

# **SOLIDE EN SOLIDAIR IN CRISIS- TIJD!**

Waarom we het  
doen zoals we het  
doen.

*Verantwoordingsverslag Vestia 2009*



## **SOLIDE EN SOLIDAIR IN CRISISTIJD!**

Waarom we het doen zoals we het doen.  
*Verantwoordingsverslag Vestia 2009*



# INHOUD

## Voorwoord

1. Hoe doen wij het in de wijken?	6
2. Juist nu blijven bouwen en investeren	8
3. Nieuwe huurders: 70% lage inkomens	16
4. Succes en tegenwind bij Wonen en Zorg	18
5. Ondernemerschap als emancipatiemachine	24
6. Wonen, werken en leren bij Vestia	26
7. Ruimte maken voor lage en middeninkomens	32
8. Scherpstellen van de bedrijfsvoering	34
9. Treasury legt stabiel financieel fundament	40
10. Focus op digitale en lokale communicatie	42
11. Streefcijfers en realisatie 2009	46
12. Kengetallen	47
13. De organisatie	48

**ONZE INZET IS MAATWERK IN BUURTEN EN WIJKEN. DAAROM MOETEN WE OOK OP LOKAAL NIVEAU VERANTWOORDING GAAN AFLEGGEN.**

**EN DUS HET GESPREK AANGAAN IN DE WIJK, IN DE STRAAT, IN DE SCHOOL, IN DE WINKEL OP DE HOEK ÉN OP INTERNET.**

## Solide en solidair in crisistijd

*voorwoord*

Als één woord het jaar 2009 samenvat, dan is het wel 'crisis'. Op de banken- en kredietcrisis volgden de economische crisis en de crisis op de woningmarkt. Vestia heeft op diverse fronten met de gevolgen te maken gekregen, zonder overigens zelf in grote problemen te komen. We hebben tijdig de koers verlegd.

Zo is besloten het geplande bouwprogramma te handhaven, maar wel minder koop- en meer huurwoningen te bouwen. Ook gaan we minder slopen gezien de toegenomen vraag naar betaalbare sociale huur. Verder heeft onze treasury opnieuw zijn grote waarde bewezen. Door goed te anticiperen is de financiële positie van Vestia nog steeds zeer solide. Intern hebben we besloten tot een tijdelijke vacaturestop en het doorlichten van alle reguliere processen op mogelijkheden voor innovatie en kostenreductie. Zo komt Vestia sterker en efficiënter uit deze crisisperiode.

Het verantwoordingsverslag verschijnt voor het laatst in een gedrukte vorm. Over onze inzet en activiteiten leggen we voortaan publiekelijk verantwoording af op de website. Om ook digitaal *Altijd in de buurt* te zijn, hebben de dertien woonbedrijven in 2009 ieder een eigen website ontwikkeld. Huurders en stakeholders vinden hier lokale informatie en kunnen zaken regelen met lokale medewerkers.

Niet onvermeld mag blijven dat wij in 2009 ook gewerkt hebben aan de voorbereiding van een fusie met woningcorporatie SGBB uit Hoofddorp. Deze landelijk werkende corporatie met vooral ouderenhuisvesting verkeert al geruime tijd in grote financiële problemen. Nu het Centraal Fonds een saneringsbijdrage beschikbaar stelt, neemt Vestia het bedrijf over. Hierbij heeft het belang van de huurders van SGBB en het belang van de volkshuisvesting voorop gestaan.

*Erik Staal*

voorzitter raad van bestuur Vestia Groep

# 1. Hoe doen wij het in de wijken?

*Naar een nieuwe manier van verantwoorden*

6

**Vestia stapt over op een nieuw model om verantwoording af te leggen. We vragen voortaan lokale stakeholders – van wijk-agent tot wijkverpleegkundige – naar hun ervaringen en verwachtingen. Doet Vestia de goede dingen in uw wijk en doen we die dingen goed?’**

De afgelopen jaren hebben we steeds eenmalig een gezelschap van stakeholders uit het hele werkgebied uitgenodigd om hun mening over onze inzet te geven. Sleutelfiguren uit de wereld van overheid, zorg, onderwijs en welzijnswerk. Hun opmerkingen hebben elk jaar geleid tot nuanceringen en aanpassingen van het beleid.

Toch zaten er ook nadelen aan deze bijeenkomsten. De stakeholders kenden uit eigen waarneming altijd maar een deel van Vestia. Dat maakte het moeilijk een mening te geven over het algehele beleid en het totaal aan activiteiten. Daarom willen we naar een model waarbij de Vestia-bedrijven verantwoording afleggen aan lokale klanten en stakeholders. Uiteindelijk wordt ook daar, in onze buurten en wijken, de inzet geleverd.

## **Langs de meetlat**

In 2008 en 2009 hebben enkele corporaties in Rotterdam ervaring opgedaan met het instrument Maremeter: *Maatschappelijk Rendementmeter*. Op basis hiervan gaan onze Rotterdamse woonbedrijven in 2010 de methodiek verder verfijnen. Als dit succesvol verloopt, gebruiken alle Vestia-bedrijven vanaf 2011 de Maremeter.

We vragen gericht aan lokale stakeholders om onze activiteiten te beoordelen. Het zijn de mannen en vrouwen die Vestia in de wijken tegenkomt: wijkagent, onderwijzer, jongerenwerker, vrijwilligers en uiteraard de bewoners. Ze spreken zich uit over onze prestaties op acht beleidsterreinen:

- wonen,
- kwetsbare groepen,
- leefbaarheid,
- veiligheid,
- zorg en welzijn,
- duurzaamheid,
- onderwijs en economie.

Daarnaast geven ze een oordeel over de vier kernwaarden van Vestia:

- betrokken,
- integer,
- professioneel,
- ondernemend.

De deelnemers zetten bij deze twaalf criteria hun persoonlijke verwachting over wat Vestia zou moeten presteren tegenover de waargenomen prestaties. Vooral het verschil is interessant. Lopen de prestaties en verwachtingen sterk uiteen, dan moeten of de prestaties verbeteren of de verwachtingen zijn te hoog gespannen. We gaan met de deelnemers aan de Maremeter in gesprek over de uitkomsten en vragen expliciet naar suggesties voor verbeteringen.

Onze sturingsfilosofie is gebaseerd op lokaal ondernemerschap. Dat maakt lokaal verantwoorden tot een logische keuze. Het officiële verantwoordingsregime blijft uiteraard gehandhaafd volgens de regels van het ministerie van WWI, het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

Verder blijven we stakeholders, media, politiek en andere geïnteresseerde partijen via de website informeren. Het eenrichtingsverkeer op de site maakt plaats voor een interactieve dialoog. We bieden stakeholders de ruimte om gevraagd en ongevraagd hun mening te geven of persoonlijke ervaringen te delen.

7

## 2. Juist nu blijven bouwen en investeren

*Koerswijzigingen als gevolg van de crisis*

8

**De woningmarkt is hard geraakt door de crisis. We zien het aan een stagnerende verkoop van nieuwe en bestaande woningen. De vraag naar betaalbare huurwoningen neemt juist toe. Het noodzaakt ons tot een bijstelling van de koers, maar we blijven streven naar een bouwprogramma van 1.500 woningen per jaar.**

De komende jaren bestaat de nieuwbouw grotendeels uit huurwoningen, terwijl voorheen de verhouding huur – koop ongeveer gelijk lag (750/750). Daarnaast kiezen we vaker voor renovatie. De geplande sloop in de 'krachtwijken' wordt getemporiseerd. Tot 2013 gaat Vestia jaarlijks ruim 800 woningen per jaar ingrijpend verbeteren. Hierdoor blijven meer huurwoningen beschikbaar voor de lage inkomensgroepen. Met deze aangepaste plannen groeit – ondanks de crisis – het aantal huurwoningen.

