



Inhoud

1. Vestia	4
1.1 Kerncijfers	4
1.2 Verslag van bestuur	5
2. Ontwikkelingen	12
2.1 Nieuwe Woningwet	12
2.2 Landelijke ontwikkelingen	13
2.3 Regionale en lokale ontwikkelingen	14
2.4 Visitatie	15
2.5 Ondernemingsplan	16
2.6 Verbeterplan	16
2.7 Integrale Vastgoedsturing en Portefeuillestrategie	16
3. Missie, visie en strategie	18
3.1 Missie en visie	18
3.2 Strategie en Doelen	19
4. Stakeholders	20
4.1 Gemeenten	20
4.2 Huurdersraad	20
4.3 Overige Stakeholders	21
4.4 Prestatieafspraken	22
5. Volkshuisvesting	25
5.1 Kernvoorraad sociale en betaalbare woningen	25
5.2 Kwaliteit van woning en woonomgeving	28
5.3 Sturen op betaalbaarheid en passendheid	36

6. Klant	38
6.1 Kwaliteit van de dienstverlening	38
6.3 Leefbaarheid en participatie	41
6.4 VVE- beheer	42
7. Financiën	45
7.1 Resultaten 2017	45
7.2 Financiële continuïteit	47
7.3 Treasury	51
7.4 Fiscale positie	54
7.5 Verbindingen	55
8. Organisatie	56
8.1 Medewerkers	56
8.2 Mensen maken Vestia	59
8.3 Transitie	59
8.4 Veiligheid	59
8.5 Ondernemingsraad	60
9. Governance	61
9.1 Het bestuur	61
9.2 Control	62
9.3 Compliance	63
9.4 Risicomanagement	64
10. Verslag van de Raad van Commissarissen	71
11 Maatschappelijke verantwoording	85
11.1 Werkzaam in het belang van de volkshuisvesting	85
Bijlagen	86
1. Gemeenten en prestatieafspraken	86
2. Verbindingen	87

1. Vestia

1.1 Kerncijfers

De kerncijfers voor Vestia over 2017 zien er als volgt uit:

Verhuureenheden	Klanttevredenheid	Klantcontacten	Financiële kengetallen
82.680 verhuureenheden	nieuwe huurders 7,4	350.762 per telefoon	solvabiliteit MW* 45,5%
65.582 zelfstandige woningen	vertrokken huurders 7,3	32.044 bezoekers	solvabiliteit BDW* 12,40%
54.759 sociale woningen (DAEB)	reparatieverzoeken 6,6	36.908 e-mail en brieven	ICR 1,48
48.072 onder aftoppingsgrens	planmatig 6,6	28.198 online	DSCR 0,88
	overlastmeldingen 5,9	18.473 webformulieren	Loan to value BDW 96%
			Dekkingsratio MW 56%

Onderhoud	Investeren	Duurzaamheid	Organisatie
reparatie & service € 24,5 mln	€ 24,2 mln in renovatie	A, A+ label 8,8%	708 formatie (fte)
mutatie € 19,3 mln	€ 3,7 mln in nieuwbouw	B label 13,3%	707 medewerkers
planmatig € 34,6 mln	€ 10,3 mln in bestaand bezit	C label 33,8%	640 bezetting (fte)
contract € 10,7 mln	520 woningen gerenoveerd	overige labels 44,1%	259 vrouwen (fte)
overig € 6,0 mln	934 woningen in aan- of verbouw		381 mannen (fte)
			5,88% ziekteruim

* marktwaarde

**bedrijfswaarde

1.2 Verslag van bestuur



Terugkijkend op 2017 zien we vooral dat de volkshuisvestelijk pijn als gevolg van ons beleid meer zichtbaar wordt. We zien dit bij het maken van prestatieafspraken en bij de vele gesprekken die we met gemeenten, corporaties en huurdersorganisatie hebben gevoerd over de scheiding DAEB/niet-DAEB en ons nieuwe Ondernemingsplan. De visitatiecommissie merkt daarover in haar rapport op dat er bij belanghebbenden veel waardering bestaat voor de ontwikkeling die Vestia heeft doorgemaakt, maar zij vraagt zich ook af of het verdienmodel in het licht van de toekomstige opgave nog wel houdbaar is. Wij realiseren ons dat dit dé vraag is die wij ons in de aanloop naar de herijking van ons Verbeterplan in 2018 moeten stellen.

Duurzaam verdienmodel onder druk

We hebben de afgelopen jaren grote stappen gemaakt op weg naar duurzaam financieel herstel, maar door de lage rentestand hebben we pas op de plaats moeten maken. Grootschalige aflossingen bij een lage rentestand zijn veel te kostbaar, dus temporiseerden we onze verkoopdoelstellingen. Het oorspronkelijke doel om eind 2021 - tien jaar na het derivatendebacle - weer volledig financieel gezond te zijn, is daarmee buiten beeld geraakt. Wel meenden wij een duurzaam verdienmodel te hebben. In het duurzaam verdienmodel kunnen we aan onze verplichtingen voor onderhoud, beheer en rente voldoen en tegelijkertijd onze woningvoorraad op waarde houden. Dit duurzaam verdienmodel is de afgelopen jaren onder druk komen te staan door wijzigingen in wet- en regelgeving, waardoor de inkomsten uit huur lager uitvielen. En de druk op de betaalbare voorraad toenam, omdat de huurprijzen waartegen wij de laagste inkomens kunnen huisvesten, zijn gedaald. Met de eisen op het gebied van duurzaamheid en de toenemende volkshuisvestelijke eisen en wensen van de stakeholders komt ons duurzaam verdienmodel steeds verder onder druk te staan.

Het delen van de volkshuisvestelijke opgave

Al met al zijn wij tot de conclusie gekomen dat duurzaam financieel herstel in 2021 geheel op eigen kracht niet haalbaar is. Het komende jaar onderzoeken wij samen met collega-corporaties, de sector, gemeenten, de provincie Zuid-Holland, onze saneerder het WSW, de Aw en het ministerie van BZK wat de oplossingsmogelijkheden zijn. Dit onderzoek is onderdeel van de herijking van ons Verbeterplan in 2018. Tot onze vreugde heeft een aantal collega-corporaties uit de regio zich bereid verklaard om met ons te onderzoeken of en zo ja onder welke voorwaarden, het mogelijk is dat zij ons bezit buiten onze kerngemeenten overnemen met een deel van onze leningenportefeuille. Het gaat dan met name om ons bezit in de gemeenten waar we een relatief

grote speler zijn. Dan gaat het om Barendrecht, Bergeijk, Brielle, Pijnacker-Nootdorp Westland en Zuidplas. We willen graag bereiken dat de betreffende gemeenten volkshuisvestelijk beter bediend worden en wij ons kunnen concentreren op onze vier kerngemeenten; Delft, Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer. Wij realiseren ons dat dit geen gemakkelijk traject wordt, weliswaar zijn het woningen met een positieve cashflow, maar de leningen die wij meegeven hebben een fors negatieve marktwaarde. Daarvan kunnen wij zelf een klein deel dragen, maar wij zullen ook aan de sector vragen een deel daarvan voor haar rekening te nemen. Een mooi model daarvoor kan zijn dat de kopende corporatie gedurende de looptijd van de lening een jaarlijkse bijdrage van de sector ontvangt in de te hoge rentekosten.

Strategische keuzes

In de aanloop naar de herijking van ons Verbeterplan hebben we in 2017 gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan. Onze opgave is de komende vier jaar te komen tot financieel herstel en de vereiste volkshuisvestelijke bijdrage te leveren. We formuleerden een nieuwe missie: Tevreden huurders, in een eerlijke stad, nu en in de toekomst. Omdat onze middelen beperkt zijn, hebben we goed nagedacht over het aanbrengen van prioriteiten: waar hebben onze bewoners recht op, wat moet in elk geval en wat mag eventueel ook later. Hier hebben we uitgebreid over gesproken in de eigen organisatie en in een aantal ronde tafelconferenties met onze stakeholders. Het nieuwe ondernemingsplan zal begin mei 2018 vastgesteld worden.

Het scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB is eind 2017 door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) goedgekeurd. De Aw heeft in eerste instantie aan het voorlopig scheidingsvoorstel geen goedkeuring gegeven, omdat 16 gemeenten en de Huurdersraad negatieve zienswijzen gaven. Deze waren ingegeven door de afname van het aantal sociale huurwoningen. De Aw gaf vervolgens de opdracht om met partijen rond de tafel te gaan om kansrijke oplossingen te initiëren. In het najaar hebben we daartoe constructieve gesprekken gevoerd. Deze bieden perspectief. De Aw constateert in haar definitieve goedkeuring dan ook dat er voldoende kansrijke oplossingen zijn. Daarnaast was voor de Aw van belang dat Vestia in haar scheidingsvoorstel meer woningen sociaal houdt dan in het oorspronkelijk Verbeterplan was voorzien. Het nog meer tegemoetkomen aan de wensen van de gemeenten betekent een verdere verslechtering van onze financiële positie, waardoor wij niet meer kunnen voldoen aan het door het WSW en Aw goedgekeurde Verbeterplan. De Aw acht dit ongewenst. De zes maatwerk gemeenten en twee corporaties hebben bezwaar gemaakt tegen de goedkeuring van het scheidingsvoorstel. We blijven in 2018 in gesprek met deze gemeenten, collega-corporaties en de provincie Zuid-Holland over de uitwerking van de kansrijke oplossingen.

Volkshuisvestelijk presteren

Wij hebben vóór 1 juli 2017 aan de 17 gemeenten die dat hebben gevraagd, een bod gedaan op het volkshuisvestelijk beleid. Na intensief overleg hebben we met de meeste van deze gemeenten en de Huurdersraad in december prestatieafspraken gemaakt. Daarbij hebben sommige gemeenten een voorbehoud gemaakt voor de scheiding DAEB en niet-DAEB, het liberalisatiebeleid en de voorgenomen verkopen. Ook de Huurdersraad heeft voorbehouden op dat punt gemaakt. In de gemeenten Barendrecht, Bergeijk, Delft, Krimpenerwaard, Maassluis, Nieuwkoop, Pijnacker-Nootdorp, Rotterdam en Veendam zijn de prestatieafspraken getekend. De gemeente Den Haag heeft de lopende meerjarige afspraken gehandhaafd en beschouwt de afspraken voor 2018 als een aanvullende jaarschijf. De Huurdersraad heeft meegetekend in de gemeenten Delft, Pijnacker-Nootdorp en Rotterdam.

Bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen hebben wij grotendeels aan onze afspraken voldaan. In totaal hebben wij 217 mensen gehuisvest, terwijl wij afspraken met gemeenten hadden voor 207. Bij huisvesting van statushouders hebben wij niet in alle gevallen aan onze taakstelling kunnen voldoen. In Den Haag en Zoetermeer zijn de prestatieafspraken gezamenlijk (met andere corporaties en de gemeente) gehaald. In de gemeente Rotterdam zijn de afspraken over het aantal te huisvesten personen gehaald. In de gemeenten Brielle, Barendrecht en Utrechtse Heuvelrug is een beperkte achterstand ontstaan om uiteenlopende redenen.

Het is voor ons duurzaam verdienmodel van groot belang dat wij de waarde van ons bezit op peil houden. In dat kader hebben we in de aangepaste strategie van het Verbeterplan de begroting voor investeringen verhoogd. Het gaat om een bedrag van € 75 miljoen aan uitgaven lopende projecten in 2017 oplopend naar € 100 tot € 125 miljoen de jaren erna. Met deze investeringen houden we niet alleen het bezit op waarde, maar kunnen we in onze kerngemeenten ook een substantiële volkshuisvestelijke bijdrage leveren. We hebben dit begrote investeringsbedrag aan uitgaven 2017 niet gehaald en komen uit op € 50,9 miljoen, waarvan € 41 miljoen aan investeringen in renovatie- en nieuwbouwprojecten en € 9,9 miljoen aan (vervangings-)investeringen die samenlopen met onderhoudstrajecten. We zien dat de planvormings- en voorbereidingsfase van projecten langer duurt dan gewenst, door onder andere externe factoren zoals vergunningverlening.

In 2017 hebben we 520 gerenoveerde woningen opgeleverd. Met deze renovaties was een bedrag gemoeid van € 34,8 miljoen (uitgaven 2017 en eerder). We hebben geen nieuwbouw opgeleverd. We bezuinigen niet op het onderhoud van onze woningen. Aan onderhoud is in 2017 een bedrag van € 92,9 miljoen uitgegeven, dit is € 1,0 miljoen hoger dan begroot. De overschrijding heeft per saldo plaatsgevonden op het mutatieonderhoud. De belangrijkste oorzaak daarvoor zijn de hogere kosten voor het onderzoeken en verwijderen van asbest.

In het kader van de herijking van ons Verbeterplan in 2018 hebben we in 2017 de nodige voorbereidingen getroffen. Het in 2016 gestarte inspectietraject heeft erin geresulteerd dat we nu voor alle 1.600 complexen Meerjaren Onderhoudsbegrotingen (MJOB) hebben. De gemiddelde conditiescore komt uit op 1,67. Hieruit blijkt dat we er inderdaad de afgelopen jaren goed in geslaagd zijn ons bezit op orde te houden.

In 2017 is onze duurzaamheidsvisie vastgesteld. Ons streven is dat onze woningen in 2050 CO₂-neutraal zijn. Dit doen wij door een tweesporenbeleid aan te houden. Allereerst investeren wij in optimale isolatie van onze woningen, niet in de maximale isolatie. De zogenoemde tachtig – twintig regel wordt hierbij toegepast: we passen relatief goedkope en eenvoudige ingrepen toe die toch een positief effect hebben op de duurzaamheid. Daarnaast zoeken we per locatie naar de meest optimale manier van duurzaam verwarmen. Soms is dat aardwarmte, soms stadsverwarming, grond(water) of lucht. Nieuwbouw wordt CO₂ neutraal en daarmee vanzelfsprekend aardgasvrij. In de visie is een eerste kostenraming gemaakt, die we verder uitwerken in de herijking van het Verbeterplan.

We werken samen met de gemeente Rotterdam voor de aansluiting van bestaande woningen op het warmtenet (pilot Reyerdijk) en met de gemeente Zoetermeer voor het aardgasvrij maken van complexen op termijn (pilot Palenstein). Met de gemeenten Rotterdam, Den Haag, Delft en Zoetermeer zijn we in gesprek om tot een stadsbrede warmtevisie te komen.

In 2017 zijn we voortvarend aan de slag gegaan met de implementatie van de afspraken voor Rotterdam Zuid, zoals neergelegd in het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ). Met de gemeente Rotterdam zijn we in gesprek over de herstructurering van de Tweebosbuurt in de Afrikaanderwijk. Een drietal projecten (Verboomstraat, Peperklip en Hof van Zuidwijk West) is in uitvoering. Voor het project Schuilenburg-Britsenburg loopt de goedkeuringsprocedure. In december hebben we samen met de gemeente Rotterdam, andere woningcorporaties en enkele grote projectontwikkelaars, het convenant 'aanpak particuliere woningvoorraad' ondertekend.

De Wijkontwikkelingsmaatschappij Den Haag Zuidwest BV, waarin Vestia en de gemeente Den Haag samen participeren, presteert goed. Inmiddels zijn er de afgelopen jaren bijna 300 koop- en huurwoningen opgeleverd en in voorbereiding, waarmee wij, in samenwerking met de gemeente, een aanzienlijke bijdrage leveren aan de nieuwbouwopgave in Den Haag.

In december 2017 hebben we, samen met de in de Regio Haaglanden werkzame gemeenten en woningcorporaties, het convenant Gaten dicht in Haaglanden, ondertekend. Het convenant bevat een aantal inspanningsverplichtingen en een aantal procesafspraken. De inspanningsverplichtingen richten zich op een toekomstbeeld over de omvang van de sociale woningvoorraad in 2026 en een verdeling daarvan over de gemeenten.

Resultaten 2017 en vermogenssituatie

In 2017 hebben we een jaarresultaat behaald van ruim € 1,0 miljard. Grotendeels, namelijk € 941 miljoen, betreft dit waardestijging van ons bezit en het opnemen van een belastinglatentie. Beide zijn posten die ons op papier rijker maken, maar niet beschouwd kunnen worden als gerealiseerde winst. De marktwaarde van ons vastgoed is gestegen met € 814,9 miljoen. Met de Belastingdienst zijn we in een vergevorderd stadium van overleg over de fiscale verwerking van de afkoopsom van de derivatenportefeuille. Hierdoor hebben we een actieve belastinglatentie opgenomen van € 91,2 miljoen in de jaarrekening 2017.

Als we kijken naar het operationele resultaat (€ 81,0 miljoen) zien we, dat dit groter is dan de begroting van € 76,8 miljoen. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn de extra huuropbrengsten (€ 2,9 miljoen), voornamelijk door een lagere huurderiving en lagere organisatiekosten (€ 2,1 miljoen). Binnen de organisatiekosten zien we de effecten terug van de ingezette transitie en de kostenreductie.

Als gevolg van het positieve jaarresultaat neemt ook onze vermogenspositie toe. De solvabiliteit op basis van marktwaarde is 45,5% en die op bedrijfswaarde 12,4%. Beide cijfers komen boven de verwachtingen uit van de meerjarenbegroting 2018-2027. Voor de solvabiliteit op marktwaarde geldt dat we boven de doelstelling van 40% uitkomen, maar voor de bedrijfswaarde is de eis van 20% nog niet in zicht. Ook voor de overige kengetallen zien we een positieve ontwikkeling. Gedurende de jaren 2018-2027 komen de geprognosticeerde ICR, DSCR en Dekkingsratio op marktwaarde uit op de gestelde eisen voor deze kengetallen, maar de Loan to value blijft ver boven de norm steken van 75%.

Als gevolg van de lage rentestanden is het nog steeds niet interessant om de langlopende leningen vervroegd af te lossen, wel hebben we vanwege de aanhoudende te betalen rente op onze liquide middelen enkele leningen met een korte looptijd vervroegd afgelost. Ook zijn we gestart met het verstrekken van collegiale leningen (€ 14,5 miljoen) onder WSW garantie.

Governance

In maart 2017 organiseerden wij het symposium 'Vestia in de steigers', waarin we verantwoording aflegden over vijf jaar sanering. Het symposium was goed bezocht en deze wijze van verantwoording werd positief gewaardeerd.

In 2017 hebben wij ons voor het eerst in onze geschiedenis laten visiteren. De visitatie door Raeflex besloeg de periode (medio) 2013-2016. Het rapport brengt onze maatschappelijke prestaties in beeld en geeft aan waar verbeterkansen liggen. Hierbij is rekening gehouden met onze ambities, belanghebbenden en financiële mogelijkheden. Ook het besturen van de organisatie en het interne toezicht zijn beoordeeld. Door de commissie wordt veel waardering uitgesproken voor de geleverde prestaties in de afgelopen jaren. Zij constateert dat Vestia er ontegenzeggelijk beter voor staat dan vijf jaar geleden, maar dat we er nog niet zijn. Zij geeft ook het signaal af dat het Verbeterplan de mogelijkheden om invulling te geven aan de volkshuisvestelijke opgave beperkt, wat leidt tot volkshuisvestelijke pijn. Zij adviseert dan ook om een nieuw volkshuisvestelijk perspectief te formuleren. Op alle onderdelen was de eindscore gemiddeld een voldoende. De commissie heeft veel belanghebbenden gesproken en dat levert een waardevolle en diverse inventarisatie van verbeterpunten op. Voor meer duiding en oplossingsrichtingen gaan we begin 2018 het gesprek aan met deze belanghebbenden.

In 2017 hebben we het reglement financieel beleid en beheer in lijn gebracht met de wetgeving (Veegwet van de Woningwet). Het Treasurystatuut en het Verbindingenstatuut zijn aangepast. Verder zijn het Reglement Auditcommissie en het Reglement Selectie en Remuneratiecommissie geactualiseerd. Datzelfde geldt voor het extern procuratiereglement. We hebben de meldingsprocedure integriteitszaken vastgesteld. Alle documenten zijn te vinden op onze website Vestia.nl.

Huurdersparticipatie

Ook in 2017 heeft de Huurdersraad ons kritisch gevolgd en voorzien van waardevolle adviezen. De in de nieuwe Woningwet toebedeelde rol als volwaardig partner bij het maken van prestatieafspraken, maken zij meer dan waar. Ook bij de scheiding DAEB/niet-DAEB en de rondetafelconferenties over het nieuwe Ondernemingsplan hebben zij een actieve rol gespeeld. Wij vinden het een goede ontwikkeling dat er meer zeggenschap ligt bij degenen voor wie we het doen. Tegelijkertijd constateren we dat dit voor een huurdersraad bij corporaties zoals Vestia die in veel gemeenten werkzaam zijn, een immense klus is die de grenzen raakt van wat je van vrijwilligers kunt vragen. Wij hebben veel respect voor de wijze waarop de Huurdersraad dit bij ons heeft opgepakt.

Dienstverlening

In 2017 hebben we geïnvesteerd in verbetering van onze dienstverlening, maar dat heeft helaas nog niet geleid tot een hogere waardering van onze bewoners. Vooral de tevredenheid over het reparatieonderhoud en de afhandeling van de klantvraag blijft achter. Op verhuur en sociale meldingen zien we echter wel een mooie stijging van de klantwaardering. Medio 2017 zijn we overgestapt op een andere meetmethodiek van het bureau SAMR. Deze methodiek geeft een dagelijkse terugkoppeling van waardering, waardoor medewerkers direct de resultaten en waardering van hun dienstverlening zien. De verbetermogelijkheden worden met de nodige urgentie opgepakt. Op korte termijn gaat het om het verbeteren van de klantvriendelijkheid en het vergroten van empathie door sturing en coaching. Ook wordt zichtbaar wat verbeterd moet worden in de interne processen. Dan gaat het bijvoorbeeld om het voorkomen van lange doorlooptijden door betere samenwerking in de tweede lijn en het continu verbeteren van de

informatievoorziening in de medewerkersportal en op de website/klantportal. Klanten willen in één keer het juiste antwoord en verlangen daarin snelheid en duidelijkheid. Door continu en blijvend aandacht te geven aan het belang van de tevredenheid van de huurder, hopen we deze de komende jaren structureel te verbeteren.

Risicomanagement en compliance

In 2017 maakten we een volgende stap in de professionalisering van ons risicomanagement. We bepaalden de beheersmaatregelen voor de in 2016 geïnventariseerde strategische risico's en startten met de implementatie. Ook verbeterden we het format van de risicomatrix en we integreerden de rapportages in onze P&C cyclus. Het in 2016 gestarte complianceteam voerde in 2017 de eerste compliance audits uit. Daarnaast werken we in een groeimodel toe naar in control statements van de directies. De directie Bedrijfsvoering & Control beet daarvoor in 2017 de spits af.

Aedes benchmark

Uiteraard doen wij mee met de Aedes benchmark. De benchmark 2016 is verder uitgebreid. Naast de score voor huurdersoordeel en bedrijfslasten, zijn er ook scores voor duurzaamheid, onderhoud & verbetering en betaalbaarheid & beschikbaarheid. In 2016 hebben we onze bedrijfslasten van een B naar een A gebracht op een relatieve positie (ABC). Het huurdersoordeel – onze dienstverlening – blijft achter met wederom een C. Daar zijn we niet tevreden mee, dus we zetten ook het komende jaar vol in op de verbetering van dit huurdersoordeel. Dit doen we door het optimaliseren van onze processen en het sturen op dienstverlening. Op de nieuwe prestatievelden zijn onze scores wisselend. De score voor onderhoud & verbetering is een B, waarmee we tevreden zijn en wat past bij onze saneringsstatus. Voor duurzaamheid en betaalbaarheid & beschikbaarheid scoren we een C. Hier zien we de effecten terug van ons financieel gestuurd beleid van de afgelopen jaren. Voor ons bevestigt deze score dat we de grenzen naderen van wat volkshuisvestelijk nog acceptabel is.

WSW

Het WSW is sinds de invoering van de nieuwe Woningwet onze saneerder. In vervolg op de in 2015/2016 gehouden nulmeting op onze strategie en het bijbehorende beleid en de stand van zaken omtrent de inrichting van de organisatie, heeft het WSW in 2017 een zogenoemde één-meting gehouden. Wat de strategie betreft concludeert het WSW dat het huidige bedrijfsmodel niet leidt tot duurzaam financieel herstel en dat er dus nieuwe verbetermaatregelen nodig zijn. Daarom vraagt het WSW ons onder meer om in de herijking van het Verbeterplan specifieke aandacht te besteden aan de strategie voor terugtrekken naar het kernwerkgebied, de impact van de verduurzamingsopgave, het vereiste investeringsniveau en de vereiste maatschappelijke prestaties. Wat de inrichting van de organisatie betreft concludeert het WSW dat wij de nodige stappen hebben gezet om de organisatie te versterken. Het is duidelijk zichtbaar dat we de inrichting en beheersing van de organisatie beter op orde hebben en er veel meer eenduidigheid is ten opzichte van het verleden. Tegelijkertijd zijn er wel aandachtspunten in de slagvaardigheid op bepaalde onderdelen, waardoor er nog geen volledig inzicht is in de risico's in de woningvoorraad en de mogelijke impact die verbetertrajecten nog met zich meebrengen. De uitkomsten van de één-meting kwamen overeen met ons eigen beeld van de situatie en onze plannen om voor het moment van herijking het benodigde inzicht te verkrijgen.

Juridische procedures

Wij vinden het belangrijk dat Vestia de verantwoordelijken voor het derivatendebacle ter verantwoording roept en waar mogelijk de schade verhaalt. In de procedure tegen de voormalig treasurer De Vries heeft de rechtbank in 2017 geoordeeld dat hij aansprakelijk is voor de schade die Vestia heeft geleden als gevolg van zijn bewust roekeloos handelen. Daarnaast moet hij € 11,45 miljoen terugbetalen voor ontvangen kickbacks. Hiervan is nog niets ontvangen. De Vries is tegen de uitspraak in beroep gegaan. Daarnaast lopen er nog procedures tegen de voormalige accountants Deloitte en KPMG en Deutsche Bank. Enkele van bovengenoemde partijen hebben tegenclaims ingediend, die nagenoeg volledig beperkt zijn tot het bedrag dat Vestia toegewezen krijgt. Daarmee vormen de tegenclaims geen risico voor onze financiële positie.

Ook zijn wij nog bezig de schade te verhalen die de voormalig bestuurder van SGBB, een extern projectontwikkelaar en een aantal handlangers hebben veroorzaakt. Het merendeel van de schadevergoedingen waartoe betrokkenen veroordeeld zijn, blijkt oninbaar. Wel hebben we in 2016 en 2017 schikkingen kunnen treffen waarbij enkele betrokkenen bij de SGBB-fraude afstand hebben gedaan van hun hele bezit. In totaal hebben we in 2017 aan schikkingen € 408.000 ontvangen.

Organisatie

Voor het realiseren van de laatste tranche van bezuiniging op de bedrijfskosten zijn we bewust terughoudend geweest met ingrepen in de organisatiestructuur en de formatie. Er is voor gekozen de organisatie enige rust te gunnen en de bezuinigingen te realiseren in de overige bedrijfslasten, zoals huisvestings-, advies- en ICT-kosten. Dat betekent niet dat we hebben stilgezeten. In het kader van de verbetering van het presteren en de samenwerking is het programma 'Mensen maken Vestia' onverminderd doorgegaan. Het is onderdeel van een breder verandertraject, waarin ook gewerkt wordt aan de strategie (stip op de horizon, het nieuwe ondernemingsplan) en structuur (procesgericht en Lean werken).

In 2017 zijn we begonnen met strategische personeelsplanning. We zijn gestart met de vlootshouw van alle leidinggevenden op de vraag of zij het leiderschap en de competenties hebben om ook de komende jaren aan de dan gestelde eisen te blijven voldoen en welke opleidingstrajecten daarbij behulpzaam kunnen zijn. Vanaf 2018 zetten we dit traject in bij alle medewerkers.

Vanaf 2017 hebben we met de Ondernemingsraad de nieuwe werkwijze, zoals afgesproken in het in 2016 afgesloten samenwerkingsconvenant, geëvalueerd. We kwamen daarbij tot de conclusie dat dit wederzijds goed bevalt, vooral dankzij het eerder betrekken van de Ondernemingsraad aan de voorkant.

Tot slot danken wij onze raad van commissarissen voor het in ons gestelde vertrouwen bij onze herbenoeming in 2017. En danken wij onze medewerkers, de Huurdersraad en de Ondernemingsraad voor hun niet aflatende inzet en betrokkenheid!

A.J.M. Schakenbos
Voorzitter raad van bestuur

W.F. de Mooij
Lid raad van bestuur

2. Ontwikkelingen



2.1 Nieuwe Woningwet

Met de administratieve scheiding van DAEB en niet-DAEB activiteiten hebben wij in 2017 de laatste belangrijke wijziging van de Woningwet doorgevoerd. De scheiding heeft tot doel dat onze niet-DAEB activiteiten niet gefinancierd worden met geborgde leningen en dat er geen risico's in de DAEB tak worden gelopen door commerciële activiteiten. Het scheidingsvoorstel maakt zichtbaar dat wij een afslag doen van circa 8200 woningen op het aantal te liberaliseren woningen. In onze kern- en maatwerkgemeenten kunnen wij zodoende ruim 7300 woningen meer sociaal houden dan in 2014 bij het Verbeterplan was voorzien. Conform dat Verbeterplan moesten wij bij mutatie de huren maximaliseren. Door de invoering van de huursombenadering konden we meer woningen sociaal houden.

