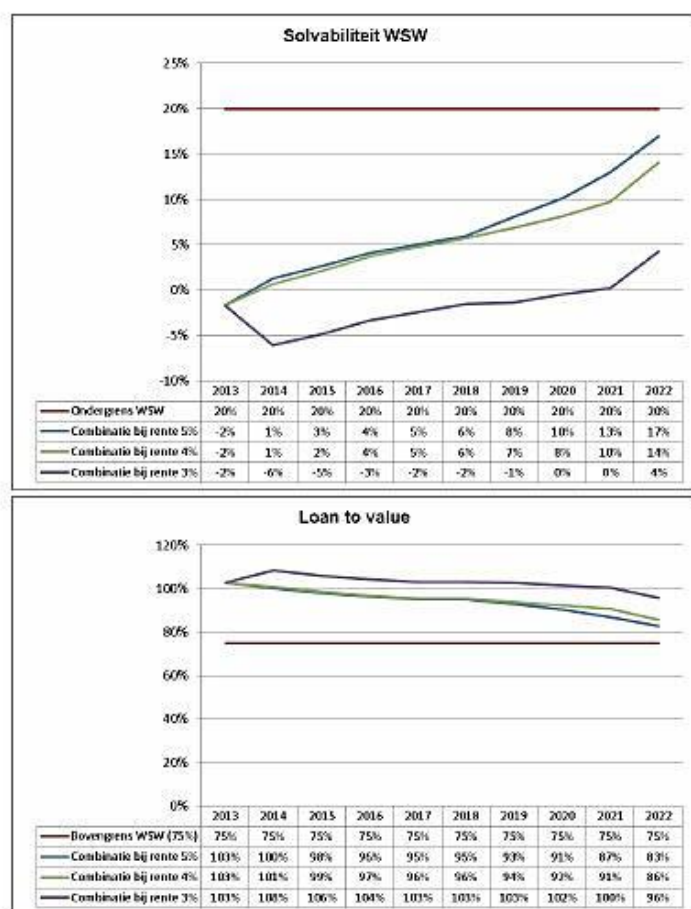


6.3 Beheersmaatregelen

Uit de scenarioanalyse blijkt dat financieel herstel niet bereikt wordt indien:

- De rente op 3% blijft of in een deflatie-scenario;
- Er substantieel minder verkoopopbrengsten worden gegenereerd.

Als Vestia onder deze omstandigheden blijft inzetten op haar strategie, dan bereikt zij weliswaar een aantal (volkshuisvestelijke) doelen, maar tegen een zeer hoge prijs. In de navolgende twee grafieken (solvabiliteit WSW en Loan to Value) is aangegeven hoe de ratio's zich ontwikkelen indien Vestia én minder verkoopt én minder verkoopopbrengsten heeft. Deze zijn gecombineerd met rentestanden van 5%, 4% en 3%.



Conclusie

Bij het doorzetten van de strategie onder de omstandigheden dat de rente 3% of lager blijft en/of alle marktomsandigheden tegen zitten, voldoet Vestia ultimo 2021 niet aan de financiële ratio's. Er zou dan saneringssteun benodigd zijn. Deze is gecalculeerd op ongeveer 847 miljoen euro. Deze 'prijs' voor het bereiken van de strategie, te meer daar de sector deze moeten betalen, is voor Vestia onacceptabel.

Belangrijk is te vermelden dat de maatregelen die we tot en met 2017 uitvoeren 'onder alle omstandigheden' bijdragen tot financieel herstel, omdat:

- uit de verkoopopbrengsten tussen 2014 – 2017 kan circa 800 miljoen euro 'reguliere aflossingen' gedaan worden;
- bezuinigingen op bedrijfslasten en het huurbeleid dragen te allen tijde bij aan financieel herstel.

Indien in 2017 de rente nog steeds laag is dan is het voor Vestia vanuit saneringsoogpunt zeer onverstandig door te gaan met grootschalige verkoop. De strategie zal dan enkele jaren aangepast moeten worden. Wij noemen dit de 'aangepaste strategie'.