### Huizen voor de wijkagent

Nu meer sociale huurwoningen worden gerenoveerd en er minder wordt gesloopt, komen minder bouwkvavels beschikbaar voor nieuwbouw. Daarom zoeken we alternatieve locaties om jaarlijks circa 400 sociale huurwoningen te kunnen bouwen. Doelgroep zijn de lage midden inkomens. De politieagent, onderwijzer en verpleegkundige die net te veel verdienen om in aanmerking te komen voor huurtoeslag en te weinig om een huis te kunnen kopen. Ze zoeken een eengezinswoning voor een redelijke prijs. Vestia wil deze woningen bouwen en de huurders daarbij het recht geven de woning op termijn te kopen. Zij kunnen zo wooncarrière in eigen huis maken.

Vestia doet een beroep op de gemeenten om bouwlocaties beschikbaar te stellen met een redelijke grondprijs, zodat de huren betaalbaar blijven. Bij de toekomstige verkoop betaalt Vestia aan de gemeente het verschil tussen de dan geldende marktgrondprijs en de nu vastgestelde grondprijs op basis van sociale huur.

Zo blijft de woningbouw op gang, wat goed is voor de bouwsector en voor de doorstroming op de woningmarkt. De gemeente kan gedurende een lange periode blijven rekenen op extra inkomsten uit grondopbrengsten. Huurders die het recht hebben later hun woning te kopen, zullen bovendien doelbewust kiezen voor een wijk en zich sterker betrokken voelen bij de woonomgeving dan 'passanten'.

### Reparatie van de woningmarkt

Het rijk moet fors bezuinigen en daarbij zal de woningmarkt niet worden ontzien. Mogelijk leidt het tot structurele aanpassingen. De overheid grijpt nu in via de huurprijsregeling, huurtoeslag, overdrachtsbelasting en hypotheekrenteaftrek. Het beleid kent weinig samenhang en werkt contraproductief. De huur- en koopsector functioneren feitelijk als gescheiden werelden, wat de doorstroming ernstig belemmert. Vestia pleit al jaren voor een hervorming van de woningmarkt, maar dan wel zorgvuldig en evenwichtig. Kijk tegelijk naar de koop- én huursector en heb oog voor de onderlinge samenhang.

### Scheefwonen. Wat is het probleem?

De huren zijn niet te laag, maar de koopprijzen te hoog. De hypotheekrenteaftrek in combinatie met de lage rentestand hebben geleid tot een stijging van de huizenprijzen met 300% sinds 1996. De overheid subsidieert de koopsector jaarlijks met € 15,- miljard aan renteaftrek. Dat is veel meer dan de € 2,1 miljard per jaar aan huurtoeslag.

Huurverhoging zou volgens de 'marktdenkers' een einde maken aan het *scheefwonen*: huishoudens die te goedkoop wonen in verhouding tot hun inkomen. Als de huren worden verhoogd naar 'maximaal redelijk' (opbrengst circa € 8 miljard), dan is het 'scheefwoonprobleem' weliswaar opgelost maar zijn deze woningen veelal niet meer bereikbaar voor huurders met lage inkomens. Woningen met zulke hoge huren zijn behalve in enkele populaire wijken in Amsterdam moeilijk verhuurbaar. Juist door de huren te matigen, hebben huishoudens met lage inkomen de kans op een fatsoenlijke en betaalbare woning.

Is scheefwonen wel een probleem? Veel wijken in Rotterdam en Den Haag hebben baat bij bewoners met iets meer koopkracht, een opleiding en werk. Ze brengen de broodnodige diversiteit. Volgens de nu gangbare definitie woont een beginnend politieagent of onderwijzer al snel te goedkoop en dus scheef. De EU echter rekent tot de doelgroep van de corporaties huishoudens met een bruto jaarinkomen van € 33.000,-. In dat geval woont slechts 3 à 4% van de huurders scheef.

Kortom, wat is het probleem? Alle huren structureel verhogen en de extra huuropbrengsten doorsluizen naar het Rijk scheidt juist ernstige problemen. De investeringscapaciteit van de corporaties staat al zwaar onder druk door de invoering van vennootschapsbelasting en de stagnerende verkopen.

9

Marktpartijen ontwikkelen door de crisis nauwelijks nog plannen voor woningbouw. Neemt ook de financieringscapaciteit bij corporaties verder af, dan valt de woningbouw nagenoeg stil. Dat zou een drama zijn, want de bouw is een grote aanjager van de binnenlandse economie. Het rijk zou corporaties nu juist met stimulerende maatregelen moeten verleiden om meer te bouwen. Bijvoorbeeld door onrendabele investeringen fiscaal aftrekbaar te maken bij de vennootschapsbelasting.

### Eigen woningbezit verpaupert

De gemeenten Rotterdam en Den Haag hebben ons gevraagd woningen op te kopen van particuliere eigenaren om daarmee verpaupering te voorkomen. Het gaat om buurten met veel kleine verouderde appartementen. De zieltogende Verenigingen van Eigenaren (VvE's) hebben geen geld gereserveerd voor noodzakelijk onderhoud. Bovendien zijn de eigenaren veelal niet in staat leningen af te sluiten voor onderhoud of woningverbetering. De waarde van de woning daalt als de kwaliteit achteruit gaat. Huurders met een hoge hypotheek blijven dan bij verkoop met een restschuld zitten.

In Den Haag heeft Vestia aanpalend aan haar bezit woningen aangekocht in slecht functionerende VvE's. Samen met de gemeente werken we aan integrale verbetering van de wijk: naast VvE's activeren betekent dit ook het opknappen van de openbare ruimte en meer toezicht. Verder stelt de gemeente subsidie beschikbaar aan VvE's voor het opstellen van een onderhoudsplan. De eerste resultaten stemmen positief.

In Rotterdam ligt de situatie moeilijker. Vooral in Rotterdam Zuid zijn veel vooroorlogs woningen in particulier bezit. Het gaat globaal om de zone Charlois, Carnisse, Tarwewijk, Afrikaanderwijk, Bloemhof en Hillesluis. Bij elkaar betreft het circa 15.000 woningen. Deze wijken kennen een opeenstapeling aan problemen: *fysiek* (achterstallig onderhoud, slechte kwaliteit openbare ruimte), *economisch* (stagnatie/daling woningwaarde, geen woningvraag, marginale ondernemers) en *sociaal* (achterstanden in inkomen, opleiding, gezondheid, leefbaarheid en veiligheid).

### Alles opkopen is geen optie

De gemeente Rotterdam heeft corporaties gevraagd woningen aan te kopen en op te knappen. Vestia kocht tot nu toe ruim 200 particuliere woningen vooral in de Afrikaanderwijk. De onrendabele investering blijkt per woning soms op te lopen tot wel € 100.000,-. Daarom hebben we besloten het aankoopprogramma stop te zetten. Andere corporaties doen hetzelfde of stellen zich zeer terughoudend op.

Rotterdam heeft een zeer ernstig en omvangrijk probleem dat zich nergens anders in Nederland zo manifesteert. Aankopen door

corporaties kunnen daar maar beperkt aan bijdragen. Bovendien gebeurt dit alleen in gebieden waar corporaties bezit hebben. In veel buurten met particuliere woningen is dat niet het geval.

Door de hoeveelheid particulier bezit is aankoop feitelijk ook geen reële optie. De oplossing moet uiteindelijk komen van de bewoners zelf. Als zij al dan niet via scholing zichzelf een beter inkomen kunnen verschaffen, ontstaat meer ruimte om te investeren in de woning. Sociaal-economische vooruitgang kan leiden tot een beter woon- en leefklimaat, waardoor de buurt aantrekkelijker wordt en huizenprijzen stijgen. Vestia, collega-corporaties en de gemeente Rotterdam overleggen hoe dit majeure probleem kan worden aangepakt.