Het ingediende scheidingsvoorstel resulteerde halverwege het jaar in een voorlopig oordeel van de Autoriteit woningcorporaties (Aw). De hoofdvragen die we nog moesten beantwoorden waren:

- 1 Is het - binnen de kaders van het Verbeterplan – voor Vestia mogelijk om aan de zienswijzen van de gemeenten tegemoet te komen en potentieel te liberaliseren woningen toch in DAEB te houden?
- 2 Geef gedetailleerd inzicht in het procesverloop en de overwegingen om niet in alle gevallen (volledig) tegemoet te komen aan de wensen van de gemeenten.
- 3 Is er perspectief op oplossingen om de volkshuisvestelijke opgaven in gemeenten met een negatieve zienswijze de komende jaren wel te realiseren?

We organiseerden (regio)bijeenkomsten met de gemeenten met negatieve zienswijzen – Amersfoort, Barendrecht, Bergeijk, Brielle, Krimpenerwaard, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Westland, Zoetermeer en Zuidplas –, de provincie Zuid Holland en het ministerie van BZK en de betrokken corporaties. Samen bespraken we of er kansrijke oplossingsrichtingen zijn, zodat de volkshuisvestelijke opgaven behaald kunnen worden door andere corporaties. Oplossingsrichtingen zijn bijvoorbeeld overname van ons bezit door collega-corporaties, het omzetten van delen van het niet-DAEB bezit naar het DAEB-segment, het stoppen van uitpanden van DAEB-bezit, het middelen van tekorten en overschotten in naastliggende gemeenten en extra nieuwbouw. Deze oplossingsrichtingen zijn in het definitieve scheidingsvoorstel benoemd. Het eindresultaat was het definitieve en positieve oordeel van de Aw over de scheiding van onze DAEB en niet-DAEB activiteiten. De Aw vraagt van alle betrokkenen om bij te dragen aan de kansrijke oplossingsrichtingen. De bereidheid om tot oplossingen te komen voor de volkshuisvestelijke opgaven is breed aanwezig.

Toch zien diverse gemeenten die eerder een negatieve zienswijze op het scheidingsvoorstel hebben gegeven vooralsnog te weinig concrete aanknopingspunten. Zij hebben daarom bezwaar gemaakt bij de Aw tegen het positieve oordeel. De behandeling hiervan speelt in het eerste kwartaal van 2018.

2.2 Landelijke ontwikkelingen

Verkiezingen

In maart 2017 vonden landelijke verkiezingen plaats en na een kabinetsformatie van 225 dagen werd eind oktober het kabinet-Rutte III - VVD, CDA, D66, CU - beëdigd. Kajsja Ollongren (D66) werd de nieuwe minister van Binnenlandse Zaken en gaat over de portefeuille wonen, bouwen en ruimtelijke ordening. Haar opdracht bevat geen grote veranderingen ten opzichte van haar voorganger. In het regeerakkoord staat dat het doel voor de komende periode is om meer nieuwe koop- en huurwoningen te bouwen, voldoende koop- en huuraanbod voor specifieke groepen te realiseren en flinke stappen te zetten voor de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad. Het kabinet wil dat corporaties, gemeenten, netwerkbedrijven en andere stakeholders regionale plannen opstellen om te verduurzamen bij nieuwbouw en in de gebouwde omgeving. Wij herkennen ons in de ambities van het kabinet op het gebied van duurzaamheid. We spelen in de kern-gemeenten een actieve rol om te komen tot regionale plannen en verwachten veel van de gemeente in haar rol als energieregisseur.

Aan het einde van de kabinetsperiode wil het kabinet dat nieuwbouw gasloos is en dat jaarlijks 30.000 tot 50.000 woningen gasloos worden gemaakt. Verder staat in het regeerakkoord dat de verhuurderheffing blijft gehandhaafd, dat de huurtoeslag op een aantal kleine onderdelen wordt aangepast en dat de hypotheekrenteaftrek sneller wordt afgebouwd.

Inmiddels heeft Minister Ollongren van zich laten horen, door gemeenten aan te sporen meer woningen te bouwen aan de randen van de stad, in plaats van alleen te verdichten binnen de bebouwde kom. De minister lijkt sterk in te zetten op een hogere bouwproductie. Zo bereidt ze wetgeving voor om bouwprocedures sneller te laten verlopen. Wij ondersteunen haar pleidooi voor een hogere woningbouwproductie, onder andere voor sociale woningbouw.

ATAD-regeling

Het nieuwe kabinet wenst het vestigingsklimaat voor bedrijven te verbeteren door de vennootschapsbelasting te verlagen van 25 naar 21 procent. Hierdoor loopt de schatkist voor 3 miljard euro aan vennootschapsbelasting mis. Dit verlies aan belastinginkomsten compenseert het kabinet door enerzijds de verliesrekening te beperken van negen naar zes jaar, maar vooral door de mogelijkheid tot renteaftrek te beperken.

ATAD1 legt EU-lidstaten namelijk de verplichting op om een algemene renteaftrekbeperking in de vorm van een earnings stripping-maatregel in te voeren. Deze maatregel is erop gericht om binnen concern grondslaguitholling en winstverschuiving door middel van rentebetalingen te voorkomen en is vanaf 1 januari 2019 van toepassing. Rente is dan niet fiscaal langer aftrekbaar voor zover het saldo van verschuldigde en ontvangen (groeps- en derden) rente meer bedraagt dan maximaal 30% van het brutobedrijfsresultaat (EBITDA: earnings before interest, taxes, depreciation and amortization).

Aangezien woningcorporaties over het algemeen en Vestia in het bijzonder relatief zwaar gefinancierd zijn met vreemd vermogen heeft deze maatregel grote impact. Door deze maatregel zal een groot deel van de rente fiscaal niet langer aftrekbaar zijn en als gevolg daarvan woningcorporaties flink in de portemonnee treffen. Er van uitgaande dat de regeling daadwerkelijk wordt ingevoerd en wij geen gebruik kunnen maken van een eventueel in te voeren escape komt het grofweg neer op een extra vennootschapsbelastinglast van € 15 - € 20 miljoen per jaar vanaf 2023.

Middeldure huur

Een tweede onderwerp dat bovengemiddeld de aandacht heeft van het kabinet is de middeldure huur. De vorige minister heeft Rob van Gijzel gevraagd de knelpunten en kansen te verkennen voor meer middeldure huur. Van Gijzel legt in zijn adviezen de verantwoordelijkheid voor het vergroten van het aanbod in het middensegment op lokaal niveau. Van Gijzel adviseert gemeenten in hun woonvisie ambities voor middenhuur vast te leggen en hierover structureel overleg te voeren met betrokken partijen. Verder adviseert hij de markttoets voor corporaties die middeldure huur willen bouwen te vereenvoudigen en de rendementseis (BAR) te vervangen door een financiële toets. Ook in onze kerngemeenten Delft, Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer is er vraag naar meer aanbod in het middeldure huursegment. Onze verwachting is dat deze opgave wordt opgepakt door marktpartijen. In situaties waarin dit onvoldoende van de grond komt, zijn wij bereid ook een bijdrage te leveren. Zo realiseren we in Rotterdam de komende jaren middeldure huurwoningen. In zijn algemeenheid richten wij ons echter primair op sociale woningbouw.

Verlaging administratieve lasten corporaties

In 2017 bleek uit onderzoek van Aedes dat de administratieve lasten voor woningcorporaties aanscherpingen en vernieuwingen brachten op sommige gebieden. Ze brachten ook nieuwe administratieve lasten met zich mee. Volgens recente becijferingen in opdracht van Aedes, valt de lastenverzwaring drie maal hoger uit dan de wetgever had voorzien. Ook wij hebben de toenemende administratieve druk ervaren. Naast de gegevens die we moesten aanleveren, kostte het scheidingstraject in 2016 en 2017 erg veel energie. Het ministerie wil de hoeveelheid gegevens die woningcorporaties moeten aanleveren bij instanties, elk jaar met gemiddeld 10 procent verminderen. De gegevensstroom moet daarmee in vijf jaar tijd zijn gehalveerd.

2.3 Regionale en lokale ontwikkelingen

In de regio Haaglanden vormde ons scheidingsvoorstel de belangrijkste aanleiding tot een onderzoek naar de omvang van de sociale woningbehoefte tot 2026. Dit resulteerde in het rapport 'Gaten dichten in Haaglanden', waarin de opgave voor alle regiogemeenten door onderzoeksbureau RIGO gekwantificeerd werd op circa 12.000 woningen. De door de regiogemeenten en corporaties gevoelde noodzaak om deze opgave te realiseren, heeft geleid tot het 'Convenant gaten dichten in Haaglanden 2017 - 2026'. De focus ligt op het behoud en de verdere ontwikkeling van de ongedeelde regio. Naast de toevoeging van sociale nieuwbouw is de overname van woningen van Vestia door andere corporaties en het onderbrengen van deze woningen in DAEB een bouwsteen die bijdraagt aan de sociale woningvoorraad. Voor de ontwikkeling van sociale nieuwbouw is het de komende jaren cruciaal dat er voldoende geschikte bouwlocaties beschikbaar komen. Onze opgaven liggen direct in het verlengde van de - bij het definitieve scheidingsvoorstel geformuleerde - volkshuisvestelijke oplossingsrichtingen voor de betreffende gemeenten in de regio. Waar mogelijk benutten wij de kansen om sociale nieuwbouw toe te voegen in onze vier kerngemeenten en de verkoop van de woningportefeuilles in de andere regiogemeenten, zodat het niet-DAEB deel door andere corporaties in DAEB kan worden ondergebracht.

In de regio Rijnmond wordt als basis voor de regionale Woonvisie momenteel een onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen binnen de regionale sociale huurwoningmarkt en de omvang van de sociale woningbehoefte. 'Naar een meer evenwichtige regio Rotterdam' concept 2 februari 2018, uitgevoerd door ABF Research in opdracht van de samenwerkende gemeenten in de regio Rotterdam, Maaskoepel en Provincie Zuid-Holland. Aansluitend zal RIGO handelingsperspectieven opstellen. Dit is een verdiepingsslag om te komen tot nieuwe woningmarkt afspraken. Het resultaat is een convenant streefvoorraad regio, streefvoorraad per gemeente en regionale afspraken voor de doorkijk 2025 en 2030. De gewenste uitbreiding van de regionale woningvoorraad bedraagt in de periode tot 2025 4.300 woningen per jaar. Bij een trendmatig geraamde sloop van 1.200 woningen per jaar betekent dat dat de nieuwbouwopgave in het conceptrapport wordt geraamd op 5.500 woningen per jaar in de periode tot 2025 (totale opgave vanaf 2018 tot 2025 is 33.000 woningen).

2.4 Visitatie

In 2017 hebben wij ons zich voor het eerst laten visiteren door een onafhankelijk visitatiebureau. De visitatie door Raeflex besloeg de periode (medio) 2013-2016 en bracht onze maatschappelijke prestaties in beeld en gaf aan waar verbeterkansen liggen. Hierbij is rekening gehouden met onze ambities, belanghebbenden en financiële mogelijkheden. Ook het besturen van de organisatie en het interne toezicht zijn beoordeeld. Met behulp van deze informatie zijn zij het gesprek aangegaan met een brede groep belanghebbenden; gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, WSW, het ministerie van BZK, Huurdersraad, Ondernemingsraad en collega-corporaties. De bevindingen zijn vastgelegd in een visitatierapport.

Visitatieresultaten

De visitatiecommissie constateert dat ons volkshuisvestelijke beleid in de visitatieperiode een duidelijk positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. Desondanks passen onze eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties, 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 wij maximaal hebben gezocht naar mogelijkheden om ons vermogen volkshuisvestelijk in te zetten. Er is veel geïnvesteerd in het "in control" brengen van de organisatie, en ook op het vlak van risicomanagement 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 ons duurzaam verdienmodel in het licht van toekomstige volkshuisvestelijke opgaven houdbaar is.

Waardevolle input

De visitatieresultaten vormen een belangrijke input voor ons nieuwe ondernemingsplan. En het signaal – duurzaam verdienmodel houdbaar? – van de commissie wordt meegenomen tijdens het herijken van het Verbeterplan.

2.5 Ondernemingsplan

Sinds het vaststellen van het ondernemingsplan 2014 – 2017 en het Verbeterplan 2014 – 2021 is de wereld drastisch veranderd en dat geldt ook voor Vestia. Er is behoefte aan een nieuw ondernemingsplan dat richting geeft bij de herijking van ons Verbeterplan in 2018. Een plan dat inspirerend en sturend is voor de organisatie, dat houvast biedt aan huurders, gemeenten en andere stakeholders.

Zowel medewerkers, huurders, gemeenten als andere stakeholders zijn betrokken bij de totstandkoming van het ondernemingsplan. Er zijn meerdere brainstormsessies geweest en een concept van het plan is besproken met de Huurdersraad, de raad van commissarissen, de Ondernemingsraad en alle managementteams. Er zijn vier externe overlegsessies geweest -'de ronde tafelconferenties' - waarin we de hoofdlijnen van het plan bespraken met stakeholders. Tijdens het totstandkomingsproces van het ondernemingsplan bereidden wij ook ons scheidingsvoorstel voor, overlegden we met gemeenten en huurders over prestatieafspraken en werden we gevisiteerd. Deze trajecten samen hebben veel invloed gehad op ons nieuwe ondernemingsplan 2018 - 2021.

Het resultaat bestaat uit een ondernemingsplan dat beschrijft hoe we de komende vier jaar willen komen tot financieel herstel en de vereiste volkshuisvestelijke bijdrage willen leveren.

2.6 Verbeterplan

In het Verbeterplan 2014-2021 is opgenomen dat Vestia in 2018 dit Verbeterplan herijkt. Dit is een belangrijk ijkpunt op weg naar financieel herstel. In 2017 zijn we gestart met de eerste voorbereidingen. Zo hebben we een plan van aanpak voor de herijking van het Verbeterplan opgesteld. Naast een interne stuurgroep werkten diverse werkgroepen aan het verbeteren van onze meerjarenbegroting 2018-2027. In eerste instantie werkten we aan een basisscenario, dat meer dan de meerjarenbegroting gebaseerd is op de in het najaar van 2017 opgestelde complexstrategie. Daarnaast maakten we een aantal varianten op de thema's duurzaamheid, betaalbaarheid en verkoop. Uiteindelijk ontstaat er een aantal varianten, die aansluiten bij ons ondernemingsplan en bijdragen aan financieel herstel. Deze varianten leggen wij voor aan het WSW en de Aw.

2.7 Integrale Vastgoedsturing en Portefeuillestrategie

We hebben goede stappen gezet op het gebied van waardesturing. Doel daarvan is om de waarde van onze vastgoedportefeuille in stand te houden. De essentie is dat we komen tot een goed onderbouwde afweging bij alle keuzes die we maken in onze vastgoedportefeuille.

Rode draad is dat we de financiële prestaties - rendementsscore - en bijdrages die onze complexen leveren aan de strategische doelstellingen - portfolioscore - inzichtelijk maken. De keuzes die we maken ten aanzien van verkopen, investeren, huren, onderhoud en beheer zijn gebaseerd op het inzicht in de prestaties van onze complexen. Sinds medio 2017 beschikken we per complex over een goed onderbouwde meerjarenonderhoudsbegroting, waardoor de kwaliteit van de rendements- en portfolioscores aanzienlijk is verbeterd.

We zijn gestart met het ontwikkelen van beleidskaders voor onze vastgoedportefeuille. In 2017 hebben we de portefeuillestrategie verder vertaald naar één van onze kerngemeenten, Den Haag. Per wijk hebben we uitspraken gedaan over de gewenste ontwikkelingsrichting wat gebaseerd is op een analyse per wijk, de Woonvisie van de gemeente Den Haag en de verwachte ontwikkelingen op de woningmarkt. De uitwerking voor de overige kerngemeenten volgt in 2018.

We hebben een strategisch en tactisch aan- en verkoopkader opgesteld, waarin de beoordelingscriteria zijn uitgewerkt voor de aan- en verkoop van ons bezit. Zowel aan- als verkopen zijn van belang voor ons financieel herstel en voor de wens om ons terug te trekken naar de vier kerngemeenten - Rotterdam, Den Haag, Delft en Zoetermeer.

Voor de financiële beoordeling van investeringen hebben we in 2017 een financieel kader nieuwbouw vastgesteld. In 2018 werken we dit ook uit voor renovaties.

3. Missie, visie en strategie



3.1 Missie en visie

Ons nieuwe ondernemingsplan beschrijft dat volkshuisvesting is bedoeld om bij te dragen aan een samenleving waar iedereen goed en betaalbaar kan wonen. Waar niemand wordt uitgesloten en waar de plek waar je woont niet bepalend is voor de kansen die je krijgt. Deze opgave wordt gekleurd door de opgaven waarvan de maatschappij vindt dat ze opgepakt moeten worden en dat de corporatie daarin een rol heeft. Wij zien drie grote maatschappelijke urgenties: het grote tekort aan woningen, de opwarming van de aarde en de afnemende inclusiviteit in de samenleving. Op basis van deze urgenties formuleerden wij een nieuwe missie:

Tevreden huurders, in een eerlijke stad, nu en in de toekomst.

Deze missie wordt geconcretiseerd in zeven doelstellingen. We streven naar **tevreden huurders** door te zorgen voor goede woningen (1) en goede dienstverlening (2). Bij goede woningen gaat het over de technische kwaliteit. Het gaat ook over de mate waarin de woning past bij de huurder en andersom. Dit betekent dat we onze sociale woningvoorraad zo passend mogelijk inzetten voor huurders met een bruto jaarinkomen tot € 41.000. Onze vrije sector huurwoningen zijn bij uitstek geschikt voor huurders met een inkomen tot circa € 51.000.

Wij leveren in de vier kerngemeenten een bijdrage aan een samenleving waarvan alle bewoners - rijk en arm, ongeacht afkomst of achtergrond - zich een volwaardig onderdeel voelen. Voor ons is de inclusieve stad, of zoals wij dat liever noemen de **eerlijke stad**, een van de meest waardevolle verdiensten van honderd jaar volkshuisvesting. Natuurlijk vraagt die eerlijke stad veel meer dan wij als corporatie kunnen bieden. Maar door voldoende sociale huurwoningen te behouden en te zorgen dat deze aansluiten bij de veranderende vraag, zorgen we wel dat de stad er is en blijft voor iedereen (3). Wij richten ons daarbij op de reguliere woningzoekende in het algemeen en we zien een bijzondere uitdaging in het inspelen op de vergrijzing. Een eerlijke stad bestaat voor ons uit gemengde wijken waar mensen graag samen wonen: een leefbare wijk (4).

Onze zorg voor **de toekomst** betekent dat we behalve werken aan de uitdagingen van nu, ook rekenen op grote uitdagingen in de toekomst. Over twintig jaar vraagt de samenleving ons opnieuw een opgave te vervullen, al weten we nog niet welke. Dat betekent dat we nu moeten doen wat op termijn

toegevoegde waarde heeft. Duurzaamheid is hierbij essentieel (5). Voor de toekomst is ons menselijk kapitaal net zo belangrijk als ons kapitaal in stenen (6). En tot slot is ons duurzaam financieel herstel een belangrijke doelstelling (7). In 2021 moet de verhouding tussen vermogen en schulden op orde zijn, moet ons verdienmodel duurzaam zijn en moeten we aan onze DAEB-verplichtingen kunnen voldoen. Na tien jaar krapte en beperking moet Vestia in 2021 weer gezond zijn. Dit is essentieel voor onze huurders, de volkshuisvesting in onze gemeenten en voor onze medewerkers. De toekomst vraagt om een duurzame voorraad, betrokken medewerkers en financieel herstel.

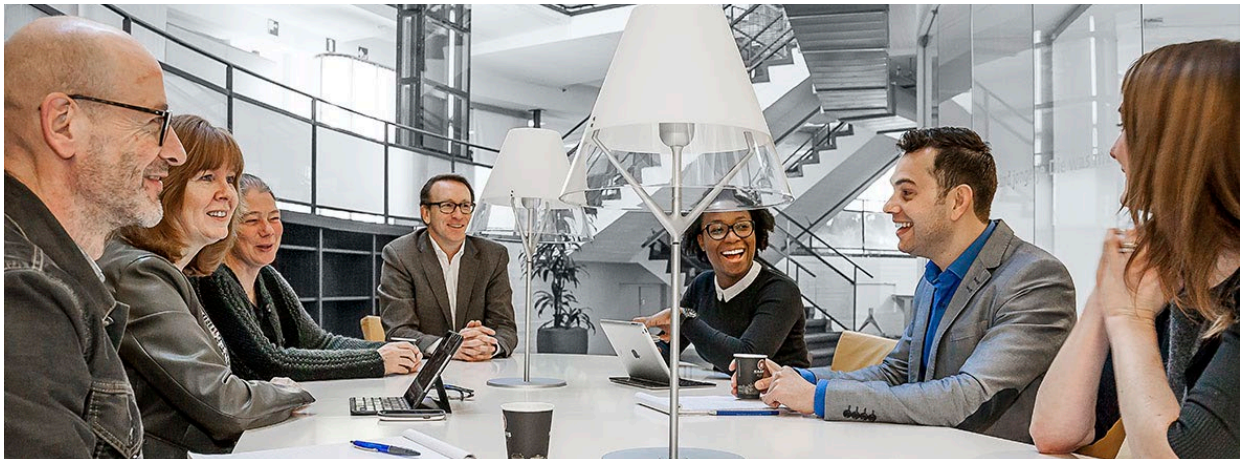
3.2 Strategie en Doelen

Onze strategie beschrijft hoe we tot die missie en onze doelstellingen willen komen. De strategie bestaat uit drie delen. Het eerste deel gaat over goede woningen, dienstverlening en leefbaarheid. Dit is de basis en dit bieden we dan ook aan al onze huurders. We geven de komende jaren (2018-2021) prioriteit aan duurzaamheid en aan betaalbaarheid. Hierbij richten we ons primair op onze kerngemeenten. Het derde deel van de strategie beschrijft dat we onder de huidige condities niet op eigen kracht financieel kunnen herstellen en tegelijkertijd voldoende aan de volkshuisvestelijke opgave kunnen bijdragen. We vragen andere corporaties een deel van de opgave van ons over te nemen. Als zij hiertoe bereid en in staat zijn, dan kunnen wij ons concentreren op de opgaven in onze vier kerngemeenten en komt er perspectief op financieel herstel.

Tenslotte zien we een maatschappelijke en efficiënte organisatie als de belangrijkste voorwaarden om onze missie te kunnen verwezenlijken. Zie hieronder in schema.



4. Stakeholders



4.1 Gemeenten

Na het voorlopig oordeel van de Aw hebben wij in 2017 opnieuw intensief afgestemd met een aantal gemeenten over het scheidingsvoorstel DAEB en niet-DAEB. Hierover leggen wij verantwoording af in paragraaf 2.1 Scheidingsvoorstel. Verder is in een aantal gemeenten het traject van het maken van prestatieafspraken opnieuw doorlopen. Deze informatie staat in paragraaf 4.4 Prestatieafspraken. Naast deze ontwikkelingen onderhouden wij een actieve relatie op bestuurlijk en ambtelijk niveau met de (kern) gemeenten. In de gerelateerde overlegvormen komen de actuele volkshuisvestelijke thema's en opgaven op de agenda's. In twee grote samenwerkingsverbanden, het NPRZ (Nationaal Programma Rotterdam Zuid) en de WOM (Wijk Ontwikkelingsmaatschappij Den Haag), is de gemeente een belangrijke stakeholder in het traject van de transformatie van de woningvoorraad. In bijlage 1 geven we aan in welke gemeenten we prestatieafspraken hebben gemaakt.

4.2 Huurdersraad

Nieuwe participatiestructuur

Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer vindt op twee niveaus plaats: met de Huurdersraad Vestia en met bewonerscommissies. Op het niveau van de RvC is de invloed al jaren verankerd door het recht van voordracht van huurdersorganisaties voor twee leden van de RvC. Op wijk- en complexniveau zijn bewonerscommissies gesprekspartner voor onderwerpen zoals investeringen,- groot onderhoud, renovatie, leefbaarheid, het servicepakket en de servicekosten. Nadat eind 2016 de nieuwe samenwerkingsovereenkomst met de Huurdersraad werd ondertekend, is in 2017 gestart met het werken in de nieuwe structuur. De nog bestaande platforms werden als werkgroepen onder de Huurdersraad ondergebracht. Het overleg vindt nu op twee niveaus plaats: voor het gehele Vestia bezit (landelijk) met de Huurdersraad en op complexniveau met de bewonerscommissies.

Om de nieuwe structuur bij iedereen beter bekend te maken, organiseerden wij op 13 april samen met de Huurdersraad een themamiddag participatie voor alle medewerkers sociaal beheer. Op die middag zijn ervaringen en ideeën over participatie uitgewisseld.

Besproken beleidsthema's met Huurdersraad

Het afgelopen jaar is over diverse onderwerpen overleg gevoerd met de Huurdersraad Vestia. Hieronder lichten we drie onderwerpen toe. Naast deze onderwerpen hebben we onder meer afspraken gemaakt of overlegd over: het huurbeleid, de basiskwaliteit bij onderhoud, prestatieafspraken in gemeenten, het meten van klanttevredenheid, scheiding Daeb/niet-Daeb, kaderbrief, uniformeren scootmobielbeleid, de huurdersdag, het glasfonds, en VvE-beleid.

Uitwerking reglement sloop, renovatie, groot onderhoud

Samen met de Huurdersraad is een kader opgesteld voor het maken van afspraken bij investeringsprojecten. De Huurdersraad drong aan op de uitwerking van twee onderwerpen: de ongeriefsvergoeding en het sociale proces. Het reglement is uitgebreid met:

1. Aanvullende afspraken op het reglement en
2. het model ongeriefsvergoeding.

De Huurdersraad geeft begin 2018 nog een advies op beide aanvullingen.

Uniformering servicekosten wijk- en complexbeheer

De Werkgroep Servicekosten van de Huurdersraad is nauw betrokken bij het project 'Uniformering servicekosten wijk- en complexbeheer'. De Huurdersraad hecht groot belang aan de dienstverlening (en de kosten hiervoor) van wijk- en complexbeheerders aan huurders. Zij zijn ons gezicht in de wijk.

Geschillencommissie

De Huurdersraad vroeg aandacht voor het beter aansluiten van de geschillenprocedure op de klachtenprocedure. Met het maken van afspraken tussen geschillencommissie, klachtencoördinator en de Huurdersraad versterken we de onderlinge relaties en maken we het proces klantgerichter.

De Huurdersraad droeg twee nieuwe commissieleden voor. Beide leden zijn door het bestuur van Vestia benoemd.

4.3 Overige Stakeholders

Overzicht

Onze belangrijkste overige stakeholders zijn Aedes, De Vernieuwde Stad (DVS), Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH), Maaskoepel (koepelorganisatie woningcorporaties stadsregio Rotterdam) en de grote corporaties in de kerngemeenten. Met deze partijen heeft in 2017 een actieve en constructieve uitwisseling plaatsgevonden, veelal in thematisch ingerichte werkgroepen. Voorbeelden hiervan zijn de werkgroepen Prijsbeleid (DVS), Voorraadontwikkeling, Woonruimteverdeling (beide SVH) en Inkoop, Technisch beheer en Schimmel en Vocht (alle drie Aedes). Met de grote corporaties in de kerngemeenten heeft beleidsafstemming plaatsgevonden en werden gezamenlijk de onderwerpen van de bestuurlijke agenda's van gemeenten en corporaties voorbereid.

Bijeenkomsten

Aan het begin van het jaar organiseerden wij een symposium 'Vestia in de steigers' om verantwoording af te leggen aan al onze stakeholders. Onder de genodigden was een grote variatie aan belanghebbenden, zoals collega corporaties, maatschappelijk partners, partijen uit de vastgoedbranche, maar ook journalisten en experts op het gebied van governance. Samen stonden we stil bij de afgelopen jaren én spraken wij over de toekomst van de volkshuisvesting.

Later in het jaar kwamen wij opnieuw bij elkaar om met onze stakeholders te praten. Wij organiseerden vier rondetafelconferenties - één in elk van onze kerngemeenten. Samen met onder meer huurders, experts op het gebied van duurzaamheid, de provincie en raadsleden discussieerden wij over onze toekomst. Tot slot vroegen wij - onder regie van de provincie Zuid Holland - verschillende collega corporaties en de gemeenten om hulp. Wij lieten weten dat wij de volkshuisvestelijke opgaven buiten onze vier kerngemeenten niet alleen kunnen dragen en zochten gezamenlijk naar kansrijke oplossingen.

4.4 Prestatieafspraken

Realisatie 2017

In de vier kerngemeenten waren in 2017 prestatieafspraken van kracht met een looptijd van meerdere jaren. In de diverse beleids- en bestuurlijke overleggen met de gemeenten en andere corporaties is de voortgang over 2017 op hoofdlijnen aan de orde geweest. Over het algemeen zijn wij de lopende afspraken goed nagekomen. Op het gebied van liberalisatie geldt voor de kerngemeenten Delft, Zoetermeer en Rotterdam dat we niet meer geliberaliseerd hebben dan afgesproken. In Den Haag is het aantal liberalisaties echter hoger uitgevallen dan verwacht. Het leveren van een voldoende aandeel nieuwe sociale verhuringen is in enkele gemeenten echter niet gehaald. De reden is de afname van het percentage van onze sociale voorraad in deze gemeenten ten gunste van de niet-DAEB tak, waardoor we niet meer konden voldoen aan de regionale prestatieafpraak om bij nieuwe verhuringen 85% in het sociale segment te verhuren. Op het niveau van de regio Haaglanden is het wel gelukt om de regionale afspraak over het aandeel nieuwe sociale verhuringen te halen. Ook in Rotterdam behaalden we onze afspraak over betaalbaarheid. Het aantal verkopen bleef binnen de marges die we met de gemeenten hadden afgesproken. Alleen in Delft en in de maatwerkgemeenten Pijnacker-Nootdorp en Westland vond een beperkte overschrijding plaats. De taakstellingen rond statushouders en verhuringen aan bijzondere doelgroepen behaalden we over het algemeen in alle gemeenten. Diverse investeringen in Rotterdam zijn doorgeschoven naar 2018 - o.a. de Peperklip en de Jan Evertsenplaats. In Delft en Zoetermeer vindt de bredere evaluatie van de behaalde resultaten samen met de gemeenten en andere corporaties plaats in het begin van het voorjaar 2018. Voor leefbaarheid namen we in de prestatieafspraken op dat we gemiddeld maximaal €126,25 per DAEB verhuureenheid uitgeven. Het Vestia gemiddelde van 2017 hebben we niet overschreden. Daarnaast hebben we op verzoek van de Huurdersraad in Den Haag en Rotterdam een uitgebreide bijlage opgenomen met activiteiten die wij verrichten inzake leefbaarheid en een globale begroting overlegd.