6.4 Kenmerken aangepaste strategie

Vestia zal onder de geschetste omstandigheden een aantal zaken uit haar strategie voortzetten en aantal zaken aanpassen. In de onderstaande tabel worden deze samengevat / vergeleken. De hoofdkenmerken van de aangepaste strategie (vanaf 2017) zijn:

- Doorgaan met uitponden van eengezinswoningen (in gehele bezit) en meergezinswoningen (met name in kerngebied en 'tussengebieden'); stoppen met complexgewijze verkoop.
- Verkoopopbrengsten optimaal inzetten voor investeringen (in plaats van vervroegd aflossen).

Strategische keuzes die worden doorgezet	Strategische keuzes die worden aangepast
Huurbeleid	Complexmatige verkoop wordt na 2016 stopgezet
Besparingen op bedrijfslasten	Investerings worden van gemiddeld 75 miljoen euro per jaar verhoogd naar circa 150 miljoen euro per jaar (mede afhankelijk van verkoopopbrengsten)
Besparingen op onderhoud door efficiency	Finetuning in 2017 – 2021 om leningen te herstructureren, eventueel tegen geringe extra kosten, indien rentestanden fluctueren tussen huidig niveau en 4,0%
Uitponden van woningen	
Niet strategisch BOG/MOG/ZOG afstoten mede vanwege regelgeving en specifieke tak van sport	
Voldoen aan de volkshuisvestelijke prestaties	

Door de huidige organisatie-inrichting en keuzes bij de inrichting van de verkoopafdeling kan Vestia organisatorisch gezien flexibel inspelen op (grote) fluctuaties in verkoopaantallen en type verkopen (complexgewijs en/of uitponden bij mutatie).

De verdubbeling van de investeringen is bepaald door ervan uit te gaan dat Vestia met deze investeringen de levensduur van de bestaande voorraad (in het kerngebied) op peil houdt. Ook zal er in de periode na 2017 mogelijk in bepaalde gebieden behoefte zijn aan nieuwbouw van sociale woningen welke ook in dit investeringsvolume voorzien zijn. Vanzelfsprekend is de omvang afgestemd op het uitpondvolume. Indien deze lager zou liggen, nemen het investeringsvolume ook af. Dat het volume niet hoger ligt is omdat Vestia dat niet kan opbrengen uit uitponden van woningen en Vestia op dat

moment naar alle waarschijnlijkheid hiertoe geen financiering kan aantrekken. Ook speelt mee dat er een maximum is aan wat de organisatie in een jaar aan kan voor wat betreft investeringen, in personele zin en vanuit de context dat er bij ingrijpende investeringen mogelijk tijdelijke herhuisvestingen zijn en langdurige trajecten met bewoners en gemeentes.

De exacte bepaling van het benodigde investeringsvolume zal moeten plaatsvinden in 2017 op basis van de omstandigheden dan en het feit dat Vestia waardesturing heeft geïmplementeerd.

6.4.1 Doorrekening aangepaste strategie

De aangepaste strategie is uitgerekend onder de aanname dat de rente de komende 8 jaar op het niveau blijft zoals het nu ongeveer is. Dit is als volgt gesimuleerd:

- de lange rente voor geborgde leningen t/m 2021 is op 3% gesteld; de overige parameters, zoals de prijsinflatie, zijn in samenhang met de rente naar beneden aangepast;
- er wordt niet meer complexgewijs verkocht dan direct financieel noodzakelijk is om aan de contractuele aflossingsverplichting te voldoen; vanaf 2017 zijn de reguliere uitpondverkopten verhoogd naar jaarlijks circa 900 stuks;
- het investeringsvolume is vanaf 2016 structureel aangepast van 75 miljoen euro per jaar investeren in het kerngebied (o.b.v. 1/3e onrendabel) naar 150 miljoen euro per jaar, waarbij tevens het onrendabele effect van deze investeringen is teruggebracht naar ¼; de gemiddelde restant levensduur van de portefeuille blijft mede hierdoor rond de 22 jaar liggen;
- autonome daling marktwaarde van -3% naar -2%;
- indien de uiteindelijke liquiditeitspositie dat toelaat, kan in totaal ongeveer 100 miljoen euro extra vervroegd worden afgelost in de periode 2019-2021 (is nu nog niet doorgevoerd, maar dit komt ongeveer overeen met de leningen die in dit scenario "boetevrij" kunnen worden afgelost).