**“BETER EEN BEKENDE BUUR  
DAN EEN VERRE VRIEND.  
HOMOGENE BUURTEN IN  
DE HETEROGENE WIJKEN  
LEIDEN TOT GROTERE  
BEWONERSTEVREDENHEID  
EN BETERE ONDERLINGE  
CONTACTEN.”**

**“IK GA GRAAG HET  
GESPREK MET U AAN.”**

*Ronald Camstra,  
Programmamanager*

### 3. Nieuwe huurders: 70% lage inkomens

*Huisvesting van de doelgroep*

16

**De streefcijfers voor verhuringen aan lage inkomens werden grotendeels gehaald. Ook hebben we volgens afspraak woningen beschikbaar gesteld voor bijzondere doelgroepen zoals dak- en thuislozen. Gezien het succes van woningtoewijzing naar leefstijl wordt deze methodiek nu veel vaker toegepast.**

In 2009 heeft Vestia 70% van de vrijkomende woningen verhuurd aan huishoudens met lage inkomens. Dat is precies gelijk aan het streefcijfer. In werkelijkheid ligt het nog iets hoger. Steeds meer woningen verhuren we rechtstreeks aan zorginstellingen die ze vervolgens doorverhuren aan hun cliënten. De hoogte van het inkomen en ook de mutaties blijven voor ons buiten beeld. Het gaat inmiddels om ruim 900 wooneenheden.

Een tweede doelstelling is minimaal 90% van de bereikbare nieuwbouw toe te wijzen aan huurders met lage inkomens. Dat is voorgaande jaren altijd wel gelukt, maar in 2009 bleven we steken op 82%. Daar zijn twee oorzaken voor. Bij een nieuwbouwcomplex voor jongeren maakten we de fout niet te sturen op inkomen. De verwachting was dat de jonge kandidaten grotendeels tot de lagere inkomensgroep zouden behoren. Dat bleek een misvatting.

De tweede oorzaak is structureel. Om sloop- en nieuwbouwprojecten van de grond te krijgen, moeten we de zittende bewoners vaker een terugkeergarantie bieden. Dit betreft meestal een woning met een wat hogere huur dan de oude woning. Omdat de terugkeergarantie voor alle huurders geldt ongeacht hun inkomen, maken ook huurders met een feitelijk iets te hoog inkomen hiervan gebruik. Dat valt moeilijk te voorkomen, temeer ook omdat de herstructurering geen vertraging mag oplopen.

**IN ZEVEN BUURTEN  
ZIJN ER LEEFSTIJL-  
PROJECTEN GESTART.  
IN DRIE BUURTEN ZIJN  
PROJECTEN IN VOOR-  
BEREIDING.**

#### **Dak- en thuislozen, ex-verslaafden ...**

In 2009 heeft Vestia 210 woningen beschikbaar gesteld voor bijzondere doelgroepen zoals dak- en thuislozen, ex-psychiatrische patiënten, ex-delinquenten en ex-verslaafden. Dat ligt flink boven de afgesproken taakstelling (minimaal 150).

Het betreft kwetsbare groepen met vaak een opeenstapeling aan problemen. Deze mensen kunnen (tijdelijk) niet zelfstandig wonen en hebben begeleiding nodig. Vestia helpt hen in het reguliere verhuurcircuit en in speciaal opgezette woonprojecten.

#### **Opnieuw minder huisuitzettingen**

In 2009 daalde het aantal ontruimingën met bijna 20% van 379 in 2008 naar 307. Al bij een kleine huurachterstand zoeken we persoonlijk contact met de bewoner. De boodschap is helder: 'U moet sowieso de huur betalen, maar als u op dit moment niet kunt betalen, dan bieden we hulp om de financiën op orde te brengen.'

Vaak hebben deze huurders complexe schulden en tal van andere problemen. Ze willen de ernst van de situatie niet inzien en gaan ervan uit dat de incasso wel zal stoppen omdat er bij hen toch niks te halen valt. Pas bij het ontruimingsvonnis ontstaat bereidheid om tot een oplossing te komen. Hoewel ook veel huurders in dit stadium met de noorderzon vertrekken.

We proberen zo snel mogelijk tot een betalingsregeling te komen en huurders te motiveren hulp te accepteren. Dan moet die hulp uiteraard ook snel beschikbaar zijn zonder wachtlijsten. Dat vergt een goed samenspel tussen de corporaties en de Gemeentelijke Kredietbank, Sociale Dienst en andere instellingen. In Den Haag, Rotterdam, Delft en Zoetermeer hebben de corporaties hierover convenanten afgesloten met de gemeente.

#### **Sterke uitbreiding Wonen naar Leefstijl**

Vestia gaat op grotere schaal woningen toewijzen op basis van leefstijlen. Hiertoe is besloten na succesvolle proefprojecten in Zoetermeer (Palenstein) en Rotterdam (Peperklip). Als bewoners met een vergelijkbaar woongedrag bij elkaar wonen, is de onderlinge acceptatie groter. Men weet wat men aan elkaar heeft. Dat voorkomt irritaties en leidt tot meer onderling vertrouwen en contact.

Het concept 'homogene buurten in heterogene wijken' sluit niemand uit. De ene leefstijl in het ene woongebouw en de andere leefstijl elders in de wijk. Inmiddels is Vestia nieuwe leefstijlprojecten gestart in Duindorp (Scheveningen), Mariahoeve (Den Haag Zuidoost), Schiebroek (Rotterdam Noord), Walenburgerweg (Rotterdam Noord) en Bergpolderflat (Rotterdam Noord). Verder zijn projecten in voorbereiding in Rotterdam-Zuid, Hoogvliet en Delft.

17

# 4. Succes en tegenwind bij Wonen en Zorg

Wonen en zorg

18

**Al ruim tien jaar is de scheiding tussen wonen en zorg een succesformule. Vestia levert de cliënt zelfstandige woonruimte en de zorginstelling levert zorg. Ieder doet waar hij goed in is. De formule vertoont echter haperingen nu enkele instellingen zich in 2009 uit projecten moesten terugtrekken**

In de nieuwe wijk Oosterheem in Zoetermeer kwamen twee woongebouwen gereed die Vestia ontwikkelde voor de instelling Steinmetz de Compaan. Volgens de beproefde formule huren bewoners met een verstandelijke beperking hier woonruimte, terwijl ze kunnen terugvallen op een steunpunt voor begeleiding en activiteiten.

## Zorgen in de zorg

In 2009 werd het faillissement uitgesproken van de grote landelijke zorgketen Meavita. Vestia verhuurde woongebouwen aan Meavita en was betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe projecten. We zagen het faillissement aankomen en hebben daardoor de financiële schade weten te beperken. Het leidde wel tot vertraging bij lopende projecten. Ook bleek een aantal bestuurlijke afspraken niets meer waard. Meerjarige huurcontracten werden per direct opgezegd door de curatoren.

Vrijwel alle grote zorginstellingen draaien met verlies en teren in op hun reserves. Banken zijn terughoudend geworden met de financiering van investeringen. Bovendien staan ingrijpende veranderingen op stapel in het zorgstelsel en het financiële regime waarbinnen instellingen opereren. In die omstandigheden zijn bestuurders huiverig om langlopende verplichtingen aan te gaan. Men bezint zich op het beleid, verlegt de strategie of stelt nieuwe plannen uit.

Zo trokken de instellingen Ipse De Bruggen, Steinmetz de Compaan en later ook Pieter van Foreest zich terug uit de ambitieus begonnen woonservicezone Harnaschpolder in Delft. Het was een grote tegenslag voor een al vergevorderd project. Gelukkig hebben we met nieuwe

zorgpartijen een doorstart kunnen maken. De bouw van een woonzorgcentrum voor ouderen in Naaldwijk liep forse vertraging op, omdat partner Pieter van Foreest zich gedwongen zag nieuwe afwegingen te maken.