In Den Haag is een grondige evaluatie door de gemeente en corporaties uitgevoerd over 2015 en 2016, de eerste twee jaren van de meerjarige prestatieafspraken. Onze inzet voor woningverbeteringen bleek helaas achter te lopen bij de prognose. De achterstand konden we niet meer inlopen omdat het aantal verbeteringen begin 2015 te optimistisch was geraamd. Naar aanleiding van onze gesignaleerde achterstand bij het vervangen van openverbrandingstoestellen is het wel gelukt om een inhaalslag te starten zodat nog gedurende de resterende looptijd van de prestatieafspraken de vervanging gerealiseerd kan worden.

De evaluatie in Den Haag heeft tot enkele aanvullende prestatieafspraken geleid, namelijk over de benodigde groei van de (sociale) kernvoorraad, nieuwbouw zonder gasaansluiting, terugdringen vocht- en schimmelproblematiek en parkeeroplossingen bij nieuwbouw.

Nieuwe afspraken 2018

Voor 1 juli 2017 brachten wij aan de 17 gemeenten een bieding uit op het volkshuisvestelijk beleid. Na intensief overleg maakten we in december met de meeste van deze gemeenten en met de Huurdersraad nieuwe prestatieafspraken. Sommige gemeenten maakten een voorbehoud voor de scheiding DAEB en niet-DAEB, het liberalisatiebeleid, betaalbaarheid en de voorgenomen verkopen. Ook de Huurdersraad maakte voorbehouden op deze punten. In de gemeenten Barendrecht, Bergeijk, Delft, Krimpenerwaard, Maassluis, Nieuwkoop, Pijnacker-Nootdorp, Rotterdam en Veendam zijn de prestatieafspraken getekend. De gemeente Den Haag heeft de lopende meerjarige afspraken gehandhaafd en beschouwt de prestatieafspraken voor 2018 als een aanvullende jaarschijf. In Westland vinden de gemeente en de huurdersorganisatie de voorgenomen prestaties van Vestia onvoldoende. Vestia heeft daarom een prestatiebieding, een richtinggevend handvat voor de prestaties in 2018 aan de gemeente Westland gedaan. In de gemeente Brielle doet zich dezelfde situatie voor. Beide gemeenten dienden geen geschil in bij de Adviescommissie geschilbeslechting prestatieafspraken. De Huurdersraad tekende mee in de gemeenten Delft, Pijnacker-Nootdorp, Rotterdam en Westland. In een viertal kleinere gemeenten - Pekela, Utrechtse Heuvelrug, Veendam en Westvoorne - bleven de prestatieafspraken beperkt en zijn deze alleen in briefvorm uitgewerkt. De gemeenten Pekela, Utrechtse Heuvelrug, Westvoorne, Zoetermeer en Zuidplas hebben nog niet getekend. Dit gebeurt naar verwachting in de loop van de eerste maanden van 2018.

In het traject van de nieuwe prestatieafspraken bleek dat Vestia en de gemeenten die een negatieve zienswijze op het scheidingsvoorstel gaven bij diverse belangrijke onderwerpen inhoudelijk niet tot elkaar kunnen komen. De definitieve afname van de sociale voorraad door de DAEB/niet-DAEB scheiding, het verkoopprogramma en het uitblijven van verbeteringen voor duurzaamheid, hebben in deze gemeenten een negatieve uitwerking. De afname weegt extra zwaar in onze maatwerkgemeenten, omdat we daar niet investeren in sociale nieuwbouw en duurzaamheid. Zo krijgen we in de praktijk van de prestatieafspraken meer en meer te maken met een oplopende spanning tussen vraag en aanbod. Toch is de verstandhouding tussen Vestia, gemeenten en huurdersorganisaties over het algemeen goed gebleven.

Voor onze vier kerngemeenten – Den Haag, Delft, Rotterdam en Zoetermeer – noemen we enkele bijzonderheden.

Den Haag

Na een afstemmingstraject ging de gemeente akkoord met het bod voor 2018. Deze jaarschijf wordt door de gemeente, Vestia en de Huurdersraad gezien als de concrete invulling van Vestia voor 2018 van de meerjarige prestatieafspraken 2015 – 2019 en is daarom niet ondertekend. Net als in de andere kerngemeenten dragen wij in Den Haag bij aan nieuwbouw, duurzaamheid en kwaliteitsverbetering van het woningbezit. Het verkoopprogramma - uitponding - is relatief beperkt. In 2018 stellen gemeente en corporaties een nieuwe meerjarige raamovereenkomst (2019 – 2023) op voor het maken van jaarlijkse prestatieafspraken.

Delft

In Delft maakten de gemeente en de corporaties nieuwe meerjarenafspraken (2018 – 2023) met een jaarschijf voor 2018. De jaarschijf sluit goed aan op de bieding van Vestia en er is een afspraak gemaakt over de administratieve splitsing van appartementencomplexen. Voor het verkoopprogramma geldt dat Vestia geen grote woningen verkoopt in 2018. De meerjarenafspraken maakten we over nieuwbouw en transformatie, betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid, kwaliteit van de woningvoorraad, duurzaamheid, leefbaarheid en kwetsbare groepen.

Rotterdam

Na afstemming met de Huurdersraad en de gemeente over een aanvulling op de thema's 'Langer en weer zelfstandig wonen' en leefbaarheid zijn de prestatieafspraken akkoord bevonden en ondertekend. Alleen het onderwerp betaalbaarheid is door de Huurdersraad niet ondertekend, doordat in Rotterdam de sociale woningvoorraad afneemt conform de Woonvisie en ons scheidingsvoorstel.

Zoetermeer

Hoewel de gemeente Zoetermeer in het geschil met Vestia over de prestatieafspraken van 2017 in het ongelijk is gesteld, gaat de gemeente in de prestatieafspraken voor 2018 opnieuw niet akkoord met de afname van de sociale voorraad, het harmonisatie- / liberalisatiebeleid en de verkoopvijver. Gezien de discussie die in de gemeente speelt over de omvang van de sociale voorraad ontstaat er echter mogelijk een andere situatie, waarin de liberalisering binnen het kader van de DAEB/niet-DAEB scheiding beter past. Bij het verkoopprogramma is afgesproken dat wij in 2018 geen DAEB eengezinswoningen verkopen in Zoetermeer.

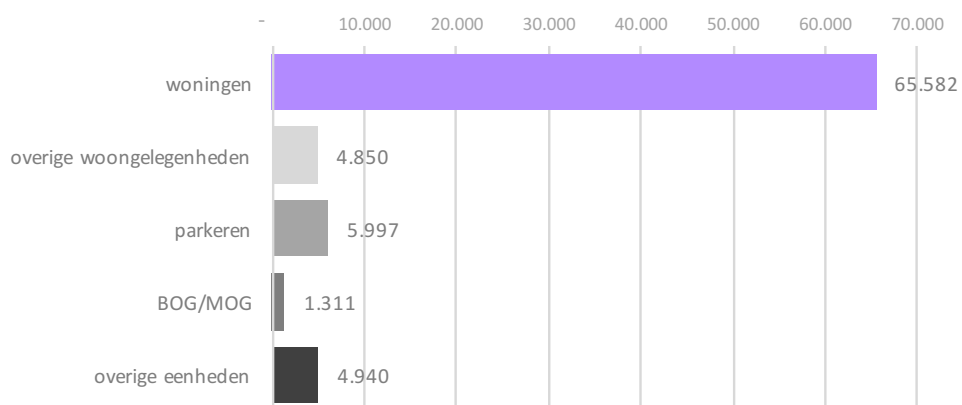
5. Volkshuisvesting



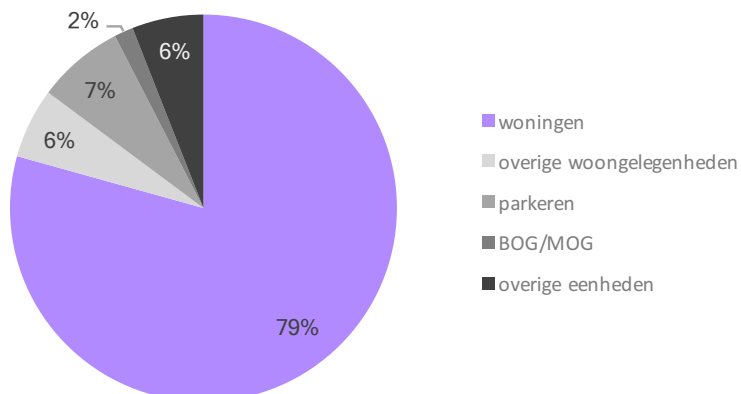
5.1 Kernvoorraad sociale en betaalbare woningen

Vastgoedportefeuille

Opbouw vastgoedportefeuille - ultimo 2017



Opbouw vastgoedportefeuille - ultimo 2017

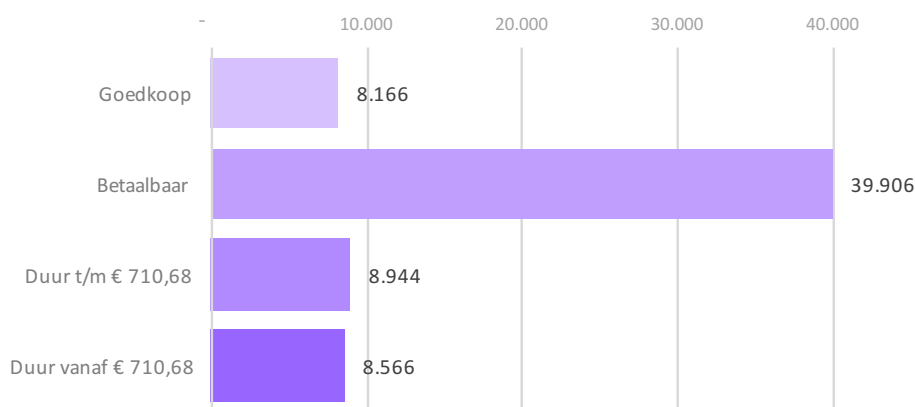


Wij hebben per eind 2017 een vastgoedportefeuille met 82.680 eenheden. Het vastgoed bestaat voor 79% uit zelfstandige woningen. De overige woonegelegenheden bestaan uit onzelfstandige woningen, studenteneenheden, woonwagens en zorgvastgoed, waaronder 1.148 eenheden Thomashuizen en Herbergiers. Tot slot hebben wij BOG/MOG, parkeren en overige eenheden. Het parkeren betreft, naast garageboxen, plaatsen in parkeergarages en afgesloten binnenterreinen. De overige eenheden bestaan bijvoorbeeld uit bergingen, scootmobielplaatsen en warmtepompen.

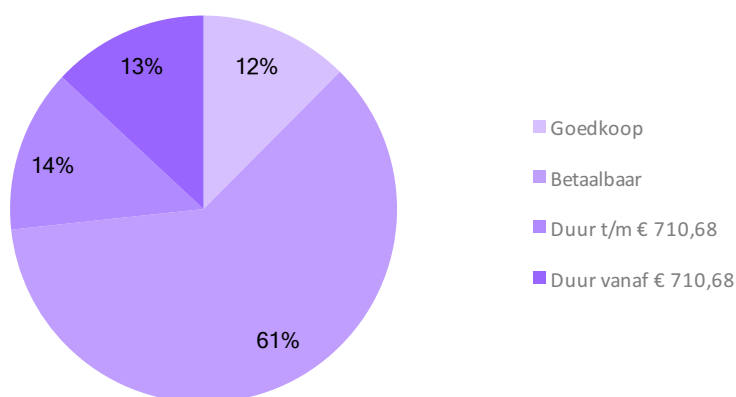
Daarnaast voeren we het beheer over de eenheden van de WOM Den Haag Zuidwest. Dit zijn 1.812 woningen, 24 bedrijfsruimten, 11 parkeerplaatsen en 258 overige eenheden.

Van de 65.582 zelfstandige woningen heeft 87% een huur beneden de liberalisatiegrens (€ 710,68) en 73% onder de aftoppingsgrens (hoog) van € 635,05.

Zelfstandige woningen naar huurklasse - ultimo 2017



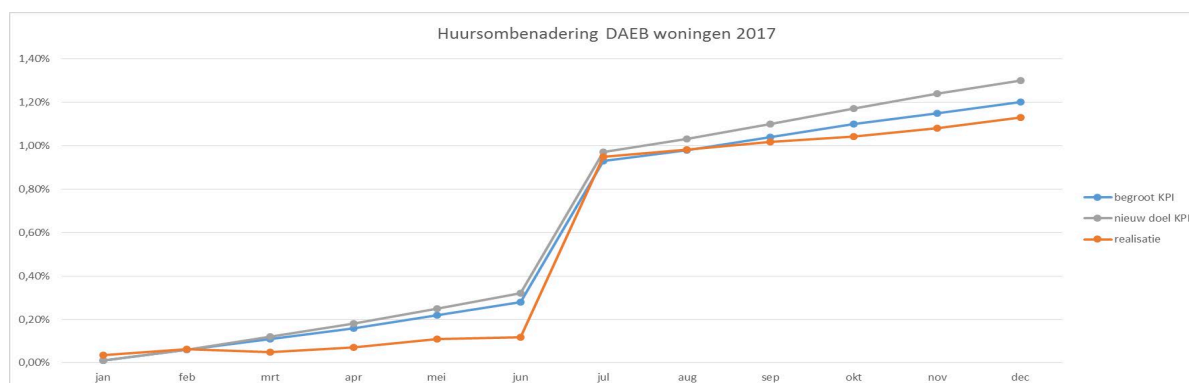
Zelfstandige woningen naar huurklasse - ultimo 2017



Huurbeleid

Wij streven naar de realisatie van de wettelijke maximale huursomstijging op sociale zelfstandige woningen, namelijk 1,3% (inflatie van 0,3% + 1%). Deze huursomstijging verdelen we over de jaarlijkse huurverhoging en de huurharmonisatie. De totale huursomstijging in 2017 bedroeg 1,13%, waarvan 0,8% door de jaarlijkse huurverhoging en 0,33% door huurharmonisatie bij mutatie.

We realiseerden minder huursomstijging door huurharmonisatie dan begroot. Voornaamste reden is dat er minder woningen in de maximale huursomstijging zijn meegenomen dan in de prognose. Bovendien zijn we te weinig uitgegaan van huurprijsverlagingen in 2017, als gevolg van projecten en een kortere woonduur. Bij de prognose gingen we uit van 14 jaar woonduur bij mutatie - 7% mutatiegraad. In de praktijk blijkt de gemiddelde woonduur bij mutatie in 2017 circa negen jaar.



Aan- en verkopen

De verkoopdoelstelling was net als in 2016 beperkt. De reden is dat het financieel-economisch niet aantrekkelijk is om vervroegd af te lossen. Ook bleek verkoop ten behoeve van aankoop niet haalbaar. In 2016 hebben we onze verkoopstrategie uitgebreid met een aankoopdoelstelling. We wilden gerichte aankopen in onze kerngemeenten doen. Dat kan door aankopen of ruilen van bezit en door aankoop van nieuwbouw. De doelstelling was net zo veel aan te kopen als te verkopen. Waarbij er eerst aangekocht moest worden. Aankopen lukte niet doordat onze biedingen – binnen de kaders die voor ons financieel mogelijk zijn - te laag waren voor de verkopende partij. Er vonden in 2017 geen aankooptransacties plaats.

In 2017 realiseerden we een verkoopopbrengst van € 72,8 miljoen. De doelstelling was om € 80,7 miljoen te realiseren: € 30,7 miljoen particuliere verkoop en € 20 miljoen complexgewijze verkoop en € 30 miljoen verkopen tegenover aankopen in het kerngebied.

Verkoopopbrengst en -kosten (x € 1.000.000)

Categorie verkoop	Verkoopopbrengst	Marktwaaarde	Verkoopkosten*	Resultaat
Particuliere verkopen	34,8	26,0	1,9	6,9
Complexgewijze verkopen	38,1	40,5	0,9	-3,3
Complexgewijze verkoop t.b.v. aankoop	-	-	-	-
Grondposities	12,3	11,6	0,2	0,5
Totaal	85,2	78,1	3,0	4,1

* exclusief toegerekende organisatiekosten

Particuliere verkoop

De verkoop aan zittende huurders en de verkoop van mutatiewoningen resulteert in een transactiewaarde van € 34,8 miljoen voor 187 woningen. Ondanks het lagere aantal van verkochte (i.c. getransporteerde) woningen ten opzichte van begroot, is het verschil tussen de gerealiseerde verkoopopbrengst en de begroting positief (€ 4,1 miljoen). Dit komt doordat de marktprijs in 2017 gemiddeld met € 33.000 per woning is gestegen ten opzichte van de begroting.

Complexgewijze verkoop

In 2017 zijn 404 eenheden getransporteerd, een aanzienlijk deel bestaat uit de complexmatige nalevering van tranche 2B Patrizia - 357 eenheden. Hiermee realiseerden we een verkoopopbrengst van 38,1 miljoen - begroot € 20 miljoen.

Verkoop grondposities

We hebben in 2017 opnieuw een resultaat geboekt met het verkopen van grondposities. Er is voor ruim € 12,3 mln. aan opbrengsten gerealiseerd, € 7,2 miljoen minder dan begroot. Oorzaak zijn hoofdzakelijk de uitgestelde transporten van voorverkochte posities, onder andere posities in Hoogeland, Zevenhuizen Zuid en Schuilenburg

5.2 Kwaliteit van woning en woonomgeving

Vastgoedontwikkeling

Onze doelstelling is jaarlijks weer meer te investeren in de verbetering van ons bezit: van € 75 miljoen per jaar in 2016, oplopend naar € 150 miljoen in 2019 en de jaren daarna. Hiervoor geldt dat het merendeel van de investeringen in de kerngemeentes en kernvoorraad moet plaatsvinden. In het jaarplan 2017 gingen we uit van een investeringsvolume van € 85 miljoen. Dit volume is uitgesplitst in € 72,4 miljoen aan investeringen in renovatie- en nieuwbouwprojecten en € 12,6 miljoen aan investeringen in planmatig onderhoud projecten, of voortkomend uit vragen van individuele bewoners in het dagelijkse onderhoud. Er is in totaal € 41,0 miljoen uitgegeven aan investeringen in projecten en € 9,9 miljoen aan investeringen in planmatig onderhoud (PO) of voortkomend uit dagelijks onderhoud (DO), een totaal van € 50,9 miljoen. Bij een aantal grote investeringsprojecten bleef de realisatie ruim achter bij de verwachting. Oorzaak is de vaak langere ontwikkeltijd van projecten. Dit komt door strakkere interne en externe procedures - door de Herziene Woningwet, prestatieafspraken/ assetmanagement, vereiste rendementen - maar ook door vertraging in de uitvoering. Als gevolg hiervan is het gerealiseerde investeringsvolume achtergebleven bij de begroting.

Renovatie- en nieuwbouwprojecten

In 2017 zijn we gestart met de nieuwbouw van 108 woningen in Rotterdam Zuid, Hof van Zuidwijk West, en hebben we een aantal complexen ingrijpend gerenoveerd. Bij de keuzes voor ingrijpende renovatie- en onderhoudsinvesteringen, is onze portefeuille- en duurzaamheidsstrategie leidend. Wat het laatste betreft gaat het om het aanbrengen van isolatie, vervangen van openverbrandingstoestellen en vervangen van CV ketels van Verbeterd Rendement (VR) naar Hoog Rendement (HR). Hieronder de belangrijkste projecten:

In onze kerngemeenten leverden we in 2017 onderstaande woningprojecten op:

- Den Haag, Finnenburg B (renovatie, 246 woningen)
- Rotterdam, Steur fase 2 (renovatie, 63 woningen)
- Rotterdam, PWS-blokken (renovatie, 155 woningen)
- Westland, Emmaplein (renovatie, 53 woningen)
- Amsterdam, de Kimme (renovatie, BOG)
- Barendrecht, Hazenburg 4 (renovatie, BOG)
- Deventer, Corel (renovatie, BOG)
- Den Haag, De Raden (nieuwbouw, WOM, 36 woningen)

Renovatie Finnenburg B

Het complex Finnenburg B in Mariahoeve in Den Haag bestaat uit 246 VHE's. Door eerdere sloop-/ nieuwbouwplannen was 15 jaar lang geen planmatig onderhoud gepleegd, waardoor de staat van het complex slecht was. Om het voor een langere termijn weer te kunnen doorexploiteren zijn diverse bouwkundige en installatietechnische maatregelen genomen. In de woningen zijn onder meer de badkamers, keukens en toiletten vervangen, is asbest verwijderd en zijn ramen, deuren en hang- en sluitwerk in de gevels hersteld en waar nodig vervangen. Daarnaast is aandacht geschonken aan de buitenruimte / binnentuinen om de leefbaarheid te verbeteren.

Naast stappen die we in 2017 in onze kerngemeenten hebben gezet in de planontwikkeling/ besluitvorming van projecten, zijn de volgende woningprojecten gestart met de uitvoering:

- Den Haag, Quattro Vervolg (nieuwbouw, WOM, 111 woningen, start september)
- Rotterdam, Hof van Zuidwijk West (nieuwbouw, 108 woningen, start maart)
- Rotterdam, Steur fase 3 (renovatie, 123 woningen, start augustus)
- Rotterdam, Peperklip (renovatie, 545 woningen en 8 BOG-ehdn, start september)
- Rotterdam, Verboomstraat (renovatie, 145 woningen, start september)
- Rotterdam, Harkulo (renovatie, BOG, start november)
- Deventer, Corel (herbestemming, 4 woningen, start juni)

Onderhoudsinvesteringen

In 2017 is een bedrag van € 9,9 miljoen gerealiseerd via onderhoudsinvesteringen. Het gaat om de volgende investeringen:

- Aanbrengen en vervangen CV's (€ 5,9 miljoen)
- Vervangen OVT's (Open Verbrandings Toestellen) Den Haag (€ 1,3 miljoen)
- Isoleren (€ 0,8 miljoen)¹
- Investeren in woningen bij mutatie (€ 1,1 miljoen)
- Investeren in woningen bij reparatie (€ 0,8 miljoen)

¹ Dit bedrag lag in 2017 aanzienlijk onder de begroting door weigeringen van huurders.

Nationaal Programma Rotterdam Zuid

Alle projecten op Rotterdam Zuid vallen onder het programma NPRZ. In 2017 waren drie projecten in uitvoering: de Verboomstraat, Peperklip in bewoonde staat en het vrije sector nieuwbouwproject Hof van Zuidwijk West (108 woningen). Ook bereiden wij ons voor op de bouw van het vrije sector nieuwbouwproject Schuilenburg-Britsenburg (67 woningen). Ten slotte is in 2017 aandacht besteed aan de verdere uitwerking en optimalisatie van de beoogde herstructurering van de Tweebosbuurt -Afrikaanderwijk.

Wijkontwikkelingsmaatschappij Den Haag Zuidwest BV (WOM)

De WOM Den Haag Zuidwest BV is een innovatieve samenwerking met de gemeente Den Haag om de herstructurering van Den Haag Zuidwest op gang te houden. De belangrijkste activiteit is het ontwikkelen van tien projecten in Den Haag Zuidwest, die recht doen aan de volkshuisvestelijke, ruimtelijke, markt-technische en financiële uitgangspunten uit het ondernemingsplan van de WOM. De projecten Quattro, Wildenborghstraat, De Raden (renovatie) en De Raden (nieuwbouw) zijn tot en met 2017 volledig verkocht en afgerond. In 2018 bepaalt WOM ook voor de verdere projecten een ontwikkelstrategie, aan de hand van marktonderzoek, product, segment, contractvorm en risicomanagement. De WOM is een deelneming van Vestia in een aparte BV. De exploitatieopbrengsten en -lasten van de door ons in de WOM ingebrachte woningen, liggen bij Vestia.

Bedrijfs- en Zorgvastgoed

Zorgvastgoed

Ons zorgvastgoed heeft een hoger risicoprofiel dan het reguliere bezit. Nadat in 2016 de meest risicovolle complexen inzichtelijk zijn gemaakt, lag de nadruk in 2017 op het managen van deze risico's. De inspanningen waren gericht op actief sturen op huurverlenging voor behoud van de huurkasstroom en het borgen van de verkoopbaarheid. Ter aanvulling op het risicobeheer maken wij vanaf 2017 gebruik van 'Zorgrating'. Daarmee kunnen wij zorginstellingen vanuit een financiële bril vergelijken en beoordelen en dat biedt inzicht in de kredietwaardigheid van zorginstellingen.

Vestia bouwt de zorgportefeuille af buiten het kerngebied. Hiervoor is in 2017 de dispositiestrategie uitgewerkt. Daarmee sorteren we voor op de langetermijnstrategie van terugtrekken naar ons kerngebied. In 2018 werken we onze visie op 'zorgvastgoed' in het kerngebied uit. Uitgangspunt is dat in 'een eerlijke stad' (vooral) ook een plek is voor huurders met een zorg- of begeleidingsbehoefte. We zien hierbij een rol voor ons voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Vestia zorgt voor het vastgoed, de zorg laten we aan zorginstellingen over. In de kerngemeenten Delft, Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer blijven we een bijdrage leveren met ons zorgvastgoed.

In 2017 hebben we ook de slag gemaakt onze externe belanghebbenden beter te bedienen op het gebied van 'wonen & zorg'. We hebben onder meer een kennissessie georganiseerd voor 'De Vernieuwde Stad'. Daarnaast hebben we veel corporaties met zorgvastgoed ontvangen voor overleg. Op het gebied van vastgoedbeheer hebben we gewerkt aan verdere professionalisering in de vorm van verbeterde onderhoudsdemarcaties, verbeterde beheerafspraken met zorginstellingen en hebben we onze data nog verder op orde gebracht.

Bedrijfshuisvesting

De portefeuille van het bedrijfsonroerendgoed is per 2017 1350 eenheden groot. Deze eenheden zijn goed voor een huuropbrengst van € 22 miljoen euro. Zolang de bedrijfsruimtes door hun ligging ten opzichte van onze sociale voorraad een positieve bijdrage leveren aan de wijk economie en de leefbaarheid, blijven we de exploitatie van deze portefeuille voortzetten. Het speerpunt ligt in de optimalisatie van de exploitatie, dit levert een bijdrage aan ons duurzaam financieel herstel. Ook staat het bedrijfsonroerendgoed daarmee klaar voor het moment dat dispositie aan de orde is. In 2017 is invulling gegeven aan de langetermijnstrategie van de verkoop van solitaire bedrijfspanden. Dit heeft geresulteerd in de verkoop van onder andere het HAKA-gebouw in Rotterdam en het voormalig Vestia-kantoor in Hoofddorp.

Duurzaamheid

Op 20 april 2017 is door de Aedes-leden de Woonagenda vastgesteld. Hierin is als doel gesteld dat corporaties in 2021 door een inhaalslag op sectorniveau gemiddeld op label B uitkomen voor hun woningen. Investeren in zonnepanelen, warmtenetaansluitingen en woningisolatie worden versneld, om de doelstellingen uit het Energieakkoord te halen. Behalve dit kortetermijndoel is de ambitie geformuleerd om in 2050 een CO₂-neutraal woningbezit te hebben, in lijn met de langetermijndoelstelling van 'Parijs'. Concreet wordt ook voorgesteld dat iedere woningcorporatie in 2018 een plan heeft vastgesteld hoe in 2050 een CO₂-neutraal woningbezit is gerealiseerd.

Ambitie en beleid

Vestia heeft in 2017 een duurzaamheidsvisie opgesteld: wij gaan voor een CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050. Voor bestaand bezit kiezen we een tweesporen beleid. Investeren in optimale isolatie van onze woningen ('no regret') in plaats van in maximale isolatie. Daarnaast zoeken we per locatie en in nauwe samenwerking met stakeholders naar de meest optimale manier van duurzaam verwarmen. Nieuwbouw bouwen we waar mogelijk aardgasvrij. Met de huidige onderhouds- en investeringsplanning lukt het niet om onze eigen voorraad op een gemiddeld energielabel B te krijgen. Hierbij zijn twee kanttekeningen:

- wij zijn hierin niet de enige corporatie. Het WSW heeft onlangs aangegeven dat ca. 45% van de corporaties deze doelstelling niet haalt op individuele basis
- de doelstelling geldt voor de sector als geheel, niet voor individuele corporaties

Gemeentelijke overleggen, pilots en convenanten aardgasvrij

In alle kerngemeenten zijn overleggen gestart om tot stadsbrede warmtevisies te komen.

In Rotterdam werken we aan gebiedsafspraken in vier wijken, waaronder Reyerdijk. In Reyerdijk, waar onze Aalsdijker flats staan, zijn we gestart met een businesscase, om duidelijkheid te krijgen over de kosten om een bestaande flat aan te sluiten op het warmtenet van Rotterdam. Op 6 juni 2017 heeft onze bestuurder de kernboodschap 'Rotterdam Aardgasvrij' ondertekend.