6.4.2 Uitkomsten aangepaste strategie

Uiteindelijk zullen er per 2021 nog zo'n 82.000 VHE in bezit van Vestia zijn met een gemiddelde restant levensduur van circa 22 jaar. De solvabiliteit WSW komt uit op circa 6%. In dat geval is er nog zo'n 686 miljoen euro nodig als 'saneringsbijdrage' om ultimo 2021 de solvabiliteit op 20% te krijgen.

6.5 Inzoomen op risico's periode 2014-2016

Vestia kan tot eind 2017 800 miljoen euro aflossen conform eindaflossingsverplichtingen zonder invloed van de rentestand. Wel speelt de haalbaarheid van de verkopen een belangrijke rol. Indien Vestia tot en met 2016 onvoldoende zou verkopen, kan er een liquiditeitstekort ontstaan tussen 2014 en 2017.

De belangrijkste verkooprisico's in de periode 2014 t/m 2016 zijn:

- Tegenvallende complexmatige verkopen, bijvoorbeeld door belemmerende regelgeving (de circulaire voor verkoop van corporatiewoningen aan marktpartijen) of te lage biedingen door marktpartijen en woningcorporaties;
- Tegenvallende verkopen van meergezinswoningen bij mutatie, bijvoorbeeld doordat splitsingen onvoldoende tijdig zijn uitgevoerd ofwel splitsingstrajecten te lang duren en te kostbaar zijn;
- Waardedalingen als gevolg van economische ontwikkelingen.

Op de eerste twee wordt nader ingegaan. De kans dat opnieuw prijzen op de woningmarkt dalen zoals tijdens de hoogtepunt van de economische crises in 2011/2012, achten wij gering. Een belangrijke aanname is dat eind 2016 de rente nog steeds op of onder het huidige niveau is.

6.5.1 Mogelijke situaties eind 2016 bij rentestand 3% (of lager)

Op hoofdlijnen zijn er eind 2016 drie situaties denkbaar:

1. Vestia heeft meer verkocht dan 800 miljoen euro; er is bijvoorbeeld 300 miljoen euro meer opgehaald;
2. Vestia heeft precies genoeg verkocht: er kan 800 miljoen euro afgelost worden;
3. Vestia heeft te weinig verkocht; er ontstaat hoogstwaarschijnlijk een liquiditeitstekort ultimo 2017 (welke men reeds eind 2016 'kan zien aankomen').

De verkoopstrategie in het ondernemingsstrategie, welke onderlegger is voor de voorkeursvariant (Variant III) heeft in de periode 2014 tot en met 2016 een verwachte verkoopopbrengsten van 1,3 miljard euro. Dit is opgebouwd uit:

- Opbrengsten complexgewijze verkopen: 1,0 miljard euro;
- Opbrengsten verkoop bij mutatie van woningen: 0,3 miljard euro.

Het is aldus denkbaar dat Vestia ultimo 2017 te veel liquiditeit heeft en dat extra aflossen boven de 800 miljoen euro leidt tot extra kosten. In dat geval zal Vestia haar 'overliquiditeit' inzetten voor extra investeringen in de bestaande voorraad. De onderbouwing hiervan is reeds gegeven in de kenmerken van de aangepaste strategie: verkoopopbrengsten worden ingezet voor investeringen indien na 2016 de rente op of onder het huidige niveau is. Van belang is op te merken dat Vestia in de jaren 2014-2016 nauw de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt volgt. Indien de 'grens' van 800 miljoen euro aan verkoopopbrengsten wordt bereikt ruim voor ultimo 2016 (en de rente is nog steeds laag), vindt er bijsturing plaats in de verkoopstrategie: er zal dan voorkomen moeten worden dat er teveel 'overliquiditeit' ontstaat.

Indien Vestia voor 800 miljoen euro verkocht heeft, zal conform de aflossingsverplichting worden afgelost. Voor de periode daarna verwijzen wij naar de aangepaste strategie (of de strategische koers indien de rente zich positief ontwikkelt). Een bijzondere situatie doet zich voor als door de geschetste risico's Vestia in de komende 2,5 jaar onvoldoende complexmatige verkopen en verkopen bij mutatie realiseert. Het tekort kan dan in de periode tot 2017 circa 300 miljoen euro zijn. Bij een herfinanciering hiervan kan dat tekort in de jaren nadien alsnog worden afgelost.