## Allianties in wonen en zorg

Toch denken we dat ondanks de huidige tegenwind allianties in wonen en zorg de toekomst hebben. Voor de autonomie van cliënten kunnen de huisbaas en de zorgverlener beter niet dezelfde instantie zijn. Het geeft hen de vrijheid om van huisbaas of zorgaanbieder te veranderen. Bovendien dwingt het rijk zorginstellingen om steeds scherper op de kosten en risico's te letten. In dat licht bezien hebben wij veel te bieden. Als Vestia de ontwikkeling en het beheer van gebouwen op zich neemt, kan de instelling zich volledig concentreren op het bieden van zorg. Het efficiënt exploiteren van vastgoed vergt expertise, financiële armslag en schaalgrootte.

19

Een goed voorbeeld van kleinschalige zorg zijn de *woonservicegebieden* waar mensen met een beperking zelfstandig wonen, terwijl ze bij een centraal steunpunt terecht kunnen voor maaltijden, sociale contacten en persoonlijke begeleiding. Om zo'n steunpunt te kunnen openen, hebben instellingen een minimum aantal cliënten nodig. Vestia maakt met zorgpartijen afspraken over het aanbieden van een voldoende aantal zelfstandige woningen aan cliënten. Zo garanderen wij de continuïteit van het steunpunt.

## Snelle groei Thomashuizen en Herbergiers

De ontwikkeling van Thomashuizen en Herbergiers is ook in 2009 in hoog tempo doorgegaan. Het zijn kleinschalige woonvormen voor bewoners met een verstandelijke beperking of een geheugenprobleem. Zelfstandige ondernemers leveren op franchisebasis de zorg, die wordt gefinancierd vanuit het Persoonsgebonden Budget.

Vestia Midden Nederland heeft in 2009 zestien panden voor een nieuw Thomashuis en vijf voor een Herbergier aangekocht. Onze partner – De Drie Notenboomen BV – selecteert de ondernemers en bewaakt de franchiseformule. Vestia Groep neemt voor 33% deel in de BV. Het aantal operationele Thomashuizen steeg van 28 naar 40 en het aantal Herbergiers van 1 naar 5. Een reeks nieuwe huizen is in ontwikkeling. Alle panden hebben een bijzondere uitstraling, wat zeker bijdraagt aan het succes. Het zijn voormalige boerderijen, monumentale landhuizen en zelfs een oud gemeentehuis.

**“BINK36 GEEFT EEN  
IMPULS AAN DE DE  
ONTWIKKELING VAN DEN  
HAAG ALS CREATIEVE  
STAD, MAAR OOK AAN DE  
HERONTWIKKELING VAN  
HET BINCKHORSTGEBIED.  
MAATSCHAPPELIJK  
VASTGOED BIEDT KANSEN  
EN STIMULEERT TALENT-  
ONTWIKKELING EN  
ONDERNEMERSCHAP”**

**“IK GA GRAAG HET  
GESPREK MET U AAN.”**

*Ingeborg Koks,  
Locatiemanager*

## 5. Ondernemerschap als emancipatiemachine

*Stimuleren van de buurteconomie*

24

**In onze wijken bestaat veel ambitie voor ondernemerschap. Vestia biedt starters de ruimte om een eigen bedrijf op te bouwen. Winkels en bedrijven brengen dynamiek in een wijk. Ondernemers zijn een rolmodel voor jongeren en bieden werk en stageplekken.**

Vestia heeft 1.400 veelal kleine winkel- en bedrijfspanden waarvan de meesten op de begane grond van woongebouwen. Oorspronkelijk zaten er winkels voor de dagelijkse boodschappen. Nu is er vaak nog slechts een enkele (Turkse) bakker of (islamitische) slager. Veel winkelstraten zijn een mix geworden van een supermarkt en enkele zaken voor dagelijkse boodschappen met kantoortjes, praktijkruimten en marginale ondernemingen zoals belbedrijven. Huurders wisselen snel en panden staan regelmatig leeg.

In 2008 hebben de woonbedrijven het beheer van het bedrijfsonroerend goed (BOG) overgenomen van onze vastgoeddochter. Ze zoeken naar een goede balans tussen commercieel en maatschappelijk rendement. Vestia accepteert soms een lagere aanvangshuur of een kortere contracttijd als daardoor bedrijven naar de wijk komen met een duidelijke meerwaarde. In winkelstraten streven we naar een evenwichtige branchering. Liever wachten op een goede kandidaat, dan een derde belbedrijf of een vierde kapsalon. Het bedrijfsonroerend goed ontwikkelt zich steeds meer tot een instrument om brede maatschappelijke doelen te realiseren (emancipatie via ondernemerschap; revitalisering buurten).

### **De wereld veroveren vanuit Bink36**

Een succesverhaal uit de lokale economie is de snelle carrière van de Haagse tassenontwerper Omar Munie: van Somalische vluchteling tot vermaard designer. Vestia bood Munie werkruimte tegen een betaalbare huur. Hij werd één van de bekendste ondernemers in het grote bedrijfsverzamelgebouw BINK36. In dit vroegere kantoorcomplex van

PTT Telecom hebben zich 200 bedrijven gevestigd waarvan een groot deel in de creatieve sector. Tussen de bedrijven zijn veel dwarsverbanden ontstaan. Werken in BINK36 genereert business. Het gebouw biedt een podium aan tal van activiteiten: workshops, theater, productpresentaties, tentoonstellingen en netwerkbijeenkomsten.

### **Creatief en ondernemend in Zuid57**

Bedrijfspanden, kantoren en scholen krijgen een tweede leven als bedrijfsverzamelgebouw. In Den Haag Zuidwest is Vestia eigenaar van het voormalige Stevin College dat wordt omgevormd tot een cultureel bedrijventoezicht. Bijna de helft van de in totaal 4.700 m<sup>2</sup> wordt gebruikt door twee culturele instellingen. Het Koorenhuis Escamp geeft hier creatieve cursussen en muzieklessen. Cultuuranker Escamp realiseert in het gebouw een theater en werkplaatsen voor toneel, muziek, dans en film.

De klaslokalen worden omgebouwd tot werkkunits. Het gebouw richt zich op creatief en ambachtelijk ondernemerschap. De nieuwe naam ZUID57 refereert aan BINK36.

### **Tweede leven voor De Hofbogen**

Vestia neemt in Rotterdam deel aan het ambitieuze project De Hofbogen. De ruimte onder het viaduct van de oude Hofpleinlijn krijgt een nieuwe bestemming voor ateliers, galleries, winkels en kleinschalige werkplaatsen. De planvorming kost veel tijd. Ondertussen kan de ruimte worden benut voor evenementen en tijdelijke activiteiten. In december 2009 veranderde het voormalige Station Hofplein vier dagen lang in een openluchtbioscoop.

Het ondernemingsplan *Miss Berry Design* heeft de Ondernemersprijs 2009 op Rotterdam Zuid gewonnen. De prijs bestaat uit een huurcontract voor een bedrijfsruimte van Vestia met een half jaar gratis huur. De wedstrijd werd georganiseerd samen met de gemeente Rotterdam, Rabobank en Kamer van Koophandel. De jonge ondernemers moesten in zeer korte tijd (*elevator pitch*) de jury overtuigen van de kracht van hun plan.

25

**RUIM 1400 WINKEL EN BEDRIJFSPANDEN. IN BINK 36 HEBBEN BIJNA 200 STARTENDE BEDRIJVEN ZICH GEHUISVEST.**

# 6. Wonen, werken en leren bij Vestia

Beleid en initiatieven voor jongeren

26

**In onze wijken hebben veel jongeren extra begeleiding nodig om een goede basis te kunnen leggen voor hun toekomst. Ze haken af op school of dreigen om andere redenen de aansluiting met de maatschappij te verliezen. We bieden deze jongeren kansen op wonen, werken en leren.**

Vestia verhuurde tot 2005 slechts 20% van de vrijgekomen woningen aan jongeren onder de 27 jaar. Deze groep is sterk in het nadeel als alleen wordt gekeken naar de inschrijvingsduur. Besloten werd de focus te richten op jongerenhuisvesting en voortaan een streefcijfer van 35% te hanteren. In 2009 heeft Vestia 36% van de woningen aan jongeren verhuurd en daarmee voor het tweede opeenvolgende jaar het streefcijfer gehaald.