In Delft ligt de focus op het uitrollen van een warmtenet in het 'hoogbouw deel' van de stad - Voorhof en Buitenhof. Op 28 augustus 2017 is in Delft het convenant ondertekend 'E-deal Voorhof'.

In Zoetermeer is het aansluiten op de warmterotonde Zuid Holland in onderzoek. In de pilot Palenstein nemen we voor de flat aan de Van Aalstlaan een variant aardgasvrij mee in de planontwikkeling. In een vervolgfase onderzoeken we hoe we gerenoveerde flats en eengezinswoningen over circa 20 jaar aardgasvrij kunnen maken.

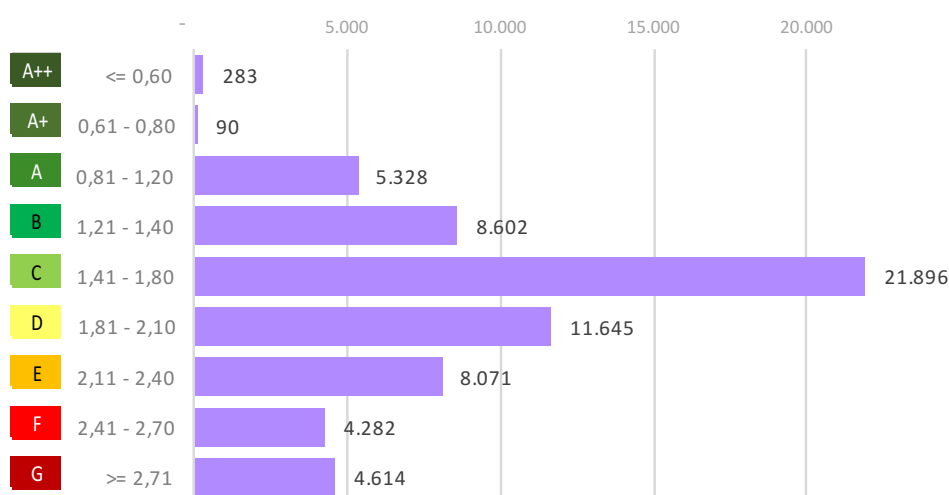
Ten slotte hebben we in Den Haag op 2 februari 2018 een intentieverklaring getekend om samen te gaan werken aan een klimaatneutrale stad.

Er is een brede wens vanuit de gemeenten om meer vaart te maken op het thema duurzaamheid. Zo gaat Den Haag bijvoorbeeld voor CO₂-neutraal in 2040, evenals Zoetermeer. Ons standpunt is dat we waar mogelijk versnellen, maar voorlopig onze focus richten op 2050.

Verduurzamen bezit

Naast bovenstaande ontwikkelingen, zijn wij onze woningvoorraad blijven verduurzamen tijdens renovatie- en onderhoudsprojecten. Bij planmatig onderhoud zijn vooral CV-ketels vervangen en is isolatieglas geplaatst. Bij renovatieprojecten zijn onder meer zonnepanelen aangebracht. Alle duurzaamheidsmaatregelen hebben ertoe geleid dat in 2017 ruim 7.000 index-(label-) stappen zijn gemaakt, vooral uit de slechte index-(label-) klassen. De gemiddelde Energie-index van het woningbezit is nu 1,82 (label D). De huidige indexverdeling is als volgt:

Energie-indexen woningvoorraad - ultimo 2017



Langer zelfstandig wonen

Wij zetten ons in, samen met bewoners, Huurdersraad, gemeenten en zorgpartijen, om bewoners zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen. We zorgen ervoor dat onze bewoners prettig, veilig, langer en zelfstandig thuis kunnen wonen, door mee te denken over hun woningbehoeften. Geschikt en passend wonen in de bestaande woningvoorraad betekent het eerlijk verdelen van passende woningen en een actief beleid om bewoners te wijzen op verhuismogelijkheden. We hebben een signalerende functie voor zorgpartijen als bewoners toch niet zelfstandig kunnen wonen of eventueel overlast veroorzaken vanwege hun gedrag.

In de prestatieafspraken 2018 Rotterdam, getekend op 4 december 2017, namen we op dat Vestia initiatief neemt om te verkennen of het zinvol is om samen met de andere Rotterdamse corporaties (Maaskoepel) een seniorenmakelaar/wooncoach aan te stellen. In Haaglanden hebben wij daar positieve ervaringen mee. Begin 2018 delen we onze strategie voor 'Langer zelfstandig wonen' met de vier kerngemeenten en werken we deze uit in de biedingen en de prestatieafspraken voor 2019 en de begrotingscyclus. Daarin wordt duidelijk welke mogelijkheden we zien, welke visie en ambitie we hebben en wat we kunnen realiseren.

Veiligheid en gezondheid

Wij vinden de veiligheid van woningen en de gezondheid van onze huurders, gebruikers en aannemers belangrijk. Daarom hebben we dit onderwerp op de agenda gezet in beleid en projecten.

Beleid

Op drie gebieden is nieuw beleid ontwikkeld: voor asbest, dakveiligheid en vocht- en schimmel. Voor het saneren van asbest maakten we nieuwe contract- en prijsafspraken met vier asbest-saneringsbedrijven en pasten we de processen rond asbestinventarisaties aan.

De beleidsuitwerking voor dakveiligheid is vastgesteld. De focus blijft liggen op de informatie - ook naar onze aannemers toe - om veilig onze daken te inspecteren en erop te kunnen werken via RIE's en dakveiligheidsplannen. Aanbrengen en onderhouden van speciale voorzieningen op daken doen we niet meer vanwege hoge kosten en praktische bezwaren, maar ook omdat aannemers hun eigen oplossingen hebben om veilig te werken op daken. Samen met Haag Wonen, Staedion, de GGD en de gemeente

Den Haag werkten we een aanpak uit om de vocht- en schimmelproblematiek in woningen te verminderen. De aanpak bestaat uit een brochure, instructieve filmpjes en het inzetten van een onafhankelijke vocht- en schimmelexpert als dat nodig is.

Projecten

In 2017 zijn verschillende acties en projecten uitgevoerd om veiligheids- en gezondheidsrisico's van onze woningen te verminderen. Zo is het afgelopen jaar in 21 complexen de brandveiligheid verbeterd, bijvoorbeeld in complex Westerstein in Hoogvliet. In tien complexen - in combinatie met CV- of kozijnvervanging – is het aanwezige asbest gesaneerd, bijvoorbeeld in complex Prikkorf in Hoogvliet. In zeven complexen is het legionellabeheer verbeterd, bijvoorbeeld in zorgcomplex Zichtenburglaan in Loosduinen.

Onderhoud

Zonder ingrepen gaat door weersinvloeden en gebruik, de onderhoudsstaat van ons bezit achteruit. Door onderhoud uit te voeren, corrigeren we dat en houden we de kwaliteit van ons bezit op peil.

Aan onderhoud is in 2017 in totaal een bedrag van € 92,9 miljoen besteed. Om beter inzicht te krijgen is een integrale meerjarenonderhoudsbegroting opgesteld. Hieruit volgt dat het budget voldoende passend is voor de instandhouding van de kwaliteit (conditiescore) van ons bezit. De conditiescore concentreert zich hoofdzakelijk op de buitenkant. In 2018 ligt de prioriteit op het verder verdiepen van de MJOB, het toevoegen van de condities van de binnenkant van onze woningen en het inpassen van duurzaamheidsmaatregelen.

Onderhoudsuitgaven (x € 1.000.000)

Onderhoud in 2017	begroot	Resultaat
Dagelijks onderhoud	39,1	41,1
Planmatig, contract en overig onderhoud	51,5	51,8
Totaal	90,7	92,9

Reparatie- en serviceonderhoud

Reparatie- en serviceonderhoud voerden we binnen de begroting uit: we gaven € 2 miljoen minder uit dan in 2016 en voerden evenveel taken - 100.000 - uit. De gemiddelde kosten lagen daardoor per taak 9% lager dan in 2016. Dit resultaat behaalden we door beter te sturen op kosten van reparaties, door de invoering van gebiedsaannemers en door meer controle op de openstaande taken en de uitvoering van het werk.

Mutatieonderhoud

Bij mutatieonderhoud hebben we in 2017 meer grip gekregen op onze uitgaven. De gemiddelde kosten per doorverhuring bedroegen € 3.100. Dat is een daling van 23% ten opzichte van 2016. Voor asbest hadden we € 2,4 miljoen begroot, maar is in totaal € 3,4 miljoen uitgegeven. Dit komt doordat we het hele jaar bij elke mutatie van een woning van voor 1994, een asbestinventarisatie hebben uitgevoerd.

Projecten planmatig onderhoud

Wij voerden dit jaar met 887 projecten planmatig onderhoud uit in 585 complexen. Het gaat daarbij om grote projecten, zoals schilderwerk en het vervangen van dakbedekkingen, maar ook om kleine(re)projecten, zoals het renoveren van liften en het vervangen van postkasten in flats. Dit betekent dat er 42.000 woningen

in 70 gemeenten met planmatig onderhoud te maken hebben gehad. Onderstaande tabel laat de verdeling per gemeente zien in uitgaven en aantal woningen.

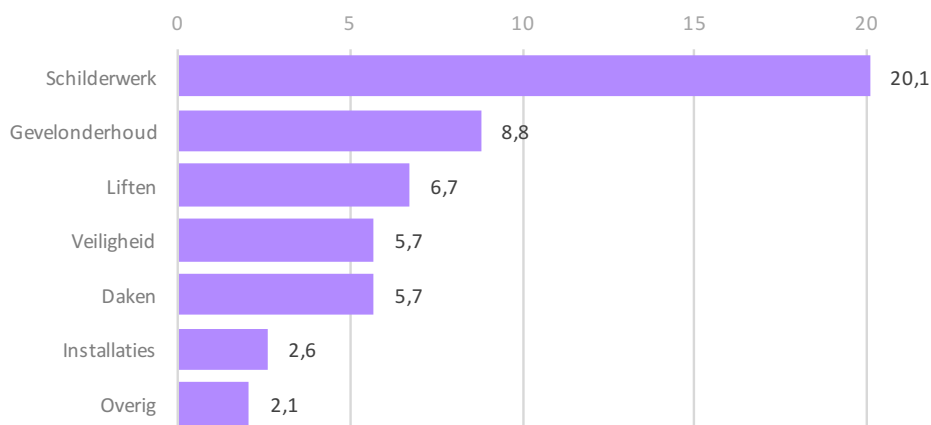
Top-10 gemeenten PO-uitgaven

Uitgaven 2017 (x € 1.000.000)

Onderhoud in 2017	2017	Aantal woningen
Rotterdam	16,7	16.244
's-Gravenhage	6,3	11.963
Delft	2,3	3.219
Zoetermeer	1,9	3.788
Zuidplas	1,5	1.218
Westland	1,4	1.531
Bellingwedde	0,5	128
Schagen	0,4	9
Bergeijk	0,4	183
Barendrecht	0,2	373

In onderstaande grafiek zijn de uitgaven voor planmatig onderhoud uitgesplitst naar type planmatig onderhoud.

Planmatig onderhoud naar type (x € 1.000.000)



Onderhoudsstaat woningen- conditiemeting en MJOB

Om te kunnen sturen op de kwaliteit van ons bezit, is het belangrijk inzicht te hebben in de conditie daarvan en een actuele meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) te hebben. In 2017 is het project MJOB afgerond. Daarin zijn alle complexen geïnspecteerd, beoordeeld via een conditiemeting (NEN 2767) en voorzien van een nieuwe MJOB. De onderhoudsbegroting 2018 baseerden we voor het eerst op de uitgevoerde conditiemeting.

De conditiemeting betrof die van de schil, de installaties en de algemene ruimtes en leidde tot de volgende geaggregeerde scores:

conditie	niveau	aantal complexen	percentage
1	Uitstekende onderhoudstoestand	852	53%
2	Goede onderhoudstoestand	479	30%
3	Redelijke onderhoudstoestand	229	14%
4	Matige onderhoudstoestand	40	2%
5	Slechte onderhoudstoestand	5	0%
6	Zeer slechte onderhoudstoestand	0	0%
Gemiddelde CVO = 1,67		1.605	100%

Ons totale woningbezit - DAEB en niet-DAEB - heeft daarmee per eind 2017 een gemiddelde Conditie Voor Onderhoud (CVO) van 1,67. Dat betekent dat de onderhoudsstaat van de schil, installaties en algemene ruimtes van ons bezit gemiddeld 'goed' is. Onderdelen zijn soms matig tot slecht. Dat geldt vooral bij complexen / woningen die minder regulier onderhoud hebben gehad, vanwege een eerder sloopbesluit en een later besluit tot doorexplotatie.

Basiskwaliteit – onderhoudsbeleid binnenzijde woning

Om de opleverkwaliteit van reparaties en mutaties voor de binnenzijde van onze woningen te actualiseren, is het project Basiskwaliteit in 2017 afgerond en geïmplementeerd. Het resultaat is een document bestaande uit: beslisboom mutatie- en reparatieonderhoud, startkwaliteit bij nieuwe verhuring, gebrekenboek en productkeuze bij renovatie van badkamer, keuken en toilet.

Professionalisering Opdrachtgeverschap

De eerste fase van het speerpunt Professionalisering Opdrachtgeverschap is in 2017 afgerond met het vaststellen van een visie en het opstellen van een implementatieplan. Het afgelopen jaar hebben zo'n 20 medewerkers uit de directie O&O een traject afgelegd om te komen tot een gedragen visie. Dit succesvolle traject bouwen we in 2018 verder uit.

5.3 Sturen op betaalbaarheid en passendheid

Woonruimteverdeling

De woonruimteverdeling is gericht op een rechtvaardig en transparant verdeelsysteem van onze huurwoningen. Open regionale aanbodsysteem staan centraal. Wij zetten ons in om dit samen met collega-corporaties en overheden te bewerkstelligen. Ook moeten we voldoen aan de regels uit de nieuwe Woningwet, wat betreft passend toewijzen - 95% van de doelgroep toewijzen aan woningen onder de aftoppingsgrens - en de toewijzingsnorm - 80% van de woningvoorraad verhuren aan de doelgroep. Het toewijzen volgens deze regels is een belangrijke doelstelling als het gaat om het rechtvaardig verdelen en beschikbaar stellen van betaalbare huurwoningen. Zowel het toewijzen van 80% van de sociale woningvoorraad aan huishoudens uit de laagste inkomenscategorie, als het passend toewijzen zijn behaald. Wij verhuurden 3.580 van de 3.977 sociale woningen 90,02% aan huishoudens in de laagste inkomenscategorie. Aan huishoudens met een inkomen tussen de € 36.165 en € 40.349 verhuurden we 79 (1,99%) sociale huurwoningen en aan huishoudens met een inkomen boven de € 40.349 gaat het om 318 (8,00%). Deze aantallen passen binnen de wettelijke kaders: 80% - 10% -10%.

We hebben 99,22% van de sociale huurwoningen onder de aftoppingsgrenzen toegewezen aan huishoudens die recht hebben op huurtoeslag. Dat percentage ligt boven de afspraak van minimaal 95%.

Bijzondere doelgroepen en statushouders

Het huisvesten van bijzondere doelgroepen en statushouders vinden wij een belangrijk speerpunt. Kenmerkend voor bijzondere doelgroepen is de meervoudige problematiek. Men kan - tijdelijk - niet zelfstandig functioneren op meerdere onderdelen van het leven. De oorzaken zijn uiteenlopend. Het kan samenhangen met psychische of verstandelijke beperkingen, maar ook mensen met tegenslag kunnen in een situatie raken waar zij op eigen kracht niet uitkomen. Wij helpen deze doelgroep in het reguliere verhuurtraject en in speciaal opgezette woonprojecten. In 2017 hebben wij met onze kerngemeenten en twee andere gemeenten afspraken gemaakt over het aantal te huisvesten bijzondere doelgroepen. Wij hebben meer woningen toegewezen aan de bijzondere doelgroepen dan we hebben afgesproken. Alleen de afspraak in Zoetermeer over huisvesting - 15 verhuringen - aan Begeleid Wonen Jongeren is niet nagekomen, omdat de vraag van Begeleid Wonen minder groot bleek.

Wij maakten ook afspraken over het huisvesten van statushouders. In sommige gemeenten – zoals Den Haag – had de afspraak betrekking op het aantal verhuringen. Het blijft lastig om grote gezinnen te huisvesten omdat er onvoldoende grote woningen beschikbaar zijn. Toch zijn in nagenoeg alle gemeenten de afspraken gehaald. Het aantal statushouders uit de prestatieafspraken in Den Haag is niet gerealiseerd. Dit komt door het verminderde aanbod van kandidaten. In Zoetermeer is de taakstelling voor statushouders flink overschreden als gevolg van vele gezinsherenigingen. In Rotterdam was de taakstelling voor statushouders in 2017 al in het tweede tertiaal behaald.

	bijzondere doelgroepen		statushouders			
	aantal verhuringen		aantal verhuringen		aantal personen	
Gemeente	afpraak	realisatie	afpraak	realisatie	afpraak	realisatie
Rotterdam	103	123			106	108
Den Haag	77	77	103	51		108
Delft	2	2		16	48	48
Zoetermeer	17	11		23	56	71
Westland				16	46	60
Pijnacker-Nootdorp				5	22	32
Zuidplas	6	7			29	22
Brielle					40	40
Barendrecht					6	4
Maassluis		1			1	-
Bergeijk					9	13
Krimpenerwaard				2	2	6
Utrechtse Heuvelrug					4	3
Nieuwkoop	2	1			16	16
Enkhuizen						-
Deventer						-
Vught						4
Woerden						
Meierijstad		9				
Totaal	207	217	103	113	385	535

6. Klant



6.1 Kwaliteit van de dienstverlening

Wij hebben de ambitie om door bewoners met minimaal een 7,5 beoordeeld te worden voor onze dienstverlening en voor dit onderdeel minimaal een B-score te behalen in de Aedes Benchmark.

Om dit te kunnen bereiken, zijn we in 2017 gestart met een andere methode van onderzoek naar klanttevredenheid. Wij vonden de methodiek van drie keer per jaar top-down rapporteren niet bijdragen aan continu verbeteren en een continu klantbesef. De nieuwe methode van direct feedback stuurt direct na het afronden van een proces een korte online vragenlijst uit. Als de klant reageert, wordt de klantwaardering dezelfde dag aangeboden aan medewerkers en managers. Dit geeft de mogelijkheid om direct aan de slag te gaan met de klantfeedback.

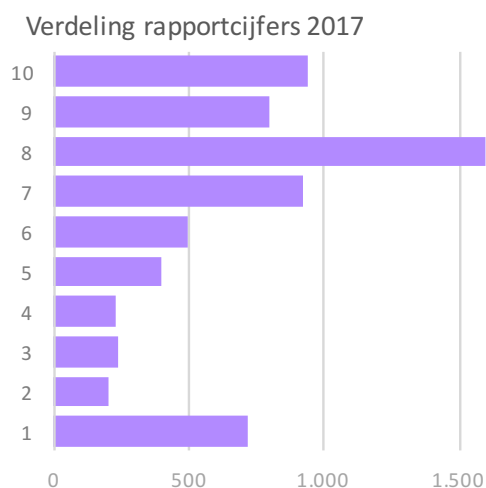
De methode levert dit jaar nog niet direct betere cijfers op. De cijfers geven aanleiding om de focus nog steeds op het reparatieonderhoud en dienstverlening in het algemeen te leggen. Op verhuur en sociale meldingen zien we een mooie stijging van de klantwaardering en wordt de KPI nagenoeg behaald. De andere processen blijven nog achter.

meetonderdelen dienstverlening	2017	2016	2015	trend
nieuwe huurders	7,4	7,2	7,2	▲
vertrekkende bewoners	7,3	7,2	7,1	▲
reparatieverzoeken	6,6	6,6	7,1	—
planmatig onderhoud	6,6	7,0	7,2	▼
overlastmeldingen	5,9	5,7	5,4	▲
klantvragen	6,6	nvt*	nvt*	

* werd in het betreffende jaar nog niet gemeten

Als we kijken naar klanten die tevreden of zelfs enthousiast zijn, zien we dat 51% van de klanten enthousiast is - een 8 of hoger - en 22% tevreden – een 6 of een 7. Dat betekent dat 27% van onze huurders een onvoldoende geeft. Binnen de onvoldoendes worden er veel enen gegeven. Als we het fout doen, zijn onze huurders weinig vergevingsgezind.

In 2017 hebben we onze visie op dienstverlening herijkt en opgenomen in het ondernemingsplan. Hiermee geven we handen en voeten aan de ambitie. Volgend jaar ligt de focus vooral op de ontwikkeling van onze medewerkers. We trainen hen op vaardigheden in klantcontact en het omgaan met klantfeedback. In 2018 gaan we verder met de implementatie van de klantfeedback en gaan we werken met de opvolgmodule. Medewerkers kunnen bij een lage waardering nogmaals aan de slag voor de klant.



6.2 Incasso

Huurachterstand

Voor 2017 was een doelstelling van maximaal € 11,8 miljoen totale betalingsachterstand opgenomen in het jaarplan. Dit was een forse ambitie die we niet gehaald hebben. In de doelstelling zijn wij uitgegaan van een daling van de achterstand bij vertrokken huurders. Dat is niet gelukt. De doelstelling voor de zittende huurders is wel behaald.

Betalingsachterstanden (x € 1.000)

	Jaarrekening			Verschil 2016 -/ - 2017	
	2017	2016	2015	x € 1.000	in %
Vorderingen actieve contracten	8.502	9.007	9.656	505-	-6%
Vorderingen niet-actieve contracten	4.754	4.742	4.111	12	0%
Subtotaal	13.256	13.749	13.767	493-	-4%
Af: voorziening	4.415-	4.457-	4.053-	42	-1%
Saldo per 31 december	8.841	9.292	9.714	451-	-5%

De totale betalingsachterstand bedraagt 2,35% van de potentiële huuropbrengst, begroot was 2,12%.

Het verschil wordt veroorzaakt door de hogere betalingsachterstand bij vertrokken huurders.

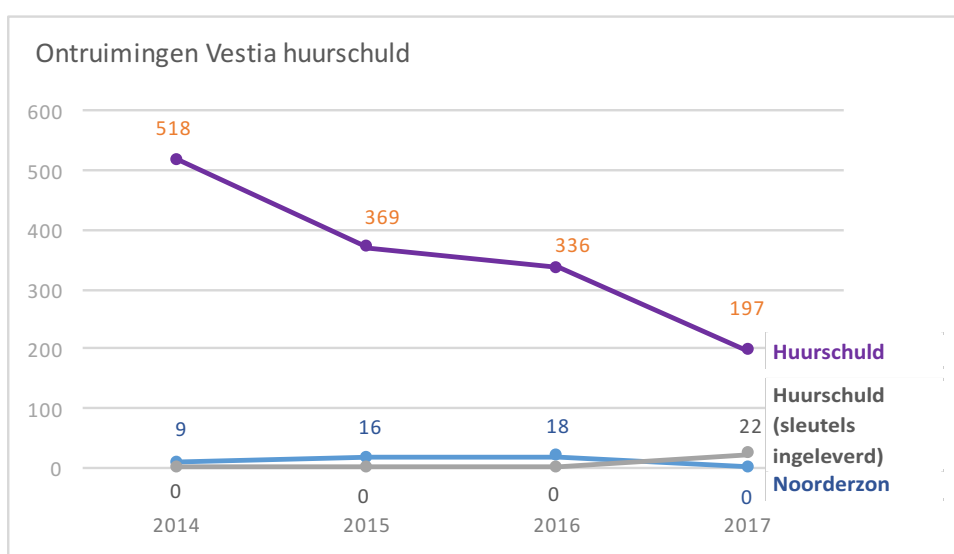
De vorderingen op actieve - zittende - huurders zijn gedaald met € 0,5 miljoen. Onder deze vorderingen valt ook de huurachterstand van € 2,2 miljoen, die één zorgpartij vanwege een juridisch geschil heeft. De totale vordering op niet actieve – vertrokken – huurders is gelijk gebleven ten opzichte van 2016 (€ 4,7 mln.).

Van deze vorderingen is 85% ondergebracht bij een deurwaarder.

Eind 2017 schaften wij een incassomonitor aan, waarmee wij de resultaten van onze deurwaarders in 2018 kunnen vergelijken en bewaken. Belangrijke redenen voor de aanschaf zijn de controle op naleving van de afspraken met de deurwaarder en het inzicht in de vorderingen van vertrokken huurders, die bij de deurwaarders zijn ondergebracht. Dit jaar hebben wij € 4,0 miljoen afgeboekt wegens oninbaarheid, hiervan is € 0,4 afgeboekt op actieve - zittende huurders -, vooral wegens schuldsanering. In 2016 bedroegen de afboekingen totaal € 2,9 miljoen.

In 2017 hebben wij met zes deurwaarders een nieuwe samenwerkingsovereenkomst afgesloten, zodat nu voor alle deurwaarders dezelfde afspraken gelden. Bijkomende doelen van de nieuwe overeenkomst zijn: lagere kosten voor de huurder en voor ons, en meer persoonlijk contact door de deurwaarder met de debiteur.

Huisuitzettingen



Dit betreft alleen ontruiming met betrekking tot huurschuld

Het aantal huisuitzettingen als gevolg van huurschuld is gedaald van 354 in 2016 naar 219 in 2017 - 38% minder. Dit aantal is inclusief 22 bewoners die ervoor kozen om de sleutels van de woning in te leveren, om een ontruiming en verdere kosten te voorkomen. De daadwerkelijke ontruiming daalden van 336 naar 197, een daling van 41%. Hoofdoorzaken van deze daling zijn betere samenwerking tussen incasso en sociaal beheer, het nieuwe deurwaarderscontract en de coulantere afspraken om ontruiming te voorkomen.

Ons streven is om geen enkele ontruiming door te laten gaan zonder dat er persoonlijk contact is geweest. Om ontruiming te voorkomen, werken wij nauw samen met de schuldhulpverleningsinstanties in de verschillende gemeenten. Wij melden alle huurders die gedagvaard worden aan bij de schuldhulpverleningsinstanties. In Den Haag zijn wij in 2017 gestart met een pilot om huurders voor overdracht aan te melden bij Den Haag Op Maat. Zij leggen een huisbezoek af en proberen tot een oplossing voor de schulden te komen. Met de gemeente Rotterdam en de BKR hebben wij eind 2017 een overeenkomst gesloten om deel te nemen aan de pilot Vindplaats Schulden. Ook hier worden voor overdracht aan de deurwaarder huisbezoeken afgelegd door de gemeente als er een indicatie is dat er meerdere schulden zijn. Hiervoor leveren bijvoorbeeld ook energiemaatschappijen, andere corporaties en ziektekostenverzekeraars hun gegevens aan bij het BKR.

Preventie huisuitzettingen

Ons beleid is om direct na het ontstaan van de huurachterstand persoonlijk contact met de bewoner te zoeken. In alle fasen van het traject gaat het om een combinatie van 'de helpende hand' en 'duidelijkheid' bieden. Het doel van ons beleid is om mensen met achterstand zo snel mogelijk te bewegen een betalingsregeling te treffen en zo nodig hulp te accepteren, zowel op financieel als op maatschappelijk gebied. Om deze ondersteuning te realiseren is een goed samenspel nodig tussen corporaties en gemeentelijke instanties. Bij nieuwe verhuringen is ons beleid om bij relatief hoge huren ten opzichte van het inkomen, dit extra onder de aandacht van de huurders brengen.

Naast de ontruiming vanwege huurschuld zijn hennepkwekerijen, onrechtmatig gebruik en overlastsituaties reden voor huisuitzettingen.

Ontruiming i.v.m. huurschuld	2017	2016	2015
Sleutels ingeleverd	22	18	16
Huurschuld	197	336	369
Subtotaal a.g.v. huurschuld	219	354	385
Overige ontruiming			
Sleutels ingeleverd	21	-	-
Hennep	36	40	16
Onrechtmatig gebruik	21	10	7
Overlast	17	18	9
Subtotaal overige ontruiming	95	68	32
Totaal	314	422	417

6.3 Leefbaarheid en participatie

Leefbaarheid

Het vergroten van de leefbaarheid en het tegengaan van overlast in de wijken waar wij woningen hebben, is een belangrijke opgave. We maken onderscheid tussen sociale leefbaarheid en technische leefbaarheid. In 2017 gaven we bijna € 2,4 miljoen uit, onderverdeeld naar bijna € 2,1 miljoen technische leefbaarheid en ruim € 0,3 miljoen sociale leefbaarheid.

Al onze leefbaarheidsprojecten voldoen aan de volgende criteria:

- Behoud waarde vastgoed - schoon-heel-veilig
- Huurders woongenot garanderen - aanpak overlast, bemiddeling
- Exploitatie van het vastgoed - voorkomen schulden en huisuitzettingen
- Gebruik maken van de kracht van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Leefbaarheidsspiegel

In 2017 hebben wij een tool ontwikkeld waarmee leefbaarheid van complexen zo objectief mogelijk wordt vastgesteld. We verzamelen zowel objectieve als subjectieve indicatoren, die na een vooraf vastgestelde weging een duidelijk beeld opleveren waar de leefbaarheid het meest onder druk staat. Dit vormt vervolgens de basis voor het opstellen van de leefbaarheidsbegroting. Daarnaast levert het informatie op ten behoeve van waardesturing. Afspraak is dat we de leefbaarheidsspiegel om de twee jaar actualiseren.

Woonoverlast

Voor een leefbare woonomgeving is de aanpak van - individuele - woonoverlast van groot belang. Dit behoort tot een van onze kerntaken in het kader van leefbaarheid. We constateren in 2017 op dat vlak een toename van meldingen van woonoverlast, veroorzaakt door 'verwarde personen', met problemen zoals verwaarlozing, huiselijk geweld en psychische problematiek. Om dit het hoofd te bieden, zoeken wij veelvuldig de samenwerking op met politie en het zorgnetwerk in gemeenten.