Bijlage 9 Overzicht bezit Vestia per gemeente

Gemeente	Zelfstandige woningen	Bijzondere doelgroepen
Aalsmeer	2	0
Aalten	1	0
Amersfoort	4	0
Amstelveen	2	0
Amsterdam	141	179
Apeldoorn	0	19
Arnhem	151	17
Baarn	0	9
Barendrecht*	893	0
Bellingwedde	54	96
Berg en Dal	113	0
Bergeijk*	447	0
Bergen op Zoom	0	8
Bodegraven-Reeuwijk	0	9
Borger-Odoorn	0	9
Borne	0	9
Boxmeer	0	19
Brielle*	1.594	0
Brummen	0	9
Capelle aan den IJssel	324	0
Castricum	58	0
Coevorden	0	25
Cranendonck	0	10
Dantumadiel	0	11
De Fryske Marren	0	18
De Marne	0	10
De Ronde Venen	38	50
De Wolden	0	9
Delft*	5.553	282
Den Haag*	16.627	693
Deventer	217	1
Dongen	128	9
Dongeradeel	0	9
Drechterland	0	10
Drimmelen	0	9
Edam-Volendam	53	78
Ede	0	18
Eemsmond	0	54
Eindhoven	193	0
Emmen	0	9
Enkhuisen	96	0
Enschede	0	9
Ermelo	24	0
Franekeradeel	0	9
Geldermalsen	0	10
Goeree-Overflakkee	0	17
Goes	2	0
Goirle	0	9
Gouda	0	7

Gemeente	Zelfstandige woningen	Bijzondere doelgroepen
Grave	0	9
Gulpen-Wittem	0	9
Haarlem	3	0
Haarlemmermeer	63	0
Hardenberg	0	9
Harderwijk	1	0
Heerde	1	17
Heerenveen	0	9
Hellevoetsluis	84	0
Heusden	63	9
Hollands Kroon	0	18
Hoogeveen	36	0
Hoogezand-Sappemeer	42	75
Houten	0	10
Koggenland	0	9
Korendijk	0	16
Krimpenerwaard*	139	18
Leeuwarden	0	9
Leudal	0	16
Leusden	78	0
Lingewaard	0	10
Lochem	0	9
Loon op Zand	0	9
Maassluis*	257	0
Marum	0	10
Medemblik	0	17
Meerssen	0	7
Menameradiel	0	17
Menterwolde	0	10
Middelburg	0	9
Moerdijk	0	9
Mook en Middelaar	0	8
Neerijnen	34	71
Nieuwkoop	558	0
Nissewaard	183	0
Noordenveld	0	10
Oldambt	73	170
Olst-Wijhe	0	25
Ommen	0	9
Oost Gelre	0	9
Oosterhout	0	9
Ooststellingwerf	0	17
Oss	0	10
Oude IJsselstreek	0	27
Overbetuwe	0	25
Pekela*	106	72
Pijnacker-Nootdorp*	1.121	108
Reimerswaal	0	11
Renkum	0	10
Rheden	0	16
Ridderkerk	22	0
Rijswijk	196	35

Gemeente	Zelfstandige woningen	Bijzondere doelgroepen
Roerdalen	0	10
Rotterdam*	24.602	303
Schagen	0	9
Schiedam	185	0
Steenbergen	0	9
Steenwijkerland	0	24
Súdwest-Fryslân	0	19
Tiel	2	0
Tilburg*	184	26
Tytsjerksteradiel	0	36
Uithoorn	1	0
Utrecht	51	89
Utrechtse Heuvelrug	244	0
Vaals	0	9
Veendam	74	97
Veenendaal	87	0
Veghel	0	10
Velsen	4	9
Venlo	0	10
Vught	65	0
Wageningen	0	9
Werkendam	0	16
West Maas en Waal	0	9
Westerveld	0	9
Westland*	2.911	20
Weststellingwerf	0	9
Westvoorne	112	52
Winsum	53	63
Woensdrecht	1	9
Woerden	0	9
Woudrichem	0	18
Zaanstad	77	94
Zederik	0	9
Zoetermeer*	5.891	49
Zuidhorn	27	56
Zuidplas*	2.550	89
Zwijndrecht	30	10

Bron: datawonen.nl (stand 2015)

* = door de visitatiecommissie geïnterviewde gemeente.