## Leren zelfstandig wonen

Jongeren verlaten vaak noodgedwongen het ouderlijk huis, terwijl ze nog niet toe zijn aan zelfstandig wonen. In Haaglanden biedt stichting Jeugdformaat opvang aan jongeren die (vaak tijdelijk) niet meer thuis kunnen wonen. In 2009 heeft Vestia twee logeerhuizen kunnen toevoegen aan de zeven reeds in Vestia bezit zijnde bestaande locaties van Jeugdformaat. Het streven is jongeren dichtbij huis woonruimte te bieden, zodat ze op dezelfde school kunnen blijven. De nieuwe huizen staan in Ypenburg en het Westland. In het Haagse stadsdeel Escamp zijn we samen met Jeugdformaat en stichting Jeugd Interventie Team (JIT) een project begonnen voor ambulante begeleiding aan zelfstandig wonende jongeren. Een winkelpand werd omgebouwd tot steunpunt. In Rotterdam heeft Vestia na de Walenburgerweg, het Klooster en de Matrix een vierde *jongerenfoyer* opgeleverd. In de Zuiderster wonen 60 jongeren in zogenoemde 'duo-woningen'. Het zijn leerlingen van de ROC's Zadkine en Albeda die door problemen thuis en veelvuldig spijbelen dreigen uit te vallen op school. Ze krijgen woonruimte onder voorwaarde dat ze hun school afmaken. Stichting Flexus Jeugdplein zorgt voor de begeleiding.

## Bouwwerkers van de toekomst

De beroepsopleiding van veel jongeren komt in gevaar door een gebrek aan stageplaatsen en mogelijkheden om werkervaring op te doen. Vestia wil hierin naar vermogen voorzien. Honderden jongeren doen jaarlijks werkervaring op bij het opknappen van woningen, maar ook in het groenbeheer, de beveiliging en met administratief werk op onze kantoren. We hebben hiervoor overeenkomsten voor langjarige samenwerking met onder meer de grote mbo-instellingen Mondriaan (Den Haag/Delft) en Zadkine (Rotterdam).

In 2009 begonnen Vestia en ROC Mondriaan het project *Pimp Your House* na een succesvol experiment met twee proefwoningen. Leerlingen krijgen de kans hun vaardigheden in de praktijk te brengen bij het opknappen van mutatiewoningen. Niveau-4 leerlingen maken eerst een technisch ontwerp met bestektekeningen en een lijst van benodigde materialen, waarna niveau-2 leerlingen de uitvoering ter hand nemen. De eerste twee woningen zijn na een ingrijpende renovatie inmiddels opgeleverd. Leerlingen hebben plafonds en deuren vervangen, een badkamer verplaatst, muren getegeld en daarnaast ook veel klein onderhoud uitgevoerd. Het onderwijs wint hiermee aan kwaliteit en wordt bovendien een stuk aantrekkelijker, wat schooluitval helpt voorkomen. Een vergelijkbaar project is de samenwerking tussen Vestia en Praktijkschool De Poort in Scheveningen. Leerlingen krijgen lessen Techniek in twee leegstaande woningen in Duindorp. Ze leren er schilderen, tegelen en behangen.

27

## Via Vestia alsnog een diploma

Met het project *Grijp je kans* biedt Vestia jongeren die zonder diploma van school gingen de kans om alsnog een startkwalificatie te halen. Dat geldt bijvoorbeeld voor tienermoeders. Na twee geslaagde pilots werd in 2009 besloten om voortaan bij alle woonbedrijven een Grijp je Kans werkplek te creëren. De jongeren krijgen een arbeidscontract voor vier dagen op voorwaarde dat ze de vijfde dag naar het ROC gaan om een diploma te halen. Inmiddels werken tien jongeren op deze basis bij Vestia.

## Mooiste school van Nederland

Jonge gezinnen die willen verhuizen, kijken kritisch naar de scholen in een wijk. Een goed bekend staande school met veel faciliteiten kan de doorslag geven bij de keuze voor een bepaalde wijk. In 2009 heeft Vestia in Rotterdam-Zuid de nieuwe brede school *De Wereld op Zuid* opgeleverd. Minister Van der Laan sprak bij de opening over 'de mooiste school van Nederland'. In Nieuwerkerk werd de eerste paal geslagen voor een brede school en Vestia Westland tekende een intentieverklaring voor de bouw van een brede school. Ook werkt Vestia in Rotterdam aan de realisatie van een gecombineerde school voor vmbo en mbo.

**“JE MOET DE LAT HOGER  
LEGGEN DAN HET  
BOUWBESLUIT: IN 2015  
ZIJN ALLE NIEUWBOUW-  
WONINGEN AANGESLOTEN  
OP DUURZAME WARMTE-  
SYSTEMEN”**

**“IK GA GRAAG HET  
GESPREK MET U AAN.”**

*Peter Barendse,  
Ontwikkelingsmanager*

## 7. Ruimte maken voor lage en midden-inkomens

*Nieuwbouw, renovatie en duurzaamheid*

32

**In 2009 kwamen ondanks de crisis 1.254 woningen gereed (250 onder het streefcijfer). Een aantal projecten moest worden gestopt wegens gebrek aan belangstelling bij kopers. Andere projecten liepen vertraging op door tijdrovende en ingewikkelde procedures.**

Tot 2008 probeerden we jaarlijks een ongeveer gelijk aantal huur- en koopwoningen te bouwen (750/750). Al aan het begin van de crisis werd besloten de koers bij te stellen gezien de stagnatie op de koopwoningmarkt. In 2009 werden 858 huurwoningen opgeleverd tegenover 396 koopwoningen. De komende jaren gaan we uit van een bouwproductie van circa 1.100 huurwoningen en 400 koopwoningen.

### **Blijvend minder sloop**

Een tweede koerswijziging betreft de sloop. Voorheen gingen we uit van 750 woningen per jaar. Onze stakeholders vroegen in 2008 nadrukkelijk aandacht voor de groeiende vraag naar goedkope huurwoningen. We hebben dit ter harte genomen en vaker gekozen voor ingrijpende renovatie of een voorlopige instandhouding met grootonderhoud. In 2009 werden slechts 432 woningen gesloopt en voor de komende jaren gaan we uit van gemiddeld 500. Deze koerswijziging vertaalt zich in een aantal nieuwe ingrijpende renovatieprojecten in Zoetermeer (Palenstein), Nootdorp (Plan West), Nieuwerkerk aan den IJssel (Bomenwijk), Delft (Bomenwijk), Brielle (De Ruggie) en Westland (Bizet). Bij elkaar worden zo ruim 1.500 woningen behouden voor de lage inkomens. Door betere isolatie zijn de huurders veel minder kwijt aan stookkosten, wat de gestegen huur compenseert.

### **Voorzichtig met verkoop**

Vestia is voorzichtig met de verkoop van bestaande woningen. Belangrijkste reden is de blijvend grote vraag naar sociale huur, vooral in de regiogemeenten rond de grote steden. Een andere reden is de onzekere

toekomst van veel huurwoningen. Kleine verouderde appartementen in de grote steden willen we niet verkopen, omdat de kans op herstructurering hier groot is. In veel gevallen zal dat op termijn sloop betekenen. In totaal heeft Vestia 1.700 huurwoningen aangewezen om over een lange periode te verkopen aan de zittende huurders of op de woningmarkt bij vertrek van huurders. We gaan uit van circa 140 transacties per jaar. Mede door de economische crisis bleef de verkoop in 2009 steken op 80 woningen (in 2008 nog 136).