Huisuitzettingen

Vooraf ontruiming als gevolg van een hennepplantage en onrechtmatig gebruik van de woning, zijn gestegen. Dit is het resultaat van intensiever controleren en samenwerken met de gemeente. Zo verstrekt de gemeente Den Haag een overzicht van huurders die zich na drie maanden nog niet hebben ingeschreven op het adres. Wat het verhuurproces betreft, blijft een goede check van de kandidaat-huurder belangrijk. Bij de vrije sector verhuringen is het regelmatig voorgekomen dat de huurder zich niet inschreef op het adres. Pas na ontdekking van de hennepplantage werd duidelijk dat de woning niet werd bewoond. Een zorgvuldige intake, waarbij meer gelet wordt op iemands achtergrond en wordt doorgevraagd, kan bijdragen aan een meer zorgvuldige selectie/verhuur.

Pilots met intensief beheer

In 2017 voerden we in Rotterdam en Den Haag bij vier complexen gedurende een half jaar een pilot uit. Met als doel te zien of intensief beheer - extra schoonhouden portiek, direct schade herstellen, direct aanspreken bewoners, achterhalen van en doorbelasten van de kosten aan deze daders - een positief effect heeft op het bewonersgedrag. Conclusie van de pilot is dat intensief beheer niet leidt tot een positieve ontwikkeling van het bewonersgedrag. De extra gemaakte schoonmaakkosten konden niet worden doorberekend aan de bewoners en het is ook niet gelukt om 70% instemming te halen voor het aanpassen van het schoonmaakprogramma.

6.4 VvE- beheer

Wij beheren VvE's en we zijn eigenaar in VvE's. Dit zijn twee verschillende rollen en dat blijkt ook uit hoe we dit organiseren. VvE Beheer zet zich in om de VvE zo goed mogelijk te beheren. Onze klanten waarderen het proces afhandelen reparatieverzoeken met een 7,9. De deskundigheid van onze VvE-Beheerders meten wij in het proces Algemene Ledenvergadering, de klantwaardering komt uit op een 7,8. Onze eigenaarsrol in de VvE wordt uitgevoerd door specialisten op het gebied van VvE Beheer en zij zetten zich in voor goed onderhoud en prettig wonen voor de huurders.

Splitsen van meergezinswoningen

Wij willen onze meergezinswoningen in onze kerngemeenten splitsen, zodat de mogelijkheid ontstaat om met de verkoop van deze woningen aan particuliere eigenaren bij te dragen aan de verkoopdoelstellingen. We hebben werkafspraken gemaakt met drie van de vier kerngemeenten over het splitsen.

6.5 Klachtenafhandeling en geschillen

Klachtenafhandeling

Het aantal klachten is in 2017 licht toegenomen (4 %) ten opzichte van 2016. In 2017 is ons online klachtenformulier 2.637 maal ingevuld. Dit is een toename van 20% ten opzichte van 2016. Het complimentformulier is 87 maal - 77 in 2016 - ingevuld. Uiteindelijk is circa 15% van de klachten (405) daadwerkelijk als klacht aangemerkt. Een klacht is een melding die in eerste instantie niet met de betrokken medewerker kan worden opgelost. De meeste klachten, 80%, zijn onderhoud gerelateerd. De top drie bestaat uit lekkages (20%), CV/verwarming (16%) en schimmel / vocht (11%). Dit zijn onderwerpen waar niet altijd direct een oplossing voor is en die bij de huurder voor veel ongemak zorgen.

Onze bewoners klagen vooral over het aantal contactmomenten dat nodig is om een melding en vervolgens de klacht op te lossen. Klagers vinden dat wij niet tijdig of duidelijk zijn in onze terugkoppeling en dat we onze afspraken niet nakomen. Ook binnen de klantfeedback van SAMR is het niet nakomen van afspraken in alle processen voor de klant een belangrijk aspect in positieve en negatieve zin. Dit blijkt als we doorvragen op de motivatie van de klant voor het gegeven rapportcijfer.

We ervaren een toename van klachten die gemeld worden via een - juridische - instantie. In 2017 ontvingen we 12% van de klachten via een advocaat, rechtsbijstand of andere instantie.

De doorlooptijd van de klacht en met name de tijd tussen de melding en het eerste contactmoment moet sterk verbeteren. Door dit te bespreken met betrokkenen, komen we tot een vernieuwd klachtenproces dat we in 2018 gaan implementeren en waar de focus ligt op het klantcontact. De pilot in het staartje van 2017 laat al direct een sterke verbetering zien op de eerste reactietermijn.

Geschillen

Als onze huurder de klachtenprocedure heeft doorlopen en nog steeds niet tevreden is met de afhandeling, kan hij zijn klacht voorleggen aan de Geschillencommissie van Vestia (GCV).

De ambtelijk secretaris en de klachtcoördinator voeren regelmatig overleg om de klacht- en geschilprocedures te verbeteren en beter op elkaar aan te laten sluiten. Ook de Huurdersraad is hier zijdelings bij betrokken, vanwege de te maken kwaliteitsslag en eerder gemaakte op- en aanmerkingen over beide procedures.

In 2017 waren er meer hoorzittingen dan in 2016, ook zijn meer zaken ongegrond bevonden. In samenspraak met de Huurdersraad wordt gewerkt aan aanpassingen aan het reglement van de GCV.

Aantal geschillen	2017	2016
Ingediende geschillen	50	51
Niet-ontvankelijk	29	25
Ingetrokken door huurder	5	5
Hoorzittingen	16	12
Schriftelijk afgehandeld	-	1
Geschillen gegrond	5*	7
Geschillen ongegrond	11	8
Nog in behandeling	2	2

* hiervan zijn 2 geschillen ten dele gegrond

Het aantal ingediende geschillen bleef in 2017 nagenoeg gelijk. Net zoals in 2016, zijn veel ingediende geschillen niet-ontvankelijk. De top drie van redenen voor een niet-ontvankelijkverklaring in 2017 waren:

- Klachtenprocedure bij Vestia nog niet afgerond (13)
- Geschil heeft betrekking op afrekening servicekosten/energie of puntentelling (7)
- Huurder heeft nog geen formele klacht bij Vestia ingediend (7).

7. Financiën



7.1 Resultaten 2017

Jaarresultaat

Het jaarresultaat is ruim € 1,0 miljard positief. Begroot was een positief resultaat van € 50 miljoen. Het grote verschil wordt voor 84% verklaard door een hogere waardeveranderingen door de marktwaardestijging van het vastgoed en voor 9% door het vormen van een belastinglatentie.

In de volgende tabel is te zien hoe we van het jaarresultaat komen tot het operationele resultaat.

Resultaten (x € 1.000.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Jaarresultaat	1021,9	50,2	522,8
* Te corrigeren posten naar operationeel resultaat:			
- verkoopresultaat	-4,1	-5,3	-5,7
- overige waardeveranderingen	11,5	99,1	28,5
- niet-gerealiseerde waardeveranderingen	-814,9	-71,1	-564,3
- mutatie derivaten	-44,8	0	74,5
- resultaat deelnemingen	2,6	3,9	2,6
- vennootschapsbelasting	-91,2	0	0
- eenmalige schikkingen (in ov. opbrengsten)	0	0	-2,5
Operationeel jaarresultaat (KPI)	81,0	76,8	55,9

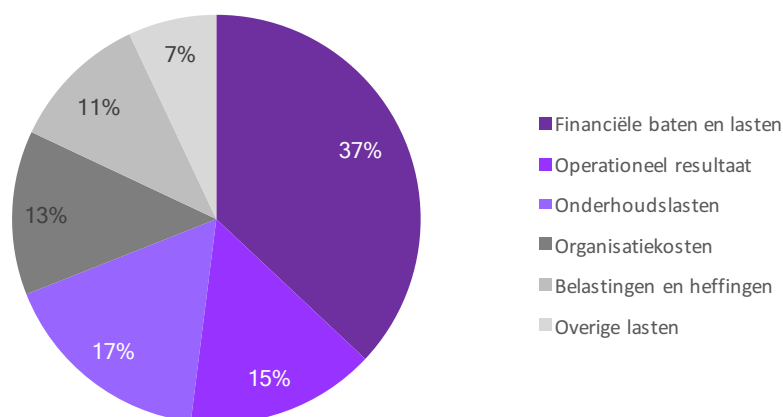
Het operationeel resultaat is beter dan begroot (€ 81,0 miljoen om € 76,8 miljoen). De voornaamste posten voor deze stijging zijn lagere organisatiekosten en een hogere huuropbrengst.

Het operationele resultaat uit de doelstelling komt voort uit een categoriale opzet van de resultatenrekening. Deze is in de jaarrekening vervangen door het functionele model. In de volgende tabel geven we de opbouw van dit operationele resultaat weer. De samengestelde posten zijn opgebouwd vanuit de categoriale indeling en wijken hierdoor af van de posten uit de functionele resultatenrekening.

Resultaten (x € 1.000.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Huuropbrengsten	505,5	502,6	499,4
Overige opbrengsten	33,2	34,4	32,5
Onderhoudslasten	-92,0	-90,7	-100,1
Organisatiekosten	-72,1	-74,3	-74,6
Belastingen en heffingen	-57,7	-56	-58,1
Overige lasten	-36,1	-40,4	-32,8
Financiële baten en lasten	-199,8	-198,8	-210,4
Operationeel resultaat	81,0	76,8	55,9

De bedrijfsopbrengsten in het operationele resultaat zijn € 538,7 miljoen, hiervan komt € 505,5 miljoen uit de huuropbrengsten. In de volgende grafiek is te zien hoe de bedrijfsopbrengsten verdeeld zijn over de bedrijfslasten en het operationeel resultaat. De rentelasten zijn met 37% de grootste uitgavenpost.

Verdeling bedrijfsopbrengsten



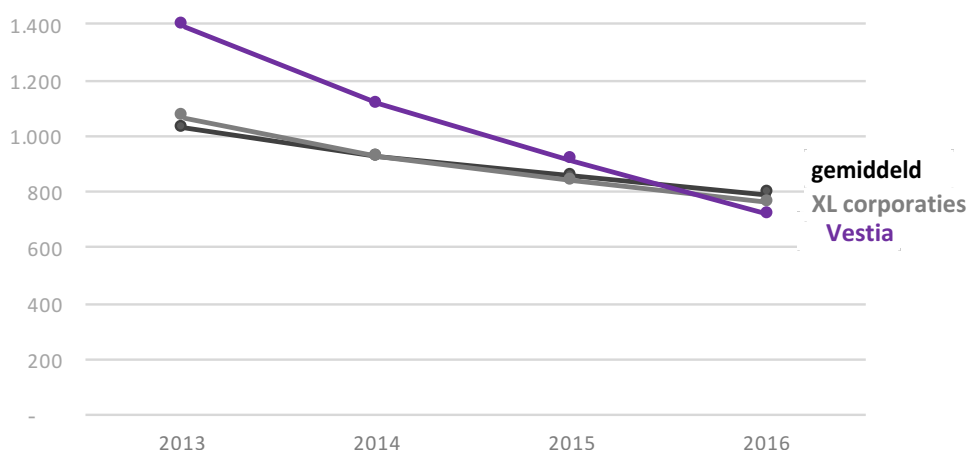
Organisatiekosten

Een doelstelling uit het Verbeterplan is om tussen 2015 en 2018 een afname van 15% op onze organisatiekosten - ten opzichte van 2014 (€ 88,2 miljoen) te realiseren. In 2016 werd al voldaan aan deze doelstelling en in 2017 zien we nog een verdere daling van de organisatiekosten. De verwachting is dat 2018 ongeveer gelijk zal zijn aan 2017 en dat daarmee Vestia aan zijn doelstelling zoals in het Verbeterplan geformuleerd voldoet.

Aedes Benchmark

Vestia meet haar efficiency opgave ook aan de hand van de Aedes-benchmark. In de benchmark van 2017 is Vestia ingedeeld in de A categorie - 2016 was een B. Voor de benchmark van 2017 vergelijken we de bedrijfslasten van 2016. De grens van de A categorie is € 760 per verhuureenheid (vhe). Het gemiddelde aan bedrijfslasten van alle deelnemers aan de benchmark bedraagt € 790 per gewogen vhe. Met een gemiddelde bedrijfslast van € 715 per vhe heeft Vestia nu minder bedrijfslasten per vhe dan het landelijk gemiddelde. In de volgende grafiek zien we de afname van de bedrijfslasten van Vestia ten opzichte de XL corporaties in de benchmark en het gemiddelde van alle corporaties.

Afname gemiddelde bedrijfslasten (Aedes Benchmark)



7.2 Financiële continuïteit

Het beleid uit het Verbeterplan van verkopen en aflossen op leningen, is in de aangepaste strategie bijgesteld naar een duurzaam verdienmodel. Door de lage rentestand is aflossen van leningen te duur geworden en is een lange adem nodig. Het duurzaam verdienmodel komt erop neer dat wij een vastgoedportefeuille in stand houden die

- voldoende kasstromen genereert om het bezit regulier te exploiteren en goed te onderhouden, gedurende langere termijn te kunnen investeren en te voldoen aan rente- en aflossingsverplichtingen
- op het moment van contractuele aflossing of herfinanciering – dit doet zich op grotere schaal voor vanaf 2050 - voldoende waarde heeft ten opzichte van de leningenportefeuille.

De operationele kasstroom is samen met een beperkt verkoopprogramma voldoende om te kunnen investeren in de voorraad. Investeren in bestaand bezit moet leiden tot het behoud van waarde en (beperkt) investeren in nieuwbouw tot verjonging van de portefeuille. In het saneringsproces is daarom de focus verlegd van duurzaam financieel herstel op alle ratio's in 2021 naar het realiseren van een duurzaam verdienmodel op de korte en lange termijn. In 2016 zijn we gestart met het meer opbouwen van de meerjarenbegroting vanuit de complexen. Ook in de huidige meerjarenbegroting 2018-2027 heeft dit een vervolg gekregen. Deze begroting is een voortzetting van de aangepaste strategie uit het Verbeterplan. De meerjarencijfers in de paragrafen hierna zijn gebaseerd op de goedgekeurde begroting en geüpdatet aan de realisatiecijfers 2017. We zien, dat de jaarcijfers uit 2017 een positieve ontwikkeling laten zien van onze ratio's. Dit geldt met name voor de meerjarige verwerking van de belastinglatentie. Met het oog op de herijking van het Verbeterplan plaatsen we bij dit positieve beeld wel een kanttekening. In de huidige meerjarenbegroting is nog onvoldoende rekening gehouden met de uitkomsten vanuit de complexsessies. Deze zullen nog invloed hebben op de onderhouds- en investeringsbegroting. Ook zullen we na 2021 rekening moeten houden met de betaalbaarheids- en de duurzaamheidsopgave. In de grafieken zijn deze kengetallen afgezet tegen de norm en de cijfers uit de meerjarenbegroting 2017-2026 en de cijfers uit het jaarverslag 2016.

Vermogenspositie

De solvabiliteit geeft inzicht in de mate waarin wij aan de toekomstige verplichtingen kunnen voldoen.

We onderscheiden een solvabiliteit op marktwaarde en bedrijfswaarde. De Aw hanteert in haar beoordelingsratio's met name de marktwaarde. Het WSW gaat vooral uit van de bedrijfswaarde.

Het percentage is afhankelijk van de gehanteerde waarderingsgrondslagen voor de jaarrekening. Alle in deze paragraaf genoemde toekomstgerichte informatie, bevat projecties van hetgeen momenteel onderhanden is, waaraan geen enkele zekerheid ontleend kan worden, noch dat dit het karakter heeft van een taakstellende begroting of budget.

Marktwaarde

Wij waarderen ons vastgoed op marktwaarde in verhuurde staat. Het vastgoed kent per 31 december 2017 een marktwaarde van € 8,2 miljard. De gehele portefeuille is gewaardeerd door een taxateur. Een derde deel op basis van een taxatie en twee derde deel op basis van een update van de taxaties van voorgaande jaren. Voor deze twee derde hebben de taxateurs een aannemelijkheidsverklaring afgegeven. In het overzicht hieronder is de marktwaardemutatie opgenomen voor 2017.

Verloopoverzicht marktwaarde (bedragen x € 1.000)

	stand per 31 dec 2016		mutaties bezit		waardemutaties		stand per 31 dec 2017	
	aantal VHEs	bedrag	aantal VHEs	bedrag	aantal VHEs	bedrag	aantal VHEs	bedrag
woningen	67.205	6.735.293	1.248-	112.601-	-	826.662	65.957	7.449.354
zorgvastgoed	3.893	322.652	582	54.377	-	4.223-	4.475	372.806
BOG/MOG	1.256	254.092	55	7.765-	-	12.531	1.311	258.858
parkeerplaatsen	5.932	75.700	65	623	-	893	5.997	77.216
totaal	78.286	7.387.737	546-	65.366-	-	835.863	77.740	8.158.234
DAEB	55.491	4.923.929	513-	39.318-	27	495.548	55.005	5.380.159
niet-DAEB	22.795	2.463.808	33-	26.048-	27-	340.315	22.735	2.778.075
totaal	78.286	7.387.737	546-	65.366-	-	835.863	77.740	8.158.234

In 2017 is er geen nieuwbouw opgeleverd. Het aantal eenheden daalt per saldo met 546. Er zijn 584 verhuur-eenheden verkocht. Het verschil van 38 eenheden ontstaat door verschuivingen vanuit materiële vaste activa, splitsingen en samenvoegingen. Het bedrag aan waardemutaties bestaat uit de niet-gerealiseerde waardeveranderingen (€ 814,8 miljoen), de oplevering van renovatieprojecten (€ 15,0 miljoen) en de overige investeringen (€ 6,1 miljoen).

Belangrijkste oorzaken van niet-gerealiseerde waardeveranderingen (bedragen x € 1.000.000)

oorzaak	bedrag
hogere leegwaarde	551
lagere disconteringsvoet	239
hogere aanvangshuur en markthuur	42
nieuw parameters en mutaties vanuit handboek	139
aanpassingen mutatiegraad	123-
overige aanpassingen	33-
Totaal niet-gerealiseerde waardeverandering	815

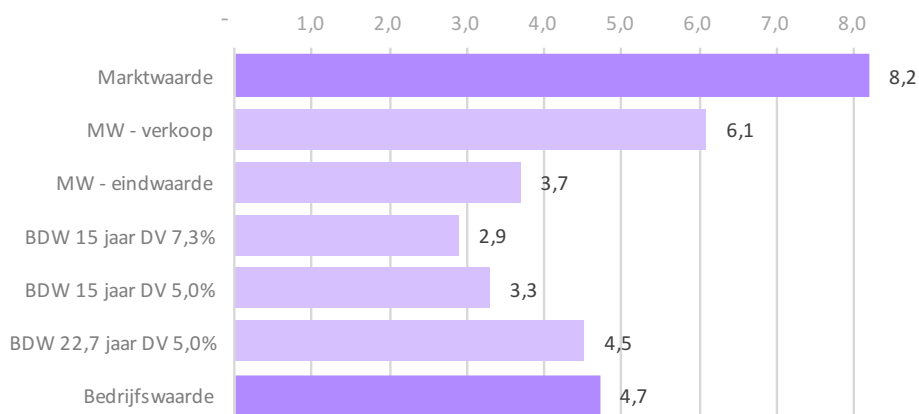
Bedrijfswaarde

De bedrijfswaarde van Vestia is € 4,7 miljard (2016: € 4,8 miljard). De bedrijfswaarde geeft een beter beeld van de waarde van Vestia dan de marktwaarde. De bedrijfswaarde is gebaseerd op kasstromen uit onze (meerjaren)begroting 2018-2027. Het geeft dus de waarde weer, zoals wij met ons vastgoed omgaan. De marktwaarde is de waarde die het vastgoed opbrengt, als het geheel wordt verkocht aan een derde partij. De marktwaarde is de hoogste van een uitpondvariant en een exploitatievariant tegen de markthuur. Er is dus sprake van opbrengstmaximalisatie. Belangrijke verschillen tussen de bedrijfswaarde en marktwaarde zijn:

- We houden in de bedrijfswaarde geen rekening met verkopen, maar met het doorexploiteren van huurwoningen. In de uitpondvariant van de marktwaarde houden we rekening met verkopen voor 15 jaar. Deze variant is van toepassing op 88% van woningen.
- De marktwaarde kent een beschouwingsperiode van 15 jaar, waarbij een (eind)waarde wordt bepaald voor het complex op dat moment. In de bedrijfswaarde kennen we een langere exploitatieperiode (Vestia gemiddeld 22,7 jaar) plus een restwaarde van € 5.000 per woning.
- We verhuren een groot deel van het bezit niet tegen de markthuur, die in de marktwaarde is verwerkt, maar tegen een sociale huur, zodat de woningen bereikbaar zijn voor de doelgroep. In de bedrijfswaarde wordt hierdoor een lagere huur ingerekend.
- De huurverhoging voor het sociale bezit is gebaseerd op de huursombenadering. Hierdoor wordt in de bedrijfswaarde de maximalisatie van de huur beperkt.
- De onderhoudsuitgaven, zoals opgenomen in de bedrijfswaarde zijn niet alleen gebaseerd op het in stand houden van het vastgoed, we brengen ook verbeteringen aan. In de marktwaarde zijn deze genormeerd en bedoeld voor het instandhouden van het casco.
- Het beheer van woningen gaat verder dan alleen verhuur, administratie en incasso. Wij hebben een grote afdeling sociaal beheer en een budget voor leefbaarheid. Deze kosten zien we niet terug in de marktwaarde berekeningen.
- In de marktwaarde is sprake van een hogere disconteringsvoet, gemiddelde voor de woningen is 7,3%. Hierbij gaat men uit van de risico's die het exploiteren van vastgoed met zich meebrengt. In de bedrijfswaarde volgen we de voorgeschreven 5,0%.

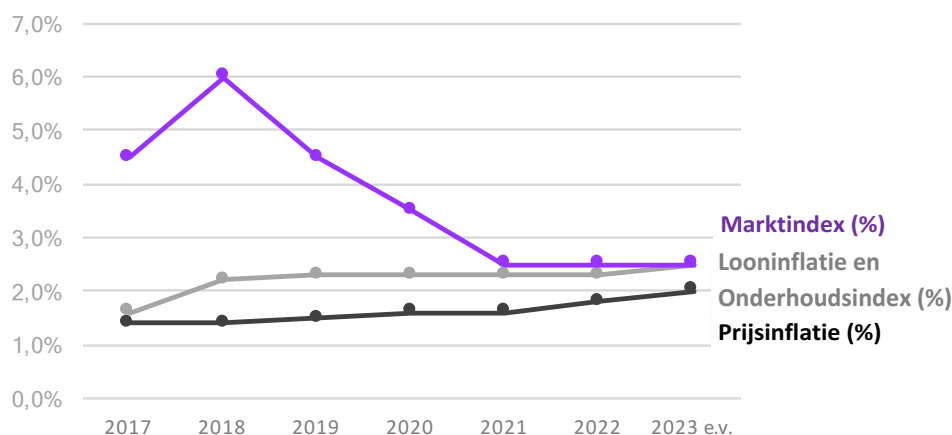
Van marktwaarde naar bedrijfswaarde

(x € 1.000.000.000)



De uitgangspunten en grondslagen voor de bedrijfswaarde komen overeen met die van Corpodata -Aw en WSW. De gehanteerde disconteringsvoet is 5% en in de berekeningen zijn de volgende parameters gehanteerd.

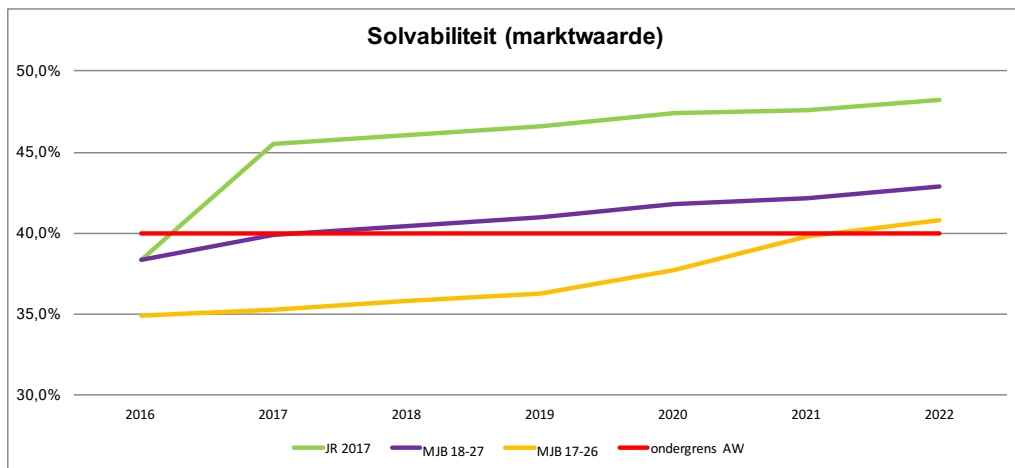
Parameters bedrijfswaarde



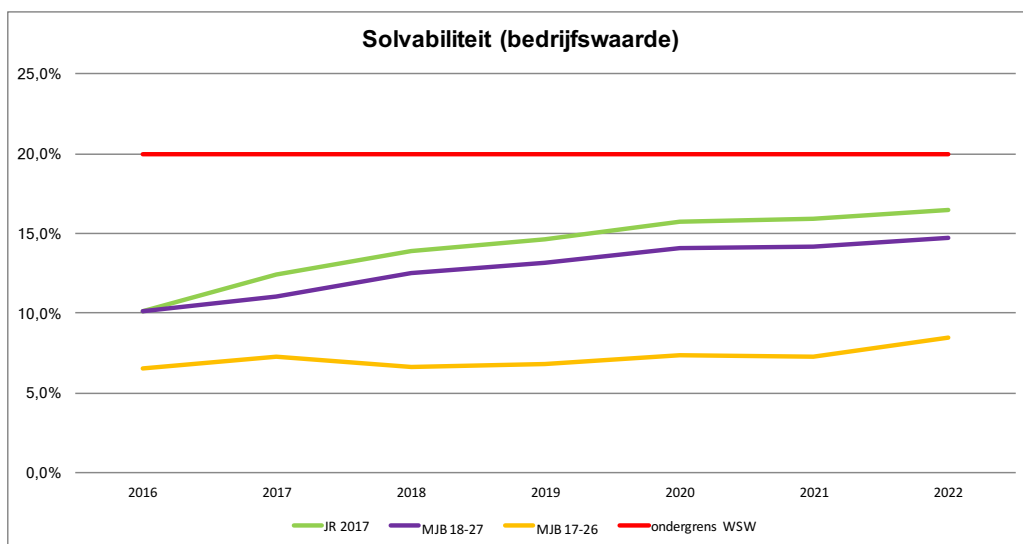
Voor de meeste posten in de bedrijfswaarde geldt de looninflatie/onderhoudsindex als uitgangspunt voor de jaarlijkse verhoging van de kosten. De prijsinflatie is van toepassing op de bijdrage Aw, belasting en verzekeringen. Voor de verhuurderheffing houden we rekening met de marktindex. De basis voor de huurverhoging is de prijsinflatie van het voorgaande jaar.

Solvabiliteit

Als gevolg van de positieve resultaten uit 2017 gaat de solvabiliteit op basis van beide waarderingmethoden omhoog. De solvabiliteit op marktwaarde voldoet per eind 2017 met 45,5% zelfs aan de norm van 40%. Grote verschillen ten opzichte van de MJB 2018-2027 zijn de sterk toegenomen marktwaarde en het opnemen van een actieve belastinglatentie. Bij herijking van het Verbeterplan is de omvang van de leningenportefeuille en vooral de negatieve marktwaarde van deze leningenportefeuille een groot probleem. Wanneer we in de balans ook de leningen op marktwaarde waarderen neemt het eigen vermogen af van € 3,2 miljard naar - € 0,2 miljard. De solvabiliteit op marktwaarde daalt dan van 45,5% naar 7,9%.



Ook de solvabiliteit op bedrijfswaarde (12,4%) ontwikkelt zich positief. De bedrijfswaarde is nagenoeg gelijk gebleven, maar ook hier is het effect van de actieve belastinglatentie zichtbaar in het eigen vermogen.



7.3 Treasury

In 2017 is gewerkt op basis van het eind 2016 aangepaste Treasurystatuut. De ervaringen met duidelijker procuraties en limieten zijn positief. Door veranderingen in de regelgeving moest het Reglement Financieel Beleid en Beheer op onderdelen worden aangepast, waarbij gebruik is gemaakt van het sectorale modelreglement.

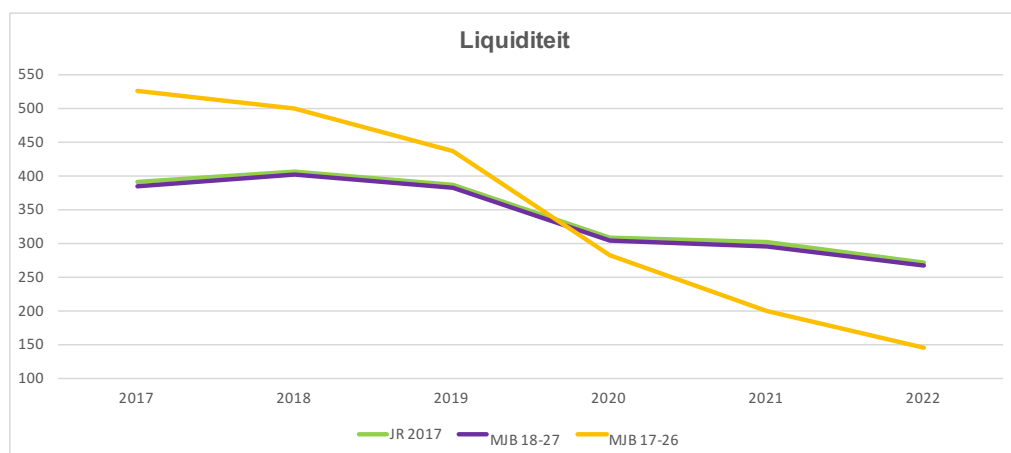
In de loop van 2017 is met een aantal van onze financiers overeenstemming bereikt over vervroegde aflossing van € 60 miljoen aan leningen. In combinatie met € 40 miljoen aan reguliere eindaflossingen en € 16 miljoen aan annuïtaire en lineaire aflossingen nam de leningenportefeuille in 2017 met € 118 miljoen af.

Vanaf medio 2017 is gebruik gemaakt van de mogelijkheid om collegiale leningen te verstrekken. Er zijn vier leningen overeengekomen met een totale hoofdsom van € 30 miljoen en looptijden van vier à vijf jaar.

Ondanks aflossingen en collegiale leningen bleef de liquiditeitspositie fors. Door middelen te spreiden over diverse bank- en spaarrekeningen, wordt geprobeerd de rentekosten voor deze liquiditeit beperkt te houden, maar bij alle instrumenten en tegenpartijen die binnen onze regelgeving zijn toegestaan is de rente negatief.

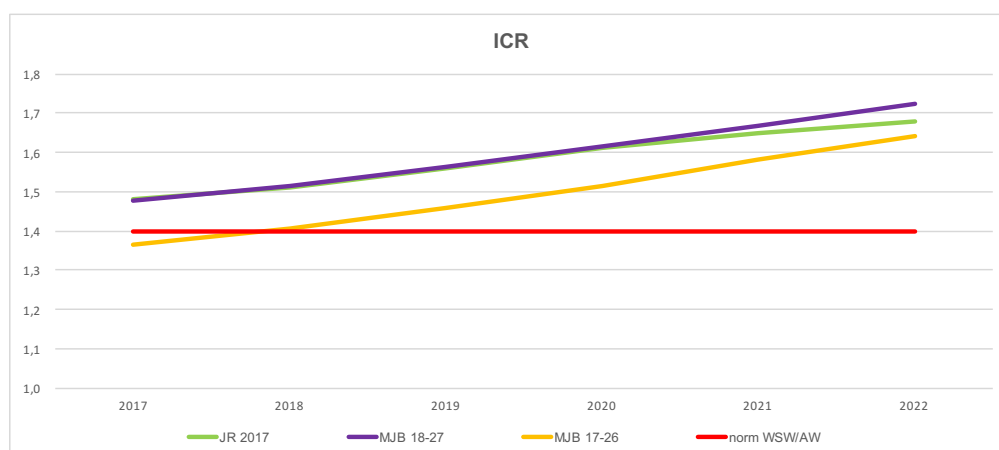
Liquide middelen

De in 2017 aangehouden liquide middelen op rekeningen courant, kortlopende deposito's en direct opvraagbare spaarrekeningen zijn uitgezet, passend binnen de beleidsregels met betrekking tot beleggingen. Er waren geen andere beleggingen.

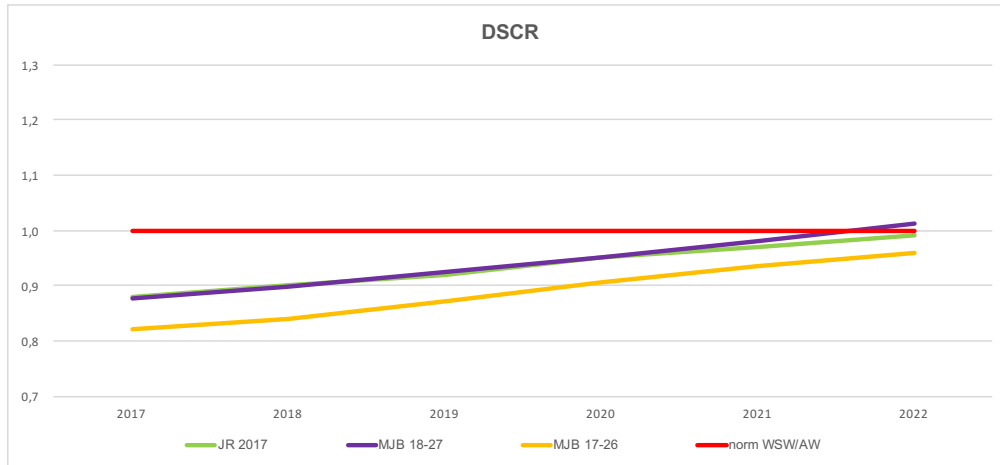


De totale liquiditeitspositie blijft de komende jaren nog steeds meer dan voldoende. Wel zien we een verschil in de saldi-ontwikkelingen voor DAEB en niet-DAEB. De investeringen en aankopen zijn met name gepland in de DAEB tak, terwijl een belangrijk deel van de verkopen plaats vindt vanuit de niet-DAEB tak.

Kengetallen om de liquiditeit te beoordelen zijn de ICR en DSCR. De ICR geeft aan in hoeverre de operationele kasstroom voldoende is om aan de renteverplichtingen te kunnen voldoen. De DSCR voegt daar een fictieve aflossingsverplichting aan toe.

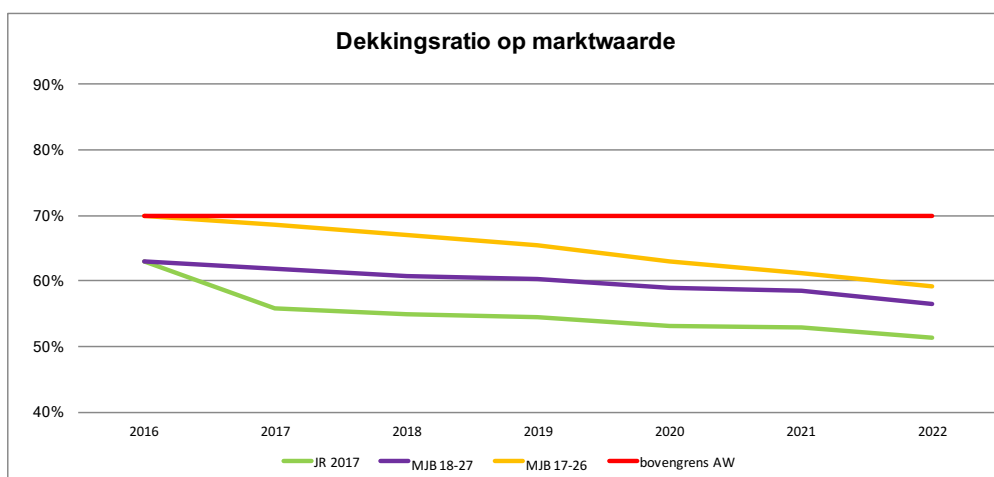


De ICR is volgens de norm minimaal 1,4 en ontwikkelt zich positief door een toenemende operationele kasstroom, onder andere als gevolg van efficiencymaatregelen. Door deze maatregelen en een lagere rentelast zitten we met de gewogen ICR boven de gestelde norm. Dit geldt niet voor de DSCR. De norm is bij dit kengetal 1,0. Als gevolg van theoretische aflossingen in de berekening (van een grote leningenportefeuille) bereiken we deze norm in de meerjarenprognose voor het eerst in 2023.

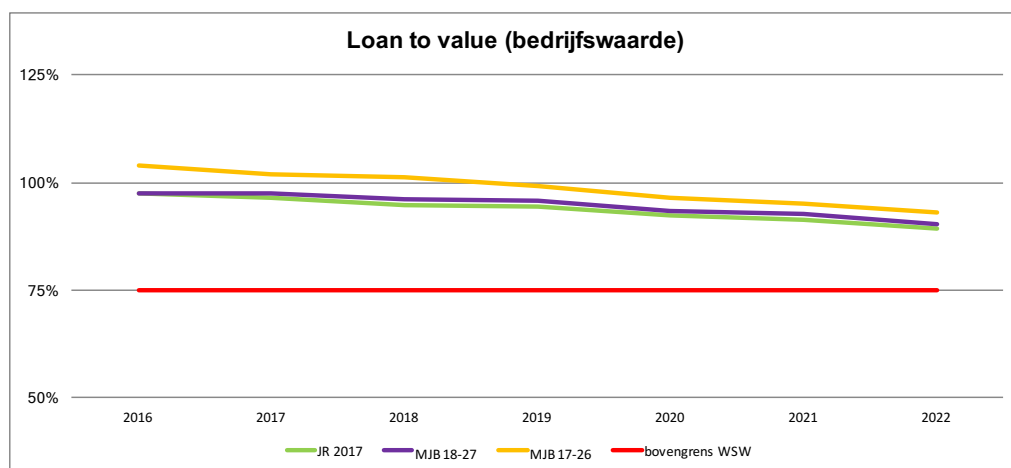


Leningenportefeuille

Een belangrijke doelstelling is om af te lossen op onze leningen. Voor 2017 was dit doel € 62 miljoen. We hebben € 118 miljoen afgelost door enkele eindaflossingen uit de komende jaren naar voren te halen. De kengetallen voor een leningenportefeuille zijn bij corporaties de Loan to value en de Dekkingsratio. Hierbij drukken we het schuldrestant uit in een percentage van de waarde van de activa. De Loan to value is het kengetal op bedrijfswaarde en de Dekkingsratio doet dit op marktwaarde. Als gevolg van een sterk gestegen marktwaarde en de aflossingen op leningen voldoet de dekkingsratio op korte termijn aan de norm van 70%. Bij berekening van de dekkingsratio per 31 december 2017 - met de leningenportefeuille gewaardeerd op marktwaarde - voldoen we met bijna 97% nog lang niet aan deze norm.



Bij de Loan to value zijn we nog niet zo ver, de bedrijfswaarde is wel toegenomen, maar is nog niet op het gewenste niveau van de norm van 75%. Ook in de prognose bereiken we de norm nog niet.



7.4 Fiscale positie

De aangiften vennootschapsbelasting tot en met 2009 zijn definitief afgewikkeld. De aangiften vennootschapsbelasting 2010 en 2011 zijn in concept gereed en worden op korte termijn ingediend. De aangiften vennootschapsbelasting 2012 tot en met 2016 zijn in voorbereiding.

In dit verband vindt met betrekking tot de aangifte vennootschapsbelasting 2012 overleg plaats met de Belastingdienst over de fiscale verwerking van de in 2012 afgekochte derivatenportefeuille. Dit overleg vindt in goede harmonie plaats en het is de verwachting dat dit overleg nog voor de zomer van 2018 wordt afgerond. Het gevolg van het wegwerken van de fiscale achterstanden op het gebied van vennootschapsbelasting heeft tot gevolg dat de fiscale positie van Vestia een steeds meer betrouwbaar beeld geeft. In dat kader is eveneens een fiscale meerjarenbegroting opgesteld. Dit heeft er toe geleid dat meer zekerheid is ontstaan over de realisatie van eventuele belastingclaims. Onder de financiële vaste activa wordt als gevolg daarvan een actieve belastinglatentie opgenomen.

De post latente belastingvorderingen betreft de tot waardering gebrachte beschikbare voorwaartse verliescompensatie en de tot waardering gebrachte verrekenbare tijdelijke verschillen over een periode van 5 jaar. Gezien onzekerheden qua realisatie van de meerjarenbegroting achten wij een periode van vijf jaar adequaat en realistisch. De post latente belastingvordering is gebaseerd op waardering tegen contante waarde met een disconteringsvoet na belasting van 3,203%.

In het kader van de beoordeling van de fiscale positie over het jaar 2017 wordt voor de bepaling van het potentieel te verrekenen fiscale verlies uit de jaren 2008 tot en met 2016 uitgegaan van de bedragen die voortvloeien uit de over die jaren opgestelde aangiften en ten behoeve van de jaarrekening opgestelde fiscale posities, behoudens nadere aanscherpingen die afzonderlijk in beeld zijn gebracht.

Ten aanzien van de omzetbelasting (BTW) zijn alle aangiften tot en met 2017 ingediend, echter lopen er nog bezwaarprocedures, waardoor de positie nog niet definitief is.

7.5 Verbindingen

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de juridische structuur van de verbindingen van Vestia, inclusief een overzicht per verbinding. Wij streven naar een vereenvoudiging van de verbindingenstructuur. Vestia heeft in een aantal entiteiten een 100% belang.

Enkele belangrijke activiteiten vanuit verbindingen in 2017 zijn:

- De overige grondposities zijn eigendom van Verantwoord Wonen B.V., ook hier is een belangrijk deel van de grondposities verkocht of overgedragen aan Vestia voor de ontwikkeling van woningen.
- Vanuit de Gebouwenstichting in Naaldwijk is het kantoorgebouw aan de Tiendweg 4 met omliggende grond, de fietsenstalling alsmede de parkeerplaatsen verkocht. In 2018 zal het pand en aanhorigheden juridisch geleverd worden. Daarna zal de Gebouwenstichting worden opgeheven.
- Vanuit de deelnemingen in Ossendrecht is in het boekjaar 2016 het natuurdeel van de grond in eigendom verkocht aan Natuurmonumenten. Voor de verkoop van de resterende en beoogde ontwikkelgronden in deze deelnemingen, dat nu de bestemming natuur en industrie heeft, zijn onderhandelingen bezig met een potentiële koper.
- Voor de deelneming Hofbogen B.V. is de grootste investering achter de rug. In 2017 is begonnen met de ontmanteling van het spoor en in de loop van de zomer 2018 zal het dak lekvrij zijn. De restauratie van de laatste fase zal naar verwachting ultimo 2018 gereed zijn. Het verkoopteam (Gemeente Rotterdam, Prorail en Hofbogen B.V.) is van start gegaan zodat het onroerend goed te koop aangeboden kan worden.
- VOM Delft BV heeft inmiddels in 2017 zijn bezit verkocht. De liquidatie van de B.V. zal in de loop van 2018 afgerond zijn.

8. Organisatie



8.1 Medewerkers

Betrokken, betrouwbaar en ambitieus zijn de kernwaarden van Vestia. De kernwaarden vormen ons ethisch kompas en zijn de kern van onze organisatiecultuur. Ze verbinden ons en drukken uit wie en wat we zijn en waar we voor staan. In 2017 zijn we gestart met Strategische Personeelsplanning (SPP). Hierbij komen vragen aan bod als: wat voor mensen heeft Vestia nodig in de toekomst? En: welke kennis en vaardigheden vragen we van onze medewerkers? We stelden een leiderschapsprofiel op waaraan we onze leidinggevenden spiegelen. We kozen ervoor om de drie kernwaarden en de vier leiderschapsprincipes – Vertrouwen, Voelbaar aanwezig, Verbinding en Veranderkracht - als basis te nemen bij dit leiderschapsprofiel. De kernboodschap van SPP is dat leren en ontwikkelen steeds belangrijker wordt. Voor medewerkers om het beste uit zichzelf te halen en te kunnen werken in een functie die bij ze past. Voor ons als organisatie om de goede mensen op de juiste plek te hebben en daarmee onze doelstellingen te behalen.

Eind 2017 telden wij 708 formatieplaatsen. De formatieplaatsen werden eind 2017 ingevuld door een bezetting van 640 fte - dit zijn 701 medewerkers. Door in- en uitdiensttredingen is het personeelsbestand gedaald van 651 fte in januari naar 640 fte aan het eind van 2017. Naast de bezetting door Vestia-medewerkers zijn ook medewerkers ingehuurd, een totaal van 67 fte eind 2017.

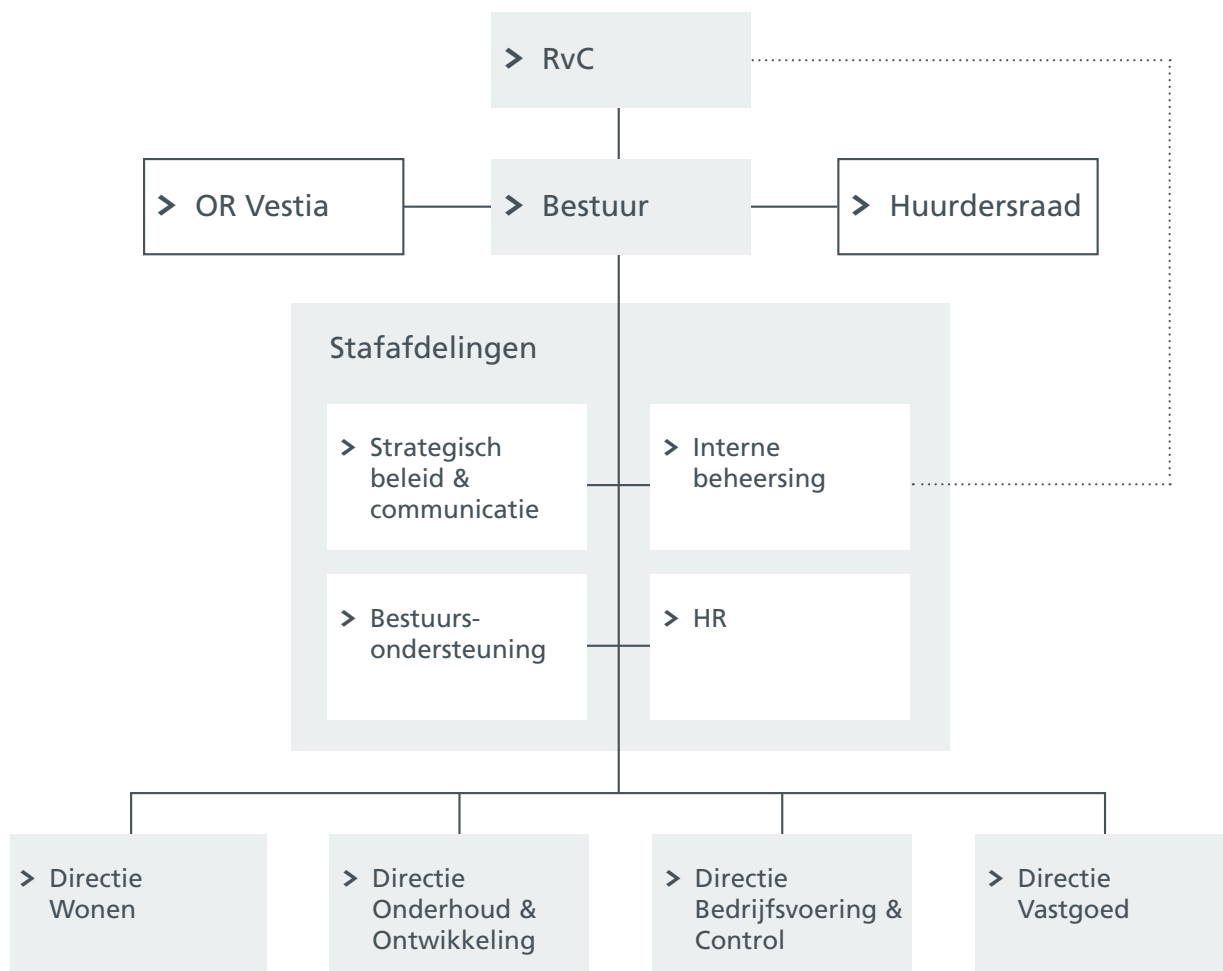
Het verloop van de formatie, bezetting en inhuur over het hele jaar gezien, is als volgt:

	dec '16	jan '17	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
formatie	739	705	705	705	705	705	705	705	705	706	707	707	708
bezetting in fte	667	651	655	657	655	651	648	650	652	648	646	642	640
bezetting incl. inhuur	715	694	700	705	708	700	698	702	704	706	711	711	707

	formatie in fte	bezetting in fte
ultimo 2016	739	667
ultimo 2017	708	640

Organigram

In onderstaand organigram is de huidige organisatiestructuur weergegeven.



Personeelsopbouw

Onderstaand wordt een overzicht gegeven hoe in 2017 de personele bezetting is opgebouwd naar tijdelijke en vaste dienst en naar de verdeling mannen en vrouwen. Ter vergelijking zijn ook de gegevens voor 2016 opgenomen - alle getallen zijn uitgedrukt in fte.

De verdeling van de bezetting over vaste dienst en tijdelijke dienstcontracten is:

	tijdelijke dienst	vaste dienst	totaal
ultimo 2016	34	633	667
ultimo 2017	42	598	640

De verdeling van de bezetting over man / vrouw is:

	man	vrouw	totaal
ultimo 2016	392	275	667
ultimo 2017	381	259	640

In het jaar 2017 zijn in totaal 38 fte - dit zijn 44 medewerkers – in dienst gekomen.

De verdeling over de contractvormen vaste dienst en tijdelijke dienst is als volgt.

vaste dienst		tijdelijke dienst		indienst totaal	
fte	aantal	fte	aantal	fte	aantal
3	3	35	41	38	44

In 2017 zijn in totaal 63 fte - dit zijn 73 medewerkers - uit dienst gegaan.

De reden van de uitdiensttredingen is als volgt.

op eigen verzoek		einde contract tijdelijke dienst		onvrijwillig ontslag*		(flex) pensioen		overig		uitdienst totaal	
fte	aantal	fte	aantal	fte	aantal	fte	aantal	fte	aantal	fte	aantal
24	28	7	8	23	27	8	8	1	1	63	73

*dit betreft de reorganisatie

Ziekteverzuim

HR Kengetallen	Norm	Realisatie 2016	Realisatie 2017
Ziekteverzuim	4,50%	5,49%	5,88%

Ondanks veel aandacht voor het onderwerp, waaronder trainingen voor alle leidinggevenden en inzet van medische trajecten en verzuimtrainingen, is het ziekteverzuim in 2017 uitgekomen op 5,88% en daarmee 0,39% hoger dan 2016 en 1,38% hoger dan de norm. Dit wordt onder meer veroorzaakt door het aantal langdurig zieken met psychische en fysieke klachten. Het verzuim langer dan één jaar is 1,05%. Eind 2017 is een start gemaakt met het Periodiek Medisch Onderzoek waar de medewerkers van Vestia gebruik van kunnen maken.

8.2 Mensen maken Vestia

In 2017 besteedden we veel aandacht aan het organisatieontwikkelprogramma 'Mensen maken Vestia'. Dit is geen op zichzelf staand programma. Het is onderdeel van een breder verandertraject, waarin ook gewerkt wordt aan strategie en structuur.

'Tevreden huurders, in een eerlijke stad, nu en in de toekomst' vraagt dat medewerkers elkaar moeiteloos weten te vinden en samenwerken. Hierbij wordt gestuurd op resultaten vanuit de inbreng van ieders kennis en talenten. In dit kader zijn teamsessies georganiseerd (57), horizontale teamsessies (7) en twee Vestafettes. Specifiek voor leidinggevenden zijn op strategisch niveau (Directieraad), tactisch niveau (Zuid 57) en operationeel niveau (operationeel leidinggevenden) sessies georganiseerd met aandacht voor samenwerking.

In december 2017 heeft de Directieraad groen licht gegeven voor de voortzetting van Mensen maken Vestia, waarbij samenwerking tussen teams en directies op de agenda blijft. Daarnaast wordt aandacht besteed aan 'Leerlijnen voor alle leidinggevenden' en 'Veranderkracht'.

8.3 Transitie

Per 1 januari 2017 ging de tweede fase van de transitie in. De formatie is per 1 januari 2017 teruggebracht van 739 naar 705 formatieplaatsen. In deze tweede fase is een belangrijk deel van de - in de eerste fase van de transitie benoemde - tijdelijke formatie afgebouwd. Per 30 juni 2017 voerden we een organisatieaanpassing door voor de centrale en decentrale staven. Hierbij is het uitgangspunt gehanteerd: centraal wat centraal moet en niet decentraal kan, decentraal in de directies wat decentraal kan. De transitie 2016/2017 en de organisatieaanpassing bij de staven heeft in 2017 tot het gedwongen vertrek van in totaal 12 boventallige medewerkers geleid. Zij zijn onder de voorwaarden van het Sociaal Plan 2015-2017 per 1 januari 2017 of in de loop van het jaar uit dienst gegaan.

Wij maakten per 1 juli 2017 nieuwe afspraken met de bonden over het Sociaal Plan 2017-2019.

8.4 Veiligheid

Arbo

De uitwerking van ons Arbobeleidsplan is een meerjarenproject waarbij onze OR nauw betrokken is via een periodiek overleg met de commissie Arbo-OR. Samen met de OR stelden we een structuur op voor het verduidelijken van de voortgang en progressie van relevante RI&E onderwerpen. In 2017 is - via audits - extra aandacht besteed aan de inrichting van de BHV-organisatie en de wijze waarop het omgaan met agressie en geweld is geborgd binnen de locaties waar wij klanten ontvangen.

De Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) omvat de werkzaamheden van onze medewerkers, de kantoorlocaties en nevenlocaties. Acties worden uitgezet bij de maatregelverantwoordelijken en gemonitord via een geautomatiseerd systeem (RIE-manager) waar de workflow en afdoening in wordt bijgehouden.

Onderdeel van de RI&E is Ergonomie Dienstverlening, waarbij medewerkers periodiek extra informatie krijgen bij een rondgang door ergonomische adviseurs over het gebruik van de werkplek. Naast deze rondgang is er extra aandacht besteed aan fysieke belasting bij onderhoudswerkzaamheden.

Ongewenste omgangsvormen

Als er vragen of meldingen zijn op het gebied van ongewenste omgangsvormen - seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld - kan de vertrouwenspersoon worden ingeschakeld. Er zijn dit jaar negen nieuwe meldingen gedaan. Dit is één meer dan in 2016. Zeven meldingen kwamen tot stand op eigen initiatief van de betreffende medewerker. Twee medewerkers kwamen via leidinggevenden bij de vertrouwenspersoon terecht.

Bedrijfsmaatschappelijk werk

In 2017 zijn er zijn 24 aanmeldingen gedaan. Zes trajecten, gestart in 2016, liepen door in 2017. In totaal gaat deze rapportage over 30 aanmeldingen. Er is een toename in het aantal aanmeldingen - 24 in 2017, 13 in 2016. Een groot deel van de aanmeldingen verliep via indicatie van de bedrijfsarts.

8.5 Ondernemingsraad

Medezeggenschap bij Vestia

Onze ondernemingsraad bestaat uit 12 leden. Conform het convenant medezeggenschap van Vestia wordt de ondernemingsraad in het verslagjaar vanaf het begin van de beleidscyclus bij dossiers betrokken. Hierdoor heeft een advies- of instemmingsdossier steeds vaker het karakter van een overeenkomst.

OR-dossiers

In 2017 behandelde de ondernemingsraad een aantal omvangrijke dossiers. Eén van de - in totaal eenentwintig - dossiers heeft betrekking op de laatste staffel van de transitie die in 2012 is gestart.

Naast de dossiers die de ondernemingsraad van zijn WOR-partner krijgt, vraagt de raad van commissarissen advies. Bij benoemen van leden van de raad van bestuur heeft de ondernemingsraad een adviserende rol. De ondernemingsraad heeft begin 2017 twee adviesaanvragen van de raad van commissarissen gehad voor de vierjarige verlenging van de benoemingsperiode van de heer Schakenbos en van mevrouw De Mooij.

Speciale onderwerpen

De ondernemingsraad is betrokken bij het nieuwe ondernemingsplan en Strategische personeelsplanning. Voor het visitatierapport over Vestia dat eind 2017 verscheen, werd een afvaardiging van de ondernemingsraad geïnterviewd.

Overleggen en gesprekken

Om de week heeft de ondernemingsraad een onderling overleg. Zes keer is er een overlegvergadering conform de WOR met de bestuurders en met de manager HR. De ondernemingsraad spreekt één keer met de raad van commissarissen. Alle leidinggevenden hebben een aantal keer een informeel gesprek met twee OR-leden. Vrijwel iedere week heeft het dagelijks bestuur een informeel gesprek met de manager HR en om de drie weken met één van de bestuurders. Het dagelijks bestuur treft de voordrachtscommissaris vijf keer voor een informeel gesprek en ontmoet één keer de dagelijks besturen van de grote Rotterdamse collega-corporaties.

9. Governance



9.1 Het bestuur

Arjan Schakenbos - voorzitter raad van de bestuur - en Willy de Mooij - lid raad van bestuur - zijn sinds 2013 de bestuurders van Vestia. Zij zijn aangesteld na werving gebaseerd op een transparante, openbare selectieprocedure op basis van vooraf vastgestelde functieprofielen. Beide bestuurders hebben de nodige ervaring in de corporatiesector respectievelijk als bestuurder en financieel directeur.

Taak en werkwijze

Arjan Schakenbos en Willy de Mooij vormen samen een collegiaal bestuur. De voorzitter van de RvB houdt zich primair bezig met de directie Wonen, de Directie Ontwikkeling & Onderhoud en de stafafdelingen Strategisch Beleid en Communicatie en Bestuursondersteuning. Willy de Mooij heeft primair de directie Vastgoed en de directie Bedrijfsvoering en Control en de stafafdeling Interne Beheersing en Human Resource onder haar hoede.

Rechtspositie, bezoldiging en nevenfuncties

De bestuurders zijn per 1 juli 2013 voor een periode van vier jaar aangesteld. In 2017 zijn zij beide herbenoemd voor nogmaals een periode van vier jaar tot 30 juni 2021.