### **Duurzaamheid als tweede natuur**

Aan alle besluiten, activiteiten en werkzaamheden zitten aspecten van duurzaamheid. Daarmee rekening houden behoort een integraal onderdeel te zijn van al onze afwegingen. In de nieuwbouw leggen we de lat een stuk hoger dan het Bouwbesluit voorschrijft: een betere energieprestatie en waar mogelijk toepassing van duurzame warmtelevering. Bij bestaande woningen worden 'duurzame' doelen opgenomen in de programma's van het strategisch voorraadbeleid. Ook bij de dagelijkse bedrijfsvoering in onze kantoren valt milieuwinst te boeken.

### **Vanaf 2015 geen gasverwarming meer in nieuwbouw**

Naast toepassing van bewezen technieken biedt Vestia nieuwe technieken de kans om zich te bewijzen. Inmiddels zijn ruim 5.700 woningen aangesloten op warmtepompen. Daarmee ontwikkelt deze innovatieve techniek zich tot een bewezen techniek. Soms nemen we de warmtepompen in eigen beheer, soms laten we dit over aan de energiebedrijven. In 2009 heeft Vestia de voor- en nadelen van het zelf exploiteren laten onderzoeken. We hebben besloten de exploitatie zoveel mogelijk in eigen beheer te nemen. Hiermee kan Vestia de huurders blijvend lage energielasten garanderen. We gaan vanaf 2015 alle nieuwbouw op duurzame warmtesystemen aansluiten. Dan hebben deze woningen geen gasaansluiting meer nodig.

### **Offensief in de bestaande voorraad**

Sinds 1 januari 2008 reikt Vestia bij elke nieuwe verhuur een energielabel uit. In 2009 is hard gewerkt om een beeld te krijgen van de energieprestaties van onze totale woningvoorraad. Die gegevens vormen de input bij de afwegingen voor investeringen in energiebesparing en duurzaamheid. Vestia heeft een Position Paper (zie website) gepubliceerd over onze inzet op milieugebied tot 2020. De CO<sub>2</sub>-uitstoot van de woningvoorraad moet met 30% omlaag. Dat is een forse ambitie. De benodigde investeringen zijn bij veel woningen zo groot dat een huurverhoging onvermijdelijk is. Vestia garandeert de bewoners echter lagere woonlasten: de besparing op de energiekosten compenseert de huurstijging meer dan volledig. Wij vertrouwen erop op deze wijze samen met de huurders te kunnen werken aan lagere woonlasten en minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. Vestia gebruikt al jaren uitsluitend FSC-hout. In 2009 ontving onze projectontwikkelaar Estrade Projecten als een van de eerste ontwikkelaars in Nederland het FSC-bedrijfscertificaat.

33

**REEDS 5700 NIEUW-  
BOUWWONINGEN  
AANGESLOTEN  
OP DUURZAME  
WARMTESYSTEMEN.**

# 8. Scherpstellen van de bedrijfsvoering

Organisatie

34

**Een recessie is de beste tijd voor innovatie van de bedrijfsvoering. Juist als scherp op de kosten moet worden gelet, ontstaat ruimte voor aanpassing van ingesleten patronen en processen. Met deze aanpak komt Vestia sterker uit deze periode van algehele stagnatie.**

Het bedrijfsleven heeft door de recessie flink moeten snijden in de kosten, wat veelal gepaard ging met ontslag van personeel. Voor Vestia bleven de gevolgen aan de inkomstenkant goed beheersbaar door een gelijkblijvende vraag naar huurwoningen. Wel hadden we te maken met:

- toename van (dreigende) betalingsachterstanden en in reactie daarop een verscherpte huurincasso;
- stagnering verkoop van nieuwe en bestaande woningen;
- beperkte huurverhoging door inflatievolgend huurbeleid.

Bij eerdere recessies is gebleken dat bedrijven sterker uit een crisis kunnen komen als ze ruimte maken om hun bedrijfsvoering te innoveren. Vestia is volgens dit model te werk gegaan. Om innovatieve projecten te kunnen financieren werd in 2009 een selectieve vacaturestop ingesteld tot medio 2010.

De vacaturestop heeft bij onze bedrijven een groot improvisatievermogen aan het licht gebracht. De directe gevolgen werden opgevangen met creatieve oplossingen, meer samenwerking binnen en tussen de bedrijven en ook de bereidheid van medewerkers om elders bij te springen. De continuïteit bleef tevens gegarandeerd door een goed werkende interne arbeidsmarkt, externe werving mits daar een valide onderbouwing voor was en een terughoudende inzet van uitzendkrachten.

Drie leden van het Directieteam hebben na een uitgebreide analyse van de bedrijfsprocessen een reeks voorstellen gedaan voor

vernieuwing en verbetering. Deze zijn inmiddels uitgevoerd of staan in de steigers. Het gaat onder meer om: minder relevant geworden activiteiten afbouwen, kennisdeling en kennisontwikkeling bij medewerkers, beter benutten van ICT-toepassingen en de introductie van andere manieren van werken. Het traject loopt door in 2010.

## Klokkenluidersregeling

Sinds 2005 staat integriteit hoog op de agenda. Dat heeft de afgelopen jaren onder meer geresulteerd in:

- de gereedchapskist *De kunst van het kiezen* (ontwikkeld in samenwerking met medewerkers);
- vaststelling van het integriteitsprotocol;
- discussies binnen de bedrijven over integriteit;
- integriteit is opgenomen als een noodzakelijke competentie voor veel Vestia-functies;
- integriteit is verankerd in onze kernwaarden.

35

In 2009 heeft Vestia een klokkenluidersregeling vastgesteld. In de publieke en private sector is dit inmiddels een algemeen aanvaard instrument om medewerkers de mogelijkheid te geven (vermeende) misstanden aan de kaak te stellen.


## Bedrijfsmodel: zakelijk én solidair

In 2009 hebben de bedrijfsdirecteuren een integrale evaluatie uitgevoerd van het bedrijfsmodel. Uitgangspunt was een notitie met suggesties om de balans te waarborgen tussen 'eenheid in verscheidenheid' en 'vrijheid in gebondenheid'. Vervolgens hebben de directeuren daar individueel op gereageerd en een slotdiscussie gevoerd. Het sturingsmodel heeft nog steeds unanieme steun binnen de organisatie. Wel mag de verzakelijking die de laatste jaren werd ingezet niet ten koste gaan van de collegiale verhoudingen binnen Vestia. Waarden als vertrouwen, respect en solidariteit zijn een groot goed, zeker bij een onderneming met een maatschappelijke opdracht.

## Mexicaanse Griep

Vestia heeft de nodige maatregelen genomen om voorbereid te zijn op een uitbraak van de Mexicaanse griep. De nadruk lag op een verscherpte hygiëne. Medewerkers kregen praktische tips en de schoonmaak werd geïntensiveerd.

Andere specifieke onderwerpen op het terrein van P&O in 2009 waren: beheersing en preventie van het ziekteverzuim, conflictbemiddeling en verdere ontwikkeling van een P&O-monitor met stuur- en kengetallen.



**“EEN ACTIEF TREASURY-  
BELEID IS ALLEEN  
MOGELIJK BIJ GROTE  
VOLUMES, EVENWICHTIGE  
RISICOSPREDING  
EN VOORTDURENDE  
AANDACHT. TREASURY IS  
EEN VAN DE BELANGRIJKE  
PIJLERS ONDER EEN GOEDE  
FINANCIËLE POSITIE.”**

**“IK GA GRAAG HET  
GESPREK MET U AAN.”**

*Marcel de Vries,  
Treasury & controlmanager*

## 9. Treasury legt stabiel financieel fundament

Financiën

40

**Vestia staat er financieel gezond voor, ondanks alle turbulentie waar we mee te maken krijgen. De fiscale aanslagen van het Rijk, de kredietcrisis en het EU-keurslijf zijn slechts enkele van de externe factoren die de financiële continuïteit op de proef stellen.**

Daarnaast worden de verantwoordingseisen steeds gedetailleerder en nemen de administratieve lasten toe, hoewel het kabinet het tegenovergestelde beloofde. Ook krijgen toegelaten instellingen nieuwe administratieve taken toegeschoven die eerder door andere partijen werden uitgevoerd. Dit alles leidt onvermijdelijk tot hogere netto bedrijfslasten.

### Voordeel door lage rentevoet

Vestia voert al jaren een behoedzaam en zeer succesvol treasury-beleid. De financiële professionaliteit is gestoeld op kennis van de markt, goede afspraken met financiële instellingen en beleggingen passend bij de marktwaarderisico's van derivaten. Dat werpt ook in tijden van crisis zijn vruchten af. De gemiddelde rentevoet bedroeg 3,4%, wat aanzienlijk lager is dan het landelijk corporatiegemiddelde van 4,6%. Op een leningenportefeuille van circa € 3,5 miljard geeft dit uiteraard een aanzienlijk financieel voordeel.

Ook bij de bedrijfslasten ligt het niveau van Vestia met € 1.327 per woning aanzienlijk lager dan bij vergelijkbare grote woningcorporaties (€ 1.655 per woning). In 2009 concludeerde het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) dat het vermogen van Vestia de vastgestelde bovengrens heeft overschreden. In termen van het CFV leidde dit tot een continuïteitsoordeel C. Daarmee is volgens het CFV het vermogen te groot in relatie tot de investeringsplannen en volkshuisvestelijke activiteiten. In 2008 was die relatie nog in evenwicht.

### Ruimte voor extra investeringen

Het nipte C-oordeel is volledig toe te schrijven aan de resultaten van de treasury. Hierdoor is het vermogen fors toegenomen ten opzichte van 2008. Het komt nadrukkelijk niet door vermindering van (onrendabele) investeringen. Vestia bekijkt hoe het toegenomen vermogen kan worden ingezet, bijvoorbeeld door een versnelling van de programma's voor isolatie, extra investeringen in nieuwe sociale huurwoningen en ingrijpende woningverbetering. Daarnaast is Vestia bereid om zwakke corporaties bij te staan door fusies of overnames van een substantieel deel van hun huurwoningen.

Inmiddels liggen er al concrete plannen voor aanvullende investeringen zoals de bouw van 400 sociale huurwoningen per jaar extra (zie hoofdstuk 2) en uitbreiding van het renovatieprogramma naar 800 woningen. Met het Centraal Fonds is overeenstemming bereikt over de overname van de noodlijdende woningcorporatie SGBB uit Hoofddorp.

41

De goede financiële positie zorgt ook dat Vestia veel kan investeren in onderhoud. In 2009 is gewerkt aan een verdere professionalisering van de onderhoudsplanning en het opdrachtgeverschap aan uitvoerende aannemers. We hanteren nu een grotendeels objectief systeem bij het maken van afwegingen voor noodzakelijk planmatig onderhoud. In 2009 werd voor het recordbedrag van bijna € 100 miljoen aan werken uitgevoerd.

### Altijd actuele cijfers

Gezien de turbulente wereld waarin we opereren, neemt de noodzaak toe om op ieder moment inzicht te hebben in de financiële stand van zaken. Zowel vanuit de toezichthouder als intern gelden steeds hogere eisen aan de informatievoorziening. In 2009 hebben we verdere stappen gezet om de gewenste cijfers op dagbasis beschikbaar te hebben.

**EEN GEMIDDELDE  
RENTELAST VAN 3.4%  
TEGENOVER 4.6%  
VOOR DE GEHELE  
SECTOR.**

# 10. Focus op digitale en lokale communicatie

Communicatie

42

**Altijd in de Buurt is sinds 2007 onze pay-off. Het is een belofte die voortdurend aandacht en onderhoud vergt. Zo is in 2009 besloten dat elk woonbedrijf een eigen website opent, gericht op de lokale klanten en stakeholders. Daarmee is Vestia nu ook digitaal altijd in de buurt.**

Met de pay-off maken we duidelijk dat de buurt altijd onze basis zal blijven, ondanks de grootte van de Vestia Groep. De zelfstandige woonbedrijven kunnen snel handelen als huurders of samenwerkingspartners een beroep op hen doen. We zijn in de wijken aanwezig met herkenbare woonwinkels.

Maar kennen onze klanten de pay-off *Altijd in de Buurt*? En vinden ze dat die belofte wordt waargemaakt? In 2009 bleek dat van de 600 deelnemers aan het digitaal klantenpanel slechts een kwart bekend is met het motto. Het klantenpanel is niet over hele linie tevreden over de huidige bereikbaarheid en dienstverlening. Inmiddels zijn verbeteringen in gang gezet zoals vernieuwing van de website en een uitgebreidere digitale dienstverlening. Ook wordt gewerkt aan een nog duidelijkere zichtbaarheid in de wijken. Eind 2010 volgt onderzoek om te zien of de verbeteringen hebben geleid tot een grotere tevredenheid.

## Dertien lokale websites

In 2009 is hard gewerkt aan de bouw van een nieuwe website die februari 2010 werd gelanceerd ([www.vestia.nl](http://www.vestia.nl)). De woonbedrijven hebben nu elk een eigen digitaal kanaal om lokale informatie te geven en digitale service te bieden. Naast de algemene Vestia-site bestaan er nu dertien lokale sites. Op termijn zullen huurders steeds meer zaken online kunnen regelen en dat 24 uur per etmaal.

## Digitaal verantwoord

Het Verantwoordingsverslag verschijnt in 2009 voor het laatst in gedrukte vorm. Vanaf 2010 leggen we publiekelijk verantwoording af via de website. Voorheen brachten ook de woonbedrijven elk afzonderlijk een jaarbericht uit. Gezien de hoge kosten en beperkte belangstelling is besloten hiermee te stoppen. Op hun eigen website kunnen de woonbedrijven informatie kwijt en zo continu verantwoording afleggen over hun beleid en beslissingen.

Het goed gewaardeerde bewonersblad *Via Vestia* blijft in gedrukte vorm bestaan. Wel wordt de frequentie teruggebracht van vier naar drie uitgaven per jaar. Verder moet er een betere wisselwerking komen tussen de website en het gedrukte bewonersblad. Een flink deel van de doelgroep valt waarschijnlijk toch het beste te bereiken met een blad. Bij de website moet de huurder of stakeholder zelf het initiatief nemen en doelbewust op zoek naar voor hem of haar relevante informatie. Een aantrekkelijk vormgegeven blad heeft een grotere attentiewaarde. Door de mix aan artikelen maakt de lezer bovendien ook kennis met onderwerpen waar zijn belangstelling niet primair naar uitgaat.

43

## Klanten geven constante cijfers

Bureau USP Marketing Consultancy heeft ook in 2009 regelmatig de mening gepeild van onze huurders over de dienstverlening. De scores worden uitgedrukt in cijfers. Vestia wil gemiddeld minimaal een 7.5 halen en dat is in 2009 ook gelukt. Daarmee is de gemiddelde waardering iets gestegen in vergelijking met 2008. Een sterk gestegen cijfer gaven de huurders voor 'communicatie rond het planmatig onderhoud'. We hebben hier veel energie in gestoken en dat vertaalt zich nu in een hogere waardering.

De tevredenheid over de telefonische bereikbaarheid en telefonisch verkregen informatie is op eenzelfde hoge niveau gebleven: 7.7 in 2008 en 7.6 in 2009. De voorbije jaren is hard gewerkt om de afhandeling van telefoontjes te verbeteren, wat resulteert in een blijvend hoge tevredenheid.

A photograph of three elderly women sitting on a dark brown leather sofa. The woman on the left is wearing a brown jacket over a white shirt and is smiling. The woman in the middle is wearing a blue patterned top and glasses, also smiling. The woman on the right is in the foreground, slightly out of focus, wearing a light-colored top and smiling broadly. A purple speech bubble is overlaid on the left side of the image.