De Directieraad van Vestia bestaat uit twee bestuurders en vier directeuren. In de Directieraad vindt de bestuurlijke besluitvorming plaats. Zij vergaderen eenmaal per twee weken. De leden van de Directieraad zijn topfunctionarissen in de zin van de Wet Normering Topinkomens (WNT). In 2017 waren dit:

De heer A.J.M. Schakenbos	bestuursvoorzitter
Mevrouw W.F. de Mooij	bestuurder
De heer R.C.C. Bik	directeur B&C
Mevrouw M.J. Jansen	directeur Wonen (tot 1 april 2017)
De heer R. Straver	directeur Wonen (vanaf 1 maart 2017)
De heer J. Mennink	directeur O&O
Mevrouw E. Groeneveld	directeur Vastgoed

De beloning van de bestuurder en directeuren ligt onder de WNT norm voor 2017 - € 181.000,-. De beloning van de bestuursvoorzitter valt op basis van overgangsrecht onder de oude WNT norm - € 230.474,- en ligt onder deze grens.

De bestuurders hebben in 2017 de volgende punten behaald voor permanente educatie:

A.J.M. Schakenbos	50 punten
W.F. de Mooij	32 punten

Nevenfuncties bestuurders

A.J.M. Schakenbos	Voorzitter RvT Stichting Kunsthal Rotterdam Lid RvT Equipe Zorgbedrijven (tot 31-12-2017)
W.F. de Mooij	Lid RvT Albeda College in Rotterdam Lid bestuur Vrienden van de telefonische hulpdiensten

9.2 Control

Financiële controle

Wij hebben onze risicobeheersing en interne controle ingericht volgens de "Four Lines of Defence" gedachte. Door deze vier lagen van control worden kansen op fouten tot een minimum gereduceerd en risico's beheerst.

- De eerste verdedigingslijn ligt bij het lijnmanagement. Zij zijn proceseigenaar en verantwoordelijk voor een juiste uitvoering van activiteiten en bijbehorende resultaten.
- De tweede lijn van controle is belegd bij de afdeling Financiën & Control. Zij controleren en adviseren. Dit doen zij onder andere via het toetsen van rapportages en geven van adviezen bij gevraagde bestuursbesluiten.
- De stafafdeling Interne beheersing is de derde lijn. Deze afdeling voert interne audits uit en geeft adviezen bij besluiten vanuit de directie Bedrijfsvoering en Control. Zij adviseert het Bestuur en de Raad van Commissarissen.
- De vierde laag is het externe toezicht, waaronder de accountant.

Interne controle

Binnen Vestia voert de stafafdeling Interne beheersing (IB) audits uit. Het doel van deze audits is om voor de RvB en de RvC een onafhankelijk beeld te schetsen over de kwaliteit van de interne beheersing. In het jaarplan van de stafafdeling IB wordt bepaald welke audits de afdeling uitvoert. Dit wordt gebaseerd op risico-inschatting en actuele ontwikkelingen. In 2017 rapporteerde de afdeling IB twee keer over de kwaliteit van de interne beheersing en deed de afdeling aanbevelingen over de verbetering daarvan aan de genoemde organen. Ook met de accountant overlegt de afdeling IB over de bevindingen.

In 2017 zijn de volgende audits uitgevoerd:

- > declaraties bestuursleden
- > verkopen
- > woningtoewijzing
- > huurverhoging
- > woonruimteverdeling
- > incasso
- > salarissen
- > verhuurmutatie Bedrijfshuisvesting & Zorgvastgoed
- > Dvi en Woningwet-aspecten

De aanbevolen verbeteringen vertaalden we in acties. Deze werden door de verschillende organisatieonderdelen opgepakt ter verbetering van de kwaliteit van onze interne beheersing.

Accountantscontrole

De keuze voor de externe accountant ligt bij de RvC. In 2016 verlengde de RvC - op basis van een positieve evaluatie van de controle 2015 - de opdracht van de accountant met twee jaar. BDO accountants voert de controles voor 2016 en 2017 uit. Ook besloot de RvC op basis van een actualisatie van de evaluatie de opdracht voor de controle 2018 - met een eventuele optie op de controle 2019 en 2020 - op te dragen aan BDO. Op basis van regelgeving wordt vanaf 2018 de huidige tekenend partner vervangen.

9.3 Compliance

“Compliance is het geheel van maatregelen dat zich richt op de implementatie, handhaving en naleving van externe wet- en regelgeving, alsmede op interne procedures en gedragsregels om te voorkomen dat de reputatie en integriteit van Vestia wordt aangetast.”

Compliance-organisatie

Ons compliance team functioneert onder sturing van de compliance officer. Het compliance team bestaat uit medewerkers van alle organisatieonderdelen. De manager van de stafafdeling Interne Beheersing is tevens compliance officer. Het team signaleert ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Zo zetten wij tijdig stappen om te blijven voldoen aan wet- en regelgeving. Daarnaast monitort het compliance team de toepassing van wet- en regelgeving in onze dagelijkse activiteiten. Halfjaarlijks rapporteert het team aan de RvB en de RvC over compliance.

Integriteit

Wij hebben extra aandacht besteed aan integriteit. Zo actualiseerden we het beleidskader en startten we met een bewustwordingsprogramma in de vorm van workshops. Het beleidskader bestaat uit de integriteitscode, de regeling melden integriteitszaken - opvolger klokkenluidersregeling, het screeningsbeleid en de uitvoeringsrichtlijn nevenactiviteiten. De workshops bestonden uit een toelichting en het bespreken van dilemma's.

Wij hebben de meldingsregeling rondom integriteitszaken, waaronder vermoedens van onregelmatigheden of misstanden - 'klokkenluiden', in 2017 herzien tot de Regeling melden integriteitszaken. De vertrouwenspersoon integriteit kan daarin een rol spelen. In 2017 zijn er geen vermoedens van onregelmatigheden of misstanden geuit.

9.4 Risicomanagement

In dit hoofdstuk doen we verslag van de wijze waarop we van de belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd en de maatregelen die we daarop treffen.

Systeem van risicomanagement

Wij hebben een systeem van risicomanagement ingericht waarbij we ons richten op strategische doelen en operationele processen. In 2016 herijkten we onze risicoanalyse op de strategische doelen. De risicoanalyse – met extra beheersmaatregelen als gevolg – helpt ons risico's te voorkomen of te verlagen. In 2017 zijn de beheersmaatregelen in praktijk gebracht.

We versterkten ook de risicobeheersing van onze dagelijkse processen en activiteiten. In 2017 zijn er negen risicosessies gehouden. We verwerkten de resultaten in risicomatrices en benoemden verbeteracties. Deze acties monitoren we als onderdeel van onze P&C-cyclus.

In 2017 hebben we extra aandacht gehad voor de wijze en kwaliteit van de rapportage over risico's als onderdeel van de P&C-cyclus in onze tertiaalrapportages. De risicobereidheid is nader gedefinieerd.

Risicobereidheid

Onze financiële capaciteit om risico's op te vangen is beperkt. Daarbij is onze risicobereidheid laag, omdat wij van mening zijn dat wanneer het om maatschappelijk kapitaal gaat dit niet gewenst is. Bij een hoge risicobereidheid bestaat namelijk de kans dat maatschappelijk kapitaal onnodig wegvloeit.

Toch kijken we in ons risicomanagement niet alleen naar de financiële risico's, maar ook naar de risico's die onze (andere) strategische doelen bedreigen. Daarom kwalificeren we ook de impact van de geïdentificeerde risico's op verschillende manieren.

We hanteren een risicokaart op basis van de kans en impact van het risico met drie categorieën - rood, oranje, groen - waarin onze risicobereidheid tot uiting komt.

Geïdentificeerde belangrijkste risico's

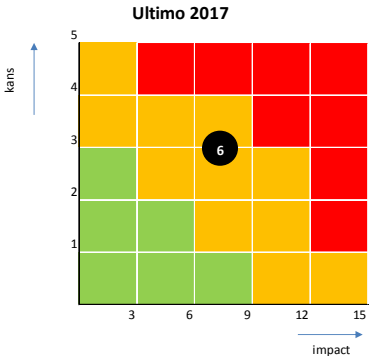
Risicodefinitie	Aanvullende beheersmaatregelen	Voortgang implementatie aanvullende beheersmaatregelen (in risicokaart: grijs = eind 2016; zwart = eind 2017)
<p>Het risico dat we onze stakeholders (Aw, WSW, gemeenten, LHV) onvoldoende - kunnen - bedienen in het bereiken van hun doelstellingen.</p> <p>Categorie: Strategie Financiële positie</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Betrekken stakeholders bij totstandkoming strategie (ondernemingsplan in 2017) > Inzet op maximaliseren volkshuisvestelijke prestaties (binnen financiële randvoorwaarden) > Goed opzetten P&C cyclus rond prestatie-afspraken > Voorspelbaarheid in afspraken en verantwoording vergroten > Cyclus prestatie-afspraken implementeren: > Totstandkoming van prestatie-afspraken intern verbeteren: betrekken directies + verhogen realisme > Communicatie over en eigenaarschap van prestatie-afspraken verbeteren 	<ul style="list-style-type: none"> > Stakeholders worden betrokken bij de implementatie. > Als onderdeel van de scheiding Daeb/niet-DAEB is ingezet op maximalisatie van de volkshuisvestelijke prestaties. > De P&C cyclus rond de prestatie-afspraken is opgezet, maar moet nog deels worden geïmplementeerd. <div style="text-align: center;"> <p>Ultimo 2017</p> <p><i>figuur 2: incl voortgang 2017</i></p> </div>

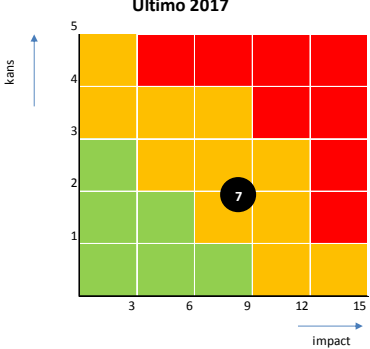
<p>Het risico dat de kwaliteit van dienstverlening niet verbetert ten opzichte van de huidige resultaten.</p> <p>Categorie: Strategie Operationele activiteiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Totaalplan opstellen met inzicht in sturing op, acties voor en resultaten van de verbetering van de kwaliteit van dienstverlening. > Aanbrengen integraliteit in procesverbeteringen: taskforce irt programma MMV irt programma PGW. > Versterken leiderschap en accountability - aanspreken en corrigeren waar aan de orde. Interventies toepassen bij slechte resultaten. 	<p>Er is een stuurgroep ingericht waarin met focus aan het verbeteren van de dienstverleningen wordt gewerkt. In deze stuurgroep komen de genoemde elementen terug en wordt de integraliteit bewaakt. De resultaten zijn nog niet navenant.</p> <div style="text-align: center;"> <p>Ultimo 2017</p> </div>
--	--	--

Risicodefinitie	Aanvullende beheersmaatregelen	Voortgang implementatie aanvullende beheersmaatregelen <small>(in risicokaart: grijs = eind 2016; zwart = eind 2017)</small>																																				
<p>Het risico dat door (nieuwe) wet- en regelgeving (politieke keuzes/ op het gebied van veiligheid & gezondheid/ duurzaamheid) ons verdienmodel niet haalbaar is (minder verdien capaciteit/ hogere budgetten nodig) en onze volkshuisvestelijke doelen onder druk staan.</p> <p>Categorie: Strategie Financiële positie Wet- en regelgeving</p>	<p>Beleidsmatig</p> <ul style="list-style-type: none"> > Interne kennisgroepen worden (weer) opgericht > Functieprofielen en opleidingsplannen per medewerker > Op duurzaamheid, asbest, brand gaan we van een volgende naar een proactieve externe rol <p>Financieel</p> <ul style="list-style-type: none"> > We nemen de meest actuele inzichten mee in de herijking van het Verbeterplan 2018 	<ul style="list-style-type: none"> > Op duurzaamheid hebben we een proactieve rol gepakt. > De meest actuele inzichten van duurzaamheid en veiligheid zijn opgenomen in het ondernemingsplan. > Kennisgroepen worden in 2018 opgestart. <p>In het kader van de herijking van het Verbeterplan worden de laatste inzichten op deze gebieden in 2018 financieel vertaald.</p> <div data-bbox="1037 728 1420 1097"> <p style="text-align: center;">Ultimo 2017</p> <table border="1" style="display: none;"> <caption>Ultimo 2017 Risk Matrix</caption> <thead> <tr> <th>kans \ impact</th> <th>3</th> <th>6</th> <th>9</th> <th>12</th> <th>15</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Yellow</td> <td>Red</td> <td>Red</td> <td>Red</td> <td>Red</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Yellow</td> <td>Yellow</td> <td>Yellow</td> <td>Red</td> <td>Red</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Green</td> <td>Yellow</td> <td>Yellow</td> <td>Yellow</td> <td>Red</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Green</td> <td>Green</td> <td>Yellow</td> <td>Yellow</td> <td>Red</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Green</td> <td>Green</td> <td>Green</td> <td>Yellow</td> <td>Yellow</td> </tr> </tbody> </table> </div>	kans \ impact	3	6	9	12	15	5	Yellow	Red	Red	Red	Red	4	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	3	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red	2	Green	Green	Yellow	Yellow	Red	1	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
kans \ impact	3	6	9	12	15																																	
5	Yellow	Red	Red	Red	Red																																	
4	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red																																	
3	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red																																	
2	Green	Green	Yellow	Yellow	Red																																	
1	Green	Green	Green	Yellow	Yellow																																	

Risicodefinitie	Aanvullende beheersmaatregelen	Voortgang implementatie aanvullende beheersmaatregelen <small>(in risicokaart: grijs = eind 2016; zwart = eind 2017)</small>
<p>Het risico dat we onze beperkte middelen niet optimaal inzetten door (onbewust) verkeerde afwegingen en sturing.</p> <p>Categorie: Strategie Operationele activiteiten Financiële positie</p>	<p>Reeds aanwezige beheersmaatregelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > P&C-cyclus: opstellen jaarplannen, tertiaalrapportages, maandrapportages > Besluitvormingsproces, inclusief besluitvoorbereidende organen en toetsende rol 2e en 3e lijn > Waardesturing: assetmanagement en uitvoerende rollen bij Vastgoed en O&O, sturing op rendementseisen <p>1) Procesmanagement versterken:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Uitvoeren risicosessies en werksessies ICS > Uitrol programma procesgericht werken <p>2) Inhoudelijke verdieping</p> <ul style="list-style-type: none"> > Verdiepen toetsingskaders (portefeuillestrategie en financieel) > KPI's verbeteren. <p>3) Houding en gedrag</p> <ul style="list-style-type: none"> > Samenwerking tussen de verschillende directies. > Bewustwording hoger gelegen doel bij inzet van middelen versterken (Ontwikkeling/ Verkoop). 	<ul style="list-style-type: none"> > De reeds aanwezige beheersmaatregelen zijn in effectiviteit gegroeid. Het risico is daarmee in belangrijke mate gemitigeerd. > De versterking van het procesmanagement loopt. > In 2017 is het financieel kader nieuwbouw opgesteld en het aan- en verkoopkader. > De bewustwording van het hoger gelegen doel neemt toe, door inzet van kennis van de controllers, toenemende kennis over rendementseisen en de invulling van de rol <div data-bbox="1037 1254 1404 1612" style="text-align: center;"> <p>Ultimo 2017</p> </div>

Risicodefinitie	Aanvullende beheersmaatregelen	Voortgang implementatie aanvullende beheersmaatregelen <small>(in risicokaart: grijs = eind 2016; zwart = eind 2017)</small>																																				
<p>Het risico dat we onvoldoende in staat zijn om te motiveren en om kwalitatief goed personeel en leiders aan te trekken, te behouden of te ontwikkelen.</p> <p>Categorie: Strategie Operationele activiteiten</p>	<p>Strategische personeelsplanning goed uitvoeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Kwalitatief: wensprofielen > Scherpe analyse op gap tussen huidige situatie en gewenst profiel > Durf om echte keuzes te maken: consequenties voor nu en vervolgstappen <p>Organisatie-ontwikkeling - programma Mensen maken Vestia:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Leiderschap en cultuur: ontwikkeling leiderschap en kernwaarden > Investeren in samenwerking/ procesgericht werken/ teamontwikkeling > Resultaatgericht werken en sturen <p>Inzetten op thema's Duurzame inzetbaarheid en Duurzaam ontwikkelen:</p>	<p>De strategische personeelsplanning is gestart, de leiderschapsprofielen zijn gemaakt.</p> <p>Het werven van kwalitatief goed personeel op tactisch niveau blijkt een uitdaging.</p> <p>Het programma Mensen Maken Vestia loopt.</p> <p>Het ziekteverzuim loopt echter op. Er zijn in 2017 verzuimtrainingen aan het management gegeven.</p> <p>Deze thema's zijn opgenomen in het jaarplan van HR.</p> <div data-bbox="1034 969 1409 1328" style="text-align: center;"> <p>Ultimo 2017</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Ultimo 2017 Risk Matrix</caption> <thead> <tr> <th>kans \ impact</th> <th>3</th> <th>6</th> <th>9</th> <th>12</th> <th>15</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Yellow</td> <td>Red</td> <td>Red</td> <td>Red</td> <td>Red</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Yellow</td> <td>Yellow</td> <td>Yellow</td> <td>Red</td> <td>Red</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Green</td> <td>Grey (5)</td> <td>Yellow</td> <td>Yellow</td> <td>Red</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Green</td> <td>Green</td> <td>Yellow</td> <td>Yellow</td> <td>Red</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Green</td> <td>Green</td> <td>Green</td> <td>Yellow</td> <td>Yellow</td> </tr> </tbody> </table> </div>	kans \ impact	3	6	9	12	15	5	Yellow	Red	Red	Red	Red	4	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	3	Green	Grey (5)	Yellow	Yellow	Red	2	Green	Green	Yellow	Yellow	Red	1	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
kans \ impact	3	6	9	12	15																																	
5	Yellow	Red	Red	Red	Red																																	
4	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red																																	
3	Green	Grey (5)	Yellow	Yellow	Red																																	
2	Green	Green	Yellow	Yellow	Red																																	
1	Green	Green	Green	Yellow	Yellow																																	

Risicodefinitie	Aanvullende beheersmaatregelen	Voortgang implementatie aanvullende beheersmaatregelen (in risicokaart: grijs = eind 2016; zwart = eind 2017)
<p>Het risico dat de verhuurbaarheid van het product in bepaalde gebieden en/of op de lange termijn verslechterd (prijsklasse, kwaliteit/duurzaamheid product).</p> <p>Categorie: Strategie Operationele activiteiten Financiële positie Wet- en regelgeving</p>	<p>1) Onderzoeken</p> <ul style="list-style-type: none"> > Woningmarktonderzoek uitvoeren > Meten tevredenheid prijs/kwaliteit > Jaarlijks monitoren vraag/ aanbod <p>2) Voorkomen</p> <ul style="list-style-type: none"> > Benutten speelruimte agv huursombenadering <p>3) Mitigeren</p> <ul style="list-style-type: none"> > Oorzaak aanpakken door ontlabelen, verlagen huur, verbeteren kwaliteit 	<p>De meting van de tevredenheid over de kwaliteit van de woning is uitgevoerd. De overige benoemde beheersmaatregelen zijn onder de aandacht en worden voorbereid, maar nog niet concreet.</p> 

<p>Het risico dat een ernstige crisis ontstaat, terwijl dat moreel of wettelijk voorkomen had moeten worden.</p> <p>Categorie: Financiële positie Wet- en regelgeving</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Crisisaanpak wordt vergeleken/ geevalueerd met collega-corporaties > Met name wordt aandacht besteed aan het eerder signaleren en opschalen bij een crisis > Contracten en werkwijze worden getoetst op juiste doorlegging van verantwoordelijkheden 	<p>Het proces Beheersen crisis wordt nu herijkt.</p> 
---	---	--

Als het om onze financiële positie en de verslaggeving daarover gaat, onderkennen we aanvullend de volgende materiële risico's en onzekerheden:

Financiële risico's en onzekerheden	Impact	Maatregelen
Het risico dat onze kasstroombegroting niet realiseerbaar is/ gerealiseerd wordt.	<ul style="list-style-type: none"> > onder druk staan van ons duurzaam verdienmodel, > een te hoge waardering (bedrijfswaarde) van ons vastgoed, > te hoog gepresenteerd eigen vermogen (obv bedrijfswaarde) > te hoge solvabiliteit (obv bedrijfswaarde). 	<ul style="list-style-type: none"> > In 2017 is het opstellen van complexspecifieke MJOB's afgerond als onderbouwing van onze onderhoudsbegroting. > De onderbouwing van deze en andere kasstromen wordt begin 2018 in het kader van de herijking van het Verbeterplan afgerond.
Het risico dat de economische uitgangspunten zich anders ontwikkelen dan uitgangspunt in onze meerjarenbegroting.	<ul style="list-style-type: none"> > onder druk staan van ons duurzaam verdienmodel, > een te hoge waardering (bedrijfswaarde en marktwaarde) van ons vastgoed, > te hoog gepresenteerd eigen vermogen > te hoge solvabiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> > In de jaarrekening en meerjarenbegroting zijn de algemeen in de sector geaccepteerde parameters en uitgangspunten gehanteerd. > De gevoeligheidsanalyse op deze uitgangspunten wordt in het kader van de herijking van het Verbeterplan opgepakt.
Het risico dat de uitgangspunten in de marktwaarde ten aanzien van de kwaliteit en verhuurbaarheid van het vastgoed te positief worden verondersteld.	<ul style="list-style-type: none"> > een te hoge waardering (marktwaarde) van ons vastgoed, > te hoog gepresenteerd eigen vermogen (obv marktwaarde) > te hoge solvabiliteit (obv marktwaarde). 	<ul style="list-style-type: none"> > Het bezit wordt jaarlijks getaxeerd door erkende en deskundige taxateurs. Ook onze interne controles zijn gericht op de betrouwbaarheid van de gepresenteerde cijfers.

10. Verslag van de Raad van Commissarissen



Inleiding

In veel opzichten heeft Vestia in het jaar 2017 goede resultaten geboekt. We zijn een stukje dichterbij ons financiële herstel gekomen, gedwongen nog immer onze kaderbepalende doelstelling. We hebben succesvol zowel onze strategie voor de scheiding tussen DAEB- en niet-DAEB-bezit, als de bepaling van onze kern- en niet-kerngemeenten geïmplementeerd. We hebben onze governance versterkt met enkele verfijningen in diverse Reglementen en andere borgingen. We hebben onze beheerkosten kunnen verlagen en forse investeringen op de rails kunnen zetten. Onze klanttevredenheid bereikte in 2016 een dieptepunt, en was ook in 2017 een belangrijk aandachtspunt, want deze is nog immer onder onze doelstelling.

In het afgelopen jaar hebben we geen grote desinvesteringen gedaan en geen beroep hoeven te doen op een verdere (toegezegde) saneringsbijdrage. Op volkshuisvestelijk niveau hebben wij onze, noodzakelijk minder ambitieuze, doelstellingen redelijk kunnen realiseren.

Helaas heeft de aanhoudend lage rentestand verhinderd dat wij onze ruime liquiditeit konden aanwenden om onze schuldenlast verder af te bouwen. Aanhoudend hoge rentekosten en minder dan wenselijke solvabiliteit liggen voorlopig nog in het verschiet. Voorlopig blijft Vestia een saneringscorporatie, alhoewel wij wel degelijk ruimte voor strategische en operationele initiatieven hebben kunnen ontwikkelen.

Wij kijken uit naar een toekomst waar we de klanttevredenheid aanzienlijk verder kunnen verbeteren, onze investeringen aanzienlijk kunnen verhogen hetgeen onze huurders bijzonder ten goede kan komen, en onze eigen organisatie verder kunnen verbeteren zodat wij kunnen blijven genieten van geëngageerde, enthousiaste en voldane medewerkers en een efficiënte organisatie.

Begonnen is met een herijking van ons ondernemingsplan. Belangrijke pijlers zijn de versnelde, maar wel verantwoorde, terugtrekking uit onze niet-kerngemeenten en verhoogde investeringen in renovatie, duurzaamheid en nieuwbouw en meer aandacht voor betaalbaarheid.

Toezichthouder, werkgever, adviseur/klankbord

De Raad van Commissarissen (RvC) van Vestia houdt toezicht op het functioneren van het Bestuur van Vestia en de algemene gang van zaken binnen Vestia. De RvC adviseert het Bestuur daarnaast gevraagd en ongevraagd, is verantwoordelijk voor de benoeming (en eventuele schorsing of ontslag) van de bestuurders, en stelt hun beoordeling en arbeidsvoorwaarden vast. De RvC geeft de accountant opdracht voor de controle van de jaarstukken, stelt de jaarrekening vast en keurt, tezamen met het Bestuur, de opdrachtverlening goed voor de visitatie die Vestia in principe elke vier jaar laat uitvoeren.

De RvC denkt mee op strategisch niveau, waarbij afzonderlijke leden van de raad op specifieke deelterreinen adviseur en sparringpartner kunnen zijn. Dit vereist dat de RvC in haar geheel beschikt over een goed analytisch inzicht, zich positief-kritisch ten opzichte van het Bestuur opstelt, dit doet op een stimulerende wijze en daarbij op een prettige heldere wijze communiceert.

Legitimatie en toezicht visie

De RvC handelt op basis van de bevoegdheden die in de Statuten zijn omschreven. De werkwijze is beschreven in het Reglement van de RvC. Hierin is opgenomen dat we werken met enkele separate commissies. De commissies hebben ook separate Reglementen. De commissies adviseren de RvC over onderwerpen die binnen hun taakgebied vallen. Dit laat de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming van en door de RvC onverlet.

De RvC staat onder leiding van de voorzitter van de RvC. De RvC fungeert als een college met gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat betekent dat alle leden van de RvC gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor besluiten die worden genomen in de RvC, ook als zij zich individueel in de vergadering tegen de inhoud van een besluit hebben uitgesproken.

De RvC is zich daarbij bewust van haar positie om veelal op afstand toezicht te houden.

Toezichtskader

In onderstaand toezichtskader heeft de RvC uitgewerkt hoe zij deze visie in de praktijk brengt. Het toezichtkader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van de corporatie en omvat het geheel van spelregels die de RvC bij het uitoefenen van haar taken volgt.

Extern toezichtskader

- Governancecode Woningcorporaties (in juli 2017 aangepast);
- Het vigerende Verbeterplan;
- Werkafspraken met externe toezichthouders in het kader van de sanering en de status van het toezicht.

Intern toezichtskader

- Toezichtvisie (in 2017 ontwikkeld en vastgesteld);
- Statuten (in 2016 vernieuwd);
- Reglement Raad van Bestuur en directieraad (in 2016 vernieuwd);
- Reglement Raad van Commissarissen (in 2016 vernieuwd) en Profielschets RvC;
- Reglement Selectie- en Remuneratiecommissie (in 2017 bijgesteld);
- Reglement Auditcommissie (in 2017 bijgesteld);
- Verbindingsstatuut (in 2017 bijgesteld);
- Treasurystatuut (vernieuwd in 2016);

- Investeringsstatuut (nieuw in 2016);
- Reglement Financieel Beleid en Beheer (in 2017 bijgesteld);
- Procuratie Reglement (in 2017 bijgesteld);
- Integriteitscode en Regeling melden integriteitszaken (in 2017 bijgesteld).

Het toetsingskader is voor het Bestuur kaderstellend om te besturen en voor de RvC richtinggevend om toezicht te houden. Het toetsingskader wordt gevormd door kaders die betrekking hebben op enerzijds de besturing en anderzijds op de beheersing van de organisatie.

Besturingskader

- Ondernemingsplan;
- Meerjareninvesteringsplan;
- Jaarplan(nen);
- Prestatieafspraken met (grote) gemeenten.

Beheersingskaders

- Financiële kaders (meerjaren) begroting;
- Liquiditeitsbegroting;
- Investeringsplannen;
- Treasury jaarplan;
- Jaarplan Interne Beheersing;
- Risicobeheersingssysteem;
- Organisatie- en formatieplan.

Toetsing is uitgevoerd aan de hand van

- Uitgebreide management- en treasury tertiaal- en jaarverslagen;
- Jaarrekening voorgaande jaar en diverse andere verantwoordingsrapportages ten behoeve van ILT/Aw en WSW;
- Gedetailleerde rapportages met betrekking tot de liquiditeitspositie en verwachtingen;
- Verslagen van de Treasury Commissie;
- Overleg Voorzitter RvC met de Raad van Bestuur (RvB) tussen RvC vergaderingen in, en ander intern overleg;
- Verslagen, notulen en/of terugkoppelingen van vergaderingen van de Auditcommissie en Selectie- en Remuneratiecommissie;
- Verslagen van de stafafdeling Interne Beheersing;
- Weergave van adviezen van de Ondernemingsraad (OR), Huurdersraad Vestia (HV) en RvC vergaderingen met de OR en HV, alsmede minstens vier maal per jaar overleg met de HV door de twee leden van de RvC die op voordracht van de HV zijn benoemd en met de OR door het lid van de RvC die op voordracht van de OR is benoemd;
- Projectverslagen en rapportages m.b.t. bijzondere onderwerpen zoals de voornemens en uitvoering van de DAEB/ niet-DAEB-splitsing, de benoeming van onze (niet) kerngebieden en incidenten;
- Verslagen van de status van de diverse (juridische) procedures (derivaten banken, voormalige treasurer, adviseurs en tussenpersonen, voormalige accountants, enz.);
- Investerings- en desinvesteringsvoorstellen;
- Reguliere en bijzondere rapportages ILT/Aw en WSW en vergaderingen met ILT/Aw en WSW en toezichtsbrief en oordeelbrief van ILT/Aw (jaarlijks).

Commissies

De RvC kent een Selectie- en Remuneratiecommissie en een Auditcommissie. De commissies rapporteren formeel en informeel aan de RvC en besteden daarbij ook aandacht aan het gevoerde overleg met daarin de (belangrijkste) onderwerpen die aan de orde zijn gekomen en haar beraadslagingen en bevindingen.

Alle belangrijke documenten die aan de commissies ter beschikking gesteld worden, worden ook aan de voltallige RvC ter beschikking gesteld. De belangrijkste punten hieruit zijn elders weergegeven in dit Verslag van de RvC.