**IN 2011 ZET VESTIA  
GRAAG HAAR  
VERANTWOORDING  
INTERACTIEF  
VOORT MET LOKALE  
STAKEHOLDERS OP  
[WWW.VESTIA.NL](http://WWW.VESTIA.NL)**

# 11. Streefcijfers en realisatie 2009

46

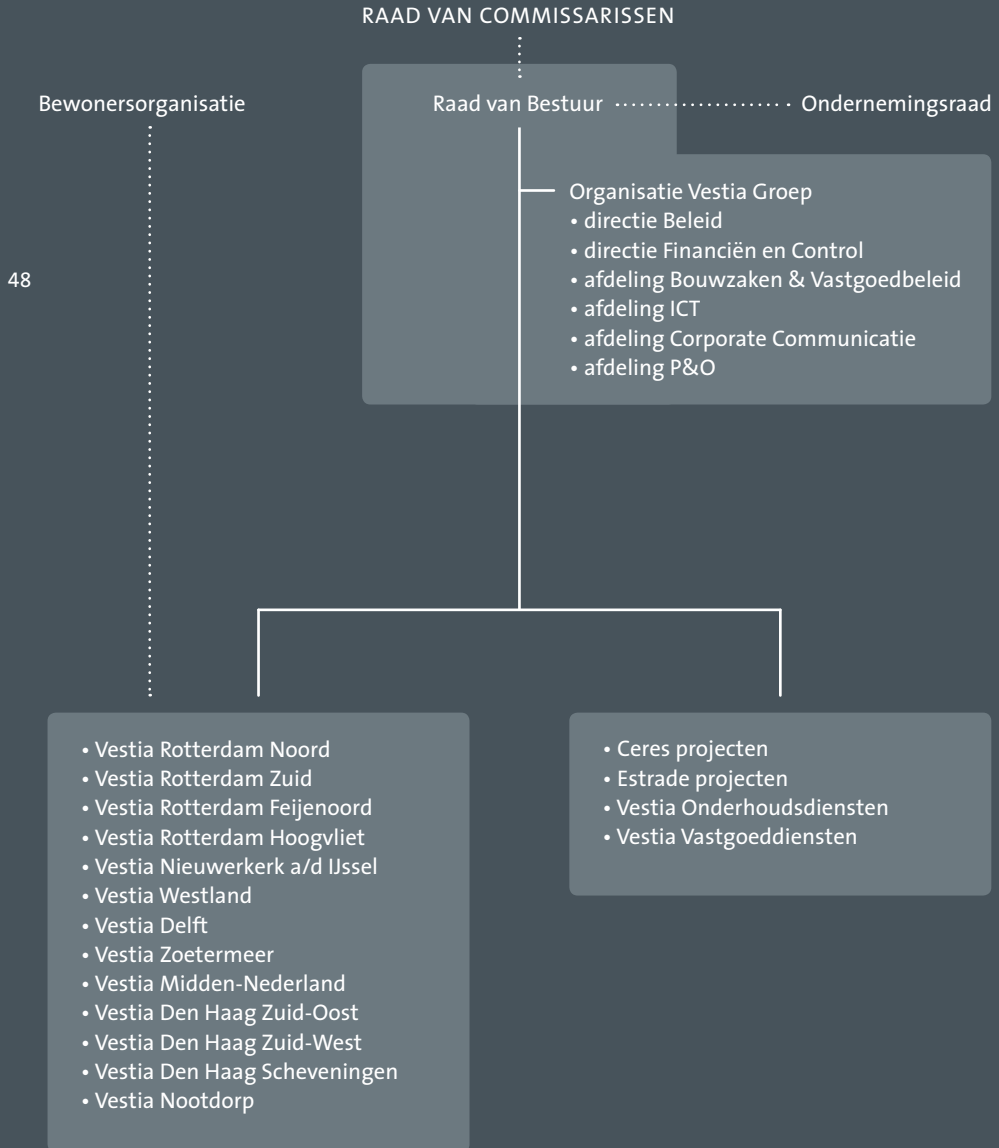
	Streefcijfer	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie
	2009	2009	2008	2007	2006
<b>WONINGTOEWIJZING</b>					
Percentage aan BBSH-doelgroep toegewezen					
woningen van totaal vrijkomend aanbod	≥ 70%	70%	69%	70%	72%
Percentage aan BBSH-doelgroep toegewezen					
woningen van vrijkomend aanbod tot aftoppingsgrens	≥ 80%	79%	77%	82%	80%
Percentage aan BBSH-doelgroep toegewezen					
nieuwbouw-huurwoningen tot de aftoppingsgrens	≥ 90%	82%	92%	96%	93%
Percentage aan jongeren (tot 27 jaar)					
toegewezen bestaande woningen	≥ 35%	36%	37%	34%	33%
Aantal bestaande woningen toegewezen aan					
de doelgroep van maatschappelijk herstel	≥ 150	210	249	250	197
<b>OPLEVERING NIEUWBOUW</b>					
Aanta- opgeleverde nieuwbouwwoningen	1.500	1.254	1.270	1.613	1.603
<b>WAARDERING KLANTEN</b>					
Gemiddelde klantwaardering	≥ 7,5	7,5	7,3	7,4	7,3
Gemiddelde waardering telefonische bereikbaarheid	≥ 7,0	7,6	7,7	7,1	7,0
<b>FINANCIËN</b>					
Solvabiliteit	10 - 20%	14,0%	13,6%	16,2%	15,4%
Reguliere exploitatie excl. verkoopwinsten (miljoen)	≤ € 0	€ 8,2	€ 16,9	€ 63,5	€ 20,9
Huurachterstand in % van de bruto jaarhuur	≤ 1,5%	1,90%	1,87%	1,86%	1,60%
Aantal huisuitzettingen	≤ 400	307	379	353	424
<b>MEDEWERKERS</b>					
Gemiddelde leeftijd medewerkers	≤ 43 jaar	43,4 jaar	43 jaar	43 jaar	42,5 jaar
Ziekteverzuim	≤ 5%	4,9%	4,4%	4,2%	3,5%

# 12. Kengetallen

47

<b>WONINGBEZIT</b>	
Aantal wooneenheden per 31 december	73.581
Aantal wooneenheden naar bouwperiode	
- voor 1945	9.192
- 1945 tot 1980	35.542
- 1980 t/m 2007	28.847
<b>BETAALBAARHEID WONINGEN</b>	
Aantal goedkope woningen	17.854
Aantal betaalbare woningen	42.648
Aantal woningen duur tot huurtoeslag	7.376
Aantal woningen duur boven huurtoeslaggrens	2.149
<b>WONEN EN ZORG</b>	
Aantal toegankelijke eenheden	22.832
<b>MUTATIES IN WONINGBEZIT EN BOUW KOOPWONINGEN</b>	
Aantal gesloopte huurwoningen	432
Aantal verkochte huurwoningen	80
Aantal aangekochte huurwoningen	79
Aantal opgeleverde huurwoningen	858
Aantal opgeleverde koopwoningen	396
<b>NIEUWE VERHURINGEN EN MUTATIEGRAAD</b>	
Aantal verhuringen eenpersoonshuishoudens	3.719
Aantal verhuringen meerpersoonshuishoudens	2.496
Aantal verhuringen onder 65 jaar	5.485
Aantal verhuringen vanaf 65 jaar	730
Aantal verhuringen / aantal woongelegenheden	8,4%

# 13. De organisatie



COLOFON

UITGAVE  
Vestia Groep  
Postbus 1431  
3000 BK Rotterdam  
[www.vestia.nl](http://www.vestia.nl)

EINDREDACTIE  
Vestia Groep

TEKST  
Hans Oerlemans

CONCEPT EN ONTWERP  
Boomvanmourik

FOTOGRAFIE  
Lennaert Ruinen  
Pepijn Lutgerink  
Sicco van Grieken  
Eveline van Egdom

DRUKWERK  
Platform P

juni 2010