Tot de taak van de commissies behoren de activiteiten die in onderstaand schema zijn weergegeven.

Selectie- en Remuneratiecommissie

- Opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake commissarissen en bestuurders;
- Beoordelen van de omvang en samenstelling van de RvC en het Bestuur en het, indien nodig, doen van voorstellen voor (wijziging van) de profielschetsen;
- Beoordelen van het functioneren van bestuurders en het rapporteren hierover aan de RvC;
- Het doen van voorstellen voor (her)benoemingen van commissarissen en bestuurders;
- Van tijd tot tijd, voorstellen aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van het Bestuur en de bezoldiging van individuele bestuurders;
- Van tijd tot tijd, voorstellen voor de vergoeding van de leden van de RvC en haar voorzitter.

Auditcommissie

- Interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de gedragscodes;
- Financiële- en operationele informatieverschaffing;
- Rol en het functioneren van de interne auditfunctie;
- Indien nodig, het uitbrengen van advies aan de RvC ten behoeve van het opstellen van de voordracht tot benoeming van de externe accountant;
- Relatie met de externe accountant waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden voor de corporatie;
- Financiering van de corporatie;
- Bespreking van de jaarrekening en het accountantsverslag, het jaarverslag, het grootste deel van de tertiaalrapportages, treasury verslag, verslagen Interne Beheersing, de (meerjaren)begroting en het ter accordering, besluitvorming en- of vaststelling, voorleggen van deze documenten aan de RvC;
- Tezamen met de externe accountant, adviseren van en afstemmen met de RvB bij het opstellen van het werkplan van de interne auditor en het kennisnemen van de bevindingen van de interne auditor, voor zover deze rol ingevuld is;
- Naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van interne audits en externe accountants.

Governance Code Woningcorporaties 2015 en volgende aanpassingen ("GCW")

Vestia hecht belang aan goed bestuur. Hieronder verstaan wij: het integer, competent en transparant handelen van het Bestuur, goed toezicht op het Bestuur door de interne en externe toezichthouders en het afleggen van verantwoording over het uitgevoerde toezicht en bestuur. Vestia onderschrijft de Governancecode Woningcorporaties. Op 1 mei 2015 is de vernieuwde governancecode ingevoerd en in juli 2017 zijn daar nog wat verfijningen bijgekomen. Verder in het jaarverslag zal hier nader op ingegaan worden.

Vestia voldoet aan vrijwel alle bepalingen zoals vastgelegd in de governancecode, met uitzondering van de volgende verbeterpunten in het zichtbaar maken of expliciteren van de naleving van de governance code:

- De rol van de RvC in relatie tot de belanghebbenden van Vestia (principe 4 van de GCW), met name de gemeenten en zorg instellingen;
- Er is geen structurele klachtenrapportage (bepaling 1.5 GCW) over de aard van de klachten, de mate waarin deze een gemene deler hebben en de wijze waarop deze zijn opgevolgd.

Ook in 2017, net als in eerdere jaren, hebben wij tijdens de RvC vergaderingen op meerdere momenten stilgestaan bij de wijzigingen op het gebied van governance naar aanleiding van de nieuwe governancecode en de herziene Woningwet. Afgelopen jaar zijn diverse Reglementen van Vestia vernieuwd om deze in lijn te brengen met deze nieuwe verplichtingen.

Visitatie

Begin 2017 heeft de RvC en de RvB opdracht verstrekt aan een extern visitatiebureau om Vestia voor de eerste maal te visiteren over de periode (medio)2013-2017. Gedurende het jaar heeft de RvC een bijdrage geleverd om de visitatie succesvol te laten verlopen; o.a. deelnemen aan selectie, kick-off –en eindbijeenkomsten en opstellen bestuurlijke reactie. Het visitatierapport is opgeleverd op 14 november 2017.

Twee commissarissen zijn in 2017 herbenoemd waarvoor Aw verzocht is om zienswijzen voor deze herbenoemingen. Positieve zienswijzen zijn in alle gevallen ontvangen waarna de herbenoemingen bekrachtigd konden worden in de vergadering van de RvC.

Toezichhoudende rol van de RvC

Hernieuwde Woningwet

De hernieuwde Woningwet is per 1 juli 2015 van kracht geworden en daar is, effectief vanaf 1 juli 2017, de Veegwet aan toegevoegd. Met de Woning- en Veegwet worden belangrijke hervormingen doorgevoerd die erop gericht zijn dat woningcorporaties hun rol kunnen voortzetten en zich hierbij richten op hun kerntaak: het huisvesten van de doelgroep. Corporaties krijgen een sterkere legitimatie vanuit huurders en gemeenten, een sterkere lokale verankering en er komt meer ruimte voor marktpartijen op de huurmarkt. Ook worden de risico's in de sociale huursector beperkt door verscherping van intern en extern toezicht. De Woningwet 2015 en Veegwet 2017 bieden hiervoor de kaders die verder uitgewerkt worden in het BTIV (Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting) en de ministeriële regelingen.

Toezicht op implementatie

Wij voldoen aan alle maatregelen die in de wetten genomen zijn.

Bij gevraagde goedkeuringen van projecten en andere besluiten is de mogelijke implicatie van de Woningwet expliciet aangegeven. De RvC wordt door middel van memo's geïnformeerd, over de voortgang van de wijze van implementatie door Vestia van de herziene Woningwet op gebieden zoals:

- Scheiding DAEB versus niet-DAEB en Kerngebied versus niet-Kerngebied;
- Wijzigingen Statuten en Reglementen;

Toezicht op de sanering van Vestia

Vestia is al sinds 2012 een saneringscorporatie. Dit reflecteert zich in een uitgebreid palet van afspraken met betrekking tot het operationele en financiële beleid van Vestia, zowel als rapportage- en overlegverplichtingen. Deze afspraken beperken Vestia in het volledig nastreven van haar (maatschappelijke, wettelijke en statutaire) volkshuisvestelijke doelstellingen. In het kader van de sanering heeft de RvC in

2017 eenmaal met het WSW overleg gevoerd. Het geplande overleg met de Aw werd helaas door de Aw afgezegd. De afspraken worden regulier gemonitord via de daarvoor bestemde rapportages aan de RvC. Onderstaand wordt hier nader op ingegaan.

Toezicht op financiële en operationele, zowel als volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties
In de Auditcommissies volgend op het einde van elk tertiaal werd een gedetailleerde financiële en operationele tertiaal rapportage besproken alsmede treasury rapportage, liquiditeitsprognose, enz. In april werden de (concept) jaarrekening en jaarverslag alsmede de accountantsbevindingen en rapport besproken. In november bespraken we de (meerjaren) begroting 2018. Tweemaal bespraken we het verslag van de stafafdeling Interne Beheersing. Gedurende het jaar kwam een scala aan onderwerpen op tafel zoals de interim-controle (resultaten) en herbenoeming van BDO, onze externe accountant; de organisatie en het functioneren van onze financiële, planning en controlefuncties; juridische procedures; enz. De Auditcommissie heeft geen eigen beslissingsbevoegdheden en brengt verslag en advies uit aan de RvC met betrekking tot deze rapportages, gevraagde besluiten en goedkeuringen, en andere relevante zaken.

De RvC bespreekt dezelfde zaken als de Auditcommissie, meestal in een vergadering ca 1-2 weken na de Auditcommissie vergadering. In een enkel geval heeft dit tot een gedetailleerde discussie geleid m.b.t. opmerkelijke afwijkingen van de planning of verwachtingen van de RvC. Waar noodzakelijk en binnen de vereiste termijnen besluit de RvC m.b.t. een ruim scala van zaken zoals het jaarverslag en -rekeningen, (des) investeringsvoorstellen, (meerjaren)begrotingen en plannen, (re)organisatie voorstellen, aanpassingen aan besturings- en organisatiedocumenten (bijv Treasury of Investerings Statuut, directie Reglement), verslagen stafafdeling Interne Beheersing, enz.

De Auditcommissie en de RvC vergaderen in principe altijd in aanwezigheid van het Bestuur, directeur Bedrijfsvoering & Control en stafmanager Interne Beheersing en in voorkomende gevallen met vertegenwoordiging van diverse directiefuncties. RvC vergaderingen worden meestal voorafgegaan door een informele vergadering van de RvC waar zaken besproken worden die slechts de RvC aangaan (bijv de werkgeversrol m.b.t. het Bestuur) en die de leden van de RvC gelegenheid geeft richting te geven aan de formele RvC vergadering.

Ook geeft de Auditcommissie aandacht aan de (her)benoeming van de externe accountant. Ogenscheinlijk een eenvoudige taak maar in Vestia's geval bezwaard door onze historie met KPMG en Deloitte. Buiten dat spelen hier factoren zoals (vermeende) kwaliteit en efficiency zowel als kosten en andere factoren een rol.

Deze organisatie van het functioneren van de RvC geeft ons goede gelegenheid om voldoende gebruik te maken van de bijzondere aandachtsgebieden en competenties van individuele RvC leden en ons te kwijten van onze collectieve verantwoordelijkheden als RvC.

Minstens eenmaal per jaar, maar soms vaker, komen onze verbindingen in beeld. We streven naar het afbouwen hiervan en het verminderen van de complexiteit van Vestia. Belangrijke verbindingen, waar ook aandacht aan wordt besteed zijn de Hofbogen, de WOM Den Haag Zuidwest en de VOM Delft (in 2017 opgeheven).

Buiten de reguliere RvC vergaderingen komt de RvC nog een paar keer bij elkaar om de tijd te nemen om niet routinematige zaken te bespreken. In 2017 sneden we, in aparte “strategiedagen” met de directieraad, een aantal strategische onderwerpen aan zoals portefeuillestrategie, waardesturing, duurzaamheid, dienstverlening en (eigen) organisatieontwikkeling.

Overleg met Stakeholders

De RvC vergadert een of tweemaal per jaar met de OR en de HV. De twee huurderscommissarissen hebben in 2017 daarnaast nog vier keer apart overlegd met het Bestuur van de HV en de commissaris benoemd op voordracht van de OR heeft daarnaast zes maal overleg gevoerd met de OR. Individuele leden geven namens de RvC aandacht aan Aedes, VTW en andere (koepel) organisaties. Tevens overleggen wij elk jaar met de andere Rotterdamse, respectievelijk Haagse, corporaties.

Alles in ogenschouw nemende zijn wij de mening toegedaan dat we adequaat toezicht houden op het Bestuur van Vestia en de wijze waarop zij de organisatie aansturen. Dat wil niet zeggen dat wij geloven dat Vestia nu in staat is alle klachten, schades, incidenten, problemen, enz. te voorkomen. Het is niet realistisch om hiernaar te streven. Het wil wel zeggen dat we adequaat georganiseerd en bestuurd zijn om goed om te gaan met alle grote risico's die we elke dag tegenkomen en dat we ons goed bewust zijn van de risico's waar we (nog) geen afdoende antwoord op hebben.

Werkgeversrol van de RvC

Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie ondersteunt en adviseert de RvC bij de invulling van haar werkgeversrol. Daaronder valt met name werving, selectie, beoordeling en beloning van de bestuurders. Daarnaast draagt de Selectie- en Remuneratiecommissie zorg voor de voorbereiding van zelfevaluaties en trajecten ter vervulling van vacatures binnen de RvC.

De Selectie- en Remuneratiecommissie kwam in 2017 één maal fysiek bijeen, voerde één telefonisch overleg en correspondeerde diverse malen schriftelijk met elkaar. Aan de orde kwamen de zelfevaluatie van de RvC, de herbenoeming van de bestuurders in 2017, de beoordeling van de bestuurders, de beloning van het Bestuur en RvC (mede n.a.v. aanpassingen in de WNT) en het RvB declaratierapport 2016. Tevens voerde de voorzitter van de commissie samen met de voorzitter van de RvC in maart beoordelingsgesprekken met beide bestuurders.

Topstructuur, profielen en benoeming

Het huidige Bestuur is in 2013, op basis van gedetailleerde profielschetsen, geworven en benoemd. De beide bestuurders hebben een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, maar zijn - conform de governancebepalingen - als bestuurder aangesteld voor een periode van 4 jaar. De (eerste) termijn van 4 jaar liep tot 1 juli 2017. Na gedegen beraad binnen de RvC zijn beide bestuurders per 1 juli 2017 herbenoemd voor een verdere termijn van 4 jaar. Uiteraard heeft in het voortraject ook een toetsing door de Autoriteit woningcorporaties plaatsgevonden.

Beoordelingskader en beoordeling

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

notitie verstrekt over de gerealiseerde en niet gerealiseerde doelen in 2016. Tevens hebben beide bestuurders een korte zelfevaluatie aangeleverd. In algemene zin functioneren de leden van het bestuur naar volle tevredenheid van de RvC. In de ogen van de RvC opereert het bestuur daarenboven als hecht team.

Beloningskader en beloning

De vigerende wet- en regelgeving ten aanzien van de bezoldiging van de bestuurders is leidend voor het te voeren bezoldigingsbeleid. Op Vestia is de bezoldigingsklasse "H" uit de Wet Normering Topinkomens (WNT) van toepassing. Per 1 januari 2017 is het voor Vestia toepasselijke WNT-bezoldigingsmaximum verhoogd van € 179.000 naar € 181.000 (incl. werkgeverspremies).

De bezoldiging van de voorzitter van de RvB is in 2017 niet aangepast. Die bedraagt € 230.474, conform WNT 1. Deze bezoldiging zal conform de wettelijke overgangsregeling met ingang van 1 januari 2020 in drie jaar worden afgebouwd naar het nieuwe WNT-maximum. De bezoldiging van de andere bestuurder ligt op het maximum van de huidige WNT en is op het nieuwe maximum aangepast. Afgesproken is dat deze bezoldiging in lijn met het afbouwschema van het WNT-overgangsrecht met ingang van 1 januari 2020 wordt afgebouwd naar 95% van het op dat moment geldende maximum.

Vestia heeft in 2017 geen bijzondere vergoedingen toegekend of uitgekeerd aan de bestuurders.

De Selectie- en Remuneratiecommissie heeft zich in maart 2017, aan de hand van een memo dat was opgesteld door de afdeling Interne Beheersing, gebogen over de declaraties van beide bestuurders in 2016. De commissie zag geen aanleiding voor materiële vragen of opmerkingen.

Zelfevaluatie RvC

De Selectie- en Remuneratiecommissie heeft aan de RvC voorgesteld om de zelfevaluatie in 2017 te laten begeleiden door CS&G Consultancy (dhr. W. van Leeuwen). Op 22 maart 2017 heeft de evaluatie plaatsgevonden, deels in aanwezigheid van het bestuur. Ter voorbereiding zijn gesprekken gevoerd met de leden van de RvC en het bestuur. Geconstateerd werd dat de leden van de raad goed op elkaar ingespeeld en complementair zijn en dat de raad voor de komende periode adequaat is samengesteld. Vraagpunten zijn vooral hoe scherp en competent te blijven. Planmatiger aandacht voor educatie en een eigen jaaragenda kunnen hierbij wellicht behulpzaam zijn. Aandachtspunten zijn het vragend i.p.v. stellend klankborden met de bestuurders en de rol van de RvC richting het netwerk/de stakeholders. Per saldo maakt de RvC zich lichte zorgen over de beschikbare tijd voor-, en diepgang van, het overleg over de identificatie van-, en omgang met, de strategische dilemma's die wij tegenkomen en de voorgenomen implementatie van onze keuzes daarin.

Integriteit

In het Reglement van de RvC zijn regels opgenomen die betrekking hebben op belangenverstrengeling.

De RvC heeft kennisgenomen van de geactualiseerde integriteitscode en Regeling melden integriteitszaken.

De RvC is van mening dat de leden hun taken in onafhankelijkheid hebben verricht.

De externe accountant heeft kennisgenomen van de maatregelen om de frauderisico's te beperken en heeft deze niet als inadequaat gekwalificeerd.

Klankbordfunctie van de RvC

Eén van de taken van de RvC is de signaal- en klankbordfunctie voor het Bestuur. Wij geven daar invulling aan door middel van reguliere vergaderingen met het Bestuur, een aantal strategiedagen met RvC, Bestuur en directieraad, bilateraal overleg tussen de voorzitter van de RvC en het Bestuur, en leden van de RvC met het senior kader van Vestia, de OR en de HV. Voor de leden van de RvC betekent dit, dat zij over de juiste kwaliteiten beschikken om deze functies goed uit te oefenen zoals inlevingsvermogen, het bewaren van de juiste afstand en overzicht kunnen hebben in de grote lijnen zonder hierbij de noodzakelijke details uit het oog te verliezen. De RvC, individueel en collectief, moet in staat zijn het Bestuur met gezag en respect te begeleiden.

Resultaten juridische procedures

Vestia heeft nog een ruime voorraad aan (mogelijke) juridische procedures, voornamelijk gerelateerd aan het derivaten debacle in 2011 en 2012. Het gaat hier om onze relaties met onze voormalige accountants Deloitte en KPMG, een aantal van onze voormalige banken en onze voormalige treasurer. In 2017 hebben we goede vordering gemaakt inzake onze voormalige treasurer maar deze zaak is nog niet afgerond. Verder hebben we slechts een paar kleine zaken af kunnen wikkelen.

Samenstelling, functioneren, remuneratie en vergaderingen van de RvC en Commissies

Samenstelling

Gedurende 2017 bestond de RvC uit zes leden (van een statutair maximum van zeven). De samenstelling van de RvC was als volgt:

Leden	M/V	Nationaliteit	Geb. jaar	Benoemd / Herbenoemd	Aftreden	Commissie
C.H. Teschmacher Voorzitter	M	NL	1956	2012 / 2016	2020	Lid Auditcommissie
M.P.M Cooijmans Lid	V	NL	1964	2012 / 2016	2020	Voorzitter Auditcommissie
J. van der Vlist Lid	M	NL	1947	2012 / 2016	2020	Lid Auditcommissie
E.P. Bartlema Lid	M	NL	1959	2012 / 2016	2020	Voorzitter Selectie- en Remuneratiecommissie
A.E. de Groot Kooijman Lid	V	NL	1961	2013 / 2017	2021	Lid Selectie- en Remuneratiecommissie
W. van der Toorn Vrijthoff Lid	M	NL	1948	2013 / 2017	2021	Lid Selectie- en Remuneratiecommissie

Mevrouw de Groot Kooijman en de heer van der Toorn Vrijthoff zijn in 2017 herbenoemd. De heer Teschmacher is weliswaar benoemd tot 28/2/2020 maar heeft aangegeven af te willen treden in de eerste helft van 2019 om ruimte te maken voor een nieuw lid van de RvC met voldoende "inwerk" tijd voordat de overige leden van de RvC af (moeten) treden.

De specificatie van de hoofd- en nevenfuncties van de leden van de RvC luidt als volgt:

Leden	Hoofdfunctie	Nevenfunctie (evt. deels van het jaar)
C.H. Teschmacher		<ul style="list-style-type: none"> - Lid RvA, bestuurder Nolet Groep - Voorzitter STAK Mobile Telecommunications Investment
M.P.M Cooijmans	Directeur Philips Foundation	- Commissaris BTL
J. van der Vlist		<ul style="list-style-type: none"> - Plv. Voorzitter Cie voor de milieueffectrapportage - Voorzitter Advies Commissie Water - Voorzitter RvC nv Slibverwerking-Noord Brabant - Lid RvT Stichting Natuur en Milieu - Lid RvT Stichting Platform 31 - Lid RvC Woonplus Schiedam - Voorzitter St Kennisinst. Duurzame Verpakkingen - Buitengewoon raadslid Onderzoeksraad Veiligheid - Voorzitter Stichting de Schiedamse Molens - Voorzitter NSG Nederlandse St. Geluidshinder - Voorz stichting Streekeigen product Nederland - Voorz Adviescollege ICT gemeente Amsterdam - Lid bestuur stichting Kennis en Innovatie Centrum Westelijke Veenweiden
E.P. Bartlema	Directeur Amsterdamsche Coöp. Woningvereniging "Samenwerking"	<ul style="list-style-type: none"> - Visitator woningcorporaties bij Cognitum BV) - Voorzitter bestuur stichting "Effe bij moeder an", Amsterdam
A.E. de Groot Kooijman	Directeur Laergo B.V. Adviseur en Docent Nationaal Register	<ul style="list-style-type: none"> - Management Consultant - Voorz RvC Danone Baby and Medical Nutrition NL - Voorz RvT van Bevolkingsonderzoek Zuid-West - Vice-voorz RvC Astellas Pharma Europe - Lid RvT van Middin
W. van der Toorn Vrijthoff	Eigenaar directeur Creative Solution	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinator international TU project The impact of urban planning and governance reform on the historic built environment and intangible cultural heritage - Voorzitter bestuur inloophuis Debora

Functioneren

Niet alle vergaderingen konden door alle leden van de RvC, dan wel de Audit-, respectievelijk de Selectie- en Remuneratiecommissie bijgewoond worden, maar er was geen sprake van frequente afwezigheid.

Type bijeenkomst				Leden / rol / aanwezigheid (● = aanwezig, ✕ = afwezig, ○ = geen lid)					
RvC	Vergadering	Besluit buiten vergadering	Anders	C.H. Taschmacher	M.P.M. Coolijmans	J. van der Vlist	E.P. Bartema	A.E. de Groot Koopman	W. van der Toorn Vrijthoff
				Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
		●		●	●	●	●	●	●
	●			✕	●	●	●	●	●
		●		●	●	●	●	●	●
			●	●	✕	●	●	●	●
	●			●	●	●	●	●	●
		●		●	●	●	●	●	●
	●		●	●	●	●	●	●	●
			●	●	●	●	●	●	●
		●		●	●	●	●	●	●
			●	✕	●	●	●	●	✕
	●		●	●	✕	●	●	●	●
		●		●	✕	●	●	●	●
	●		● ●	●	●	●	●	●	●

Selectie- en Remuneratiecommissie	Vergadering	Anders				Voorzitter	Lid	nvt / lid
		●				●	●	✕
	●					●	●	●

Type bijeenkomst			Leden / rol / aanwezigheid (● = aanwezig, ✘ = afwezig, ○ = geen lid)					
Auditcommissie	Vergadering	Anders	C.H. Teschmacher	M.P.M. Cooljmans	J. van der Vlist	E.P. Bartlema	A.E. de Groot Kooijman	W. van der Toorn Vrijthoff
			Voorzitter	Lid	Lid			
16 februari	●		●	●	●			
19 april	●		●	●	●			
15 juni	●		●	●	●			
9 november	●		✘	●	●			

Permanente Educatie uren / punten (min 15 over 2015-17)

Uren verspreid over 2015	10	9	2	18	34	20
Uren verspreid over 2016	3	9	12	4	12	8
Uren verspreid over 2017	8	4	8	10	9	6
Voldoet aan de eisen?	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Andere vergaderingen, overleggen, bijeenkomsten, enz. in 2017

Totaal aantal	15	4	13	14	15	9
En met de HV / OR	1 / 1	1 / 0	1 / 1	5 / 1	1 / 7	5 / 1

Buiten de bovenstaande bijeenkomsten was er door de Voorzitter en individuele leden formeel en informeel overleg met het Bestuur, de OR, de HV, externe toezichthouders, koepel- en andere organisaties (zoals Aedes, VTW), directie en managementteam leden, enz.

Belangrijke besluiten en gegeven goedkeuringen

Op 1 februari (buiten vergadering) werd goedkeuring verleend aan investeringsproject Emmaplein.

Op 2 maart: (a) werden de herbenoemingen van mevrouw de Groot (tot 28/2/2021) en de heer van der Toorn Vrijthoff (tot 30/4/2021) in de RvC besloten; (b) werden de wijzigingen in de Reglementen van de Audit- en Selectie- en Renumeratiecommissie vastgesteld; en (c) werd goedkeuring verleend aan investeringsprojecten aan de Bouwlustlaan en de Jan Evertsenplaats.

Op 26 april: (a) werd kennisgenomen van het accountantsverslag m.b.t. 2016 van BDO, werd goedkeuring gegeven aan het jaarverslag 2016 en werd de jaarrekening 2016 vastgesteld; (b) werd besloten tot verkoop van het bezit van de VOM Delft B.V. en vervolgens de liquidatie van die VOM; (c) werd de investering in nieuwbouwproject Haags Buiten goedgekeurd; (d) besloten tot herbenoeming van de heer Schakenbos en mevrouw De Mooij als bestuurders van Vestia voor een tweede termijn (tot 30/6/2021); en (e) werden aanpassingen aan het procuratiereglement goedgekeurd.

Op 16 juni (buiten vergadering) werd goedkeuring verleend aan een vervroegde aflossing.

Op 22 juni: (a) stellen wij onze biedingen vast m.b.t. onze prestatieafspraken voor de 18 gemeenten die hierom gevraagd hebben; (b) geven we goedkeuring aan het geactualiseerde verbindingen statuut; (c) bespreken we de kaderbrief die sturing geeft aan de begroting 2018; (d) bespreken we de stand van zaken m.b.t. ons Scheidingsvoorstel; en (e) bespreken we de WOM DHZW B.V. (Den Haag Zuid West).

Op 29 en 30 juni: vinden onze jaarlijkse Strategiedagen plaats. Er is uitgebreid aandacht voor (a) ontwikkelingen in onze woningmarkt en ons (aanstaande) Ondernemingsplan; (b) de omgang met ons Bedrijfs- en Zorg Onroerend Goed, inclusief ons aan- en verkoop beleid; (c) duurzaamheid, inclusief onze opgave en beperkingen, stand van zaken in de markt, enz; (d) dienstverlening (aan onze huurders) in de breedste zin; en (e) de bezetting van sleutelposities binnen Vestia.

Op 5 september (buiten vergadering) werd goedkeuring verleend aan een bieding op collegiale leningen.

Op 28 september: (a) keuren we de verkoop van het HAKA pand goed, formeel is goedkeuring niet nodig maar de verkoop gaat met een groot verlies gepaard en het Bestuur vond het wenselijk om dat onder onze aandacht te brengen; (b) besluiten we tot investeringen aan de Kloosterkade en Schuilenburg-Britsenburg; (c) keuren we de opheffing van Corporatie Energie Beheer goed; (d) keuren we enkele kleine veranderingen in het Reglement Financieel Beleid en Beheer goed; (e) bespreken we het aanstaande ondernemingsplan en de acties die moeten gaan leiden tot de afronding hiervan; (f) bespreken we mogelijke activa- passiva transacties; en (g) de voortgang van ons Scheidingsvoorstel

Op 2 november (buiten vergadering) werd goedkeuring verleend aan een bieding op collegiale leningen.

Op 23 november: (a) gaven wij goedkeuring aan het Vestia jaarplan 2018, de meerjarenbegroting 2018-2027, het jaarplan 2018 van de afdeling Interne Beheersing, het Treasury jaarplan voor 2018; (b) keurden wij de liquidatie van Stichting Gebouwenstichting (een inmiddels overbodige Stichting binnen de Vestia groep) goed; (c) keurden we de verlenging van de opdracht van BDO voor 2018 (en eventueel 2019 en 2020) goed; (d) stelden wij het Visiedocument Toezicht vast; (e) gaven wij goedkeuring voor verkoop 3 complexen in Vught en (f) bespraken wij de BDO management letter m.b.t. de recente interim controle.

Remuneratie leden Raad van Commissarissen

De vergoeding van de leden van de RvC bedroeg in 2017 in totaal € 117.163; in 2016 was dit € 118.667.

De vergoeding voor leden van de RvC is geheel in lijn met de richtlijnen van de VTW en de vigerende normen van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Per functie luidt de specificatie van de jaarvergoeding per 1 januari, respectievelijk 1 april 2017 en 1 januari 2016 als volgt.

Functie	1 januari / 1 april 2017	2016
Voorzitter	€ 26.700 / € 27.150	€ 26.700
Lid	€ 17.800 / € 18.100	€ 17.800

Afsluiting

Graag bedanken wij bij deze het Bestuur, het managementteam, onze medewerkers, de OR en de HV voor hun inzet voor onze huurders en het weer gezond maken van Vestia.

We kijken uit naar een uitdagend 2018 en de volle inzet van de RvC, het Bestuur, het management team en al onze medewerkers voor onze huurders en de continuïteit van een steeds vernieuwend en gezonder Vestia.

Rotterdam, 3 mei 2018

C.H. Teschmacher

Voorzitter Raad van Commissarissen

11. Maatschappelijke verantwoording



11.1 Werkzaam in het belang van de volkshuisvesting

Het bestuur en de RvC zijn van mening dat in 2017 op het volkshuisvestelijk vlak naar vermogen goede prestaties zijn verricht. Alle middelen zijn besteed in het belang van de volkshuisvesting.

Rotterdam, 3 mei 2018

Raad van bestuur

wg

A.J.M Schakenbos

Voorzitter bestuur

wg

W.F. de Mooij

Bestuurder

Raad van commissarissen

wg

C.H. Teschmacher

Voorzitter RvC

wg

J. Van der Vlist

wg

M.P.M. Cooijmans

wg

E.P. Bartlema

wg

A.E. De Groot

wg

W. Van der Toorn Vrijthoff

Bijlagen

1. Gemeenten en prestatieafspraken

Wij hadden in 2017 prestatieafspraken met zestien gemeenten, waaronder de vier kerngemeenten Delft, Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer. Met deze gemeenten zijn nieuwe prestatieafspraken gemaakt voor 2018. Met de gemeente Krimpenerwaard zijn voor 2018 voor het eerst prestatieafspraken gemaakt. De prestatieafspraken zijn openbaar en staan vanaf begin 2018 op onze website. Bij het tijdstip van opstellen van deze tekst hebben de gemeenten Oude Pekela, Utrechtse Heuvelrug, Zoetermeer en Zuidplas de prestatieafspraken nog niet getekend.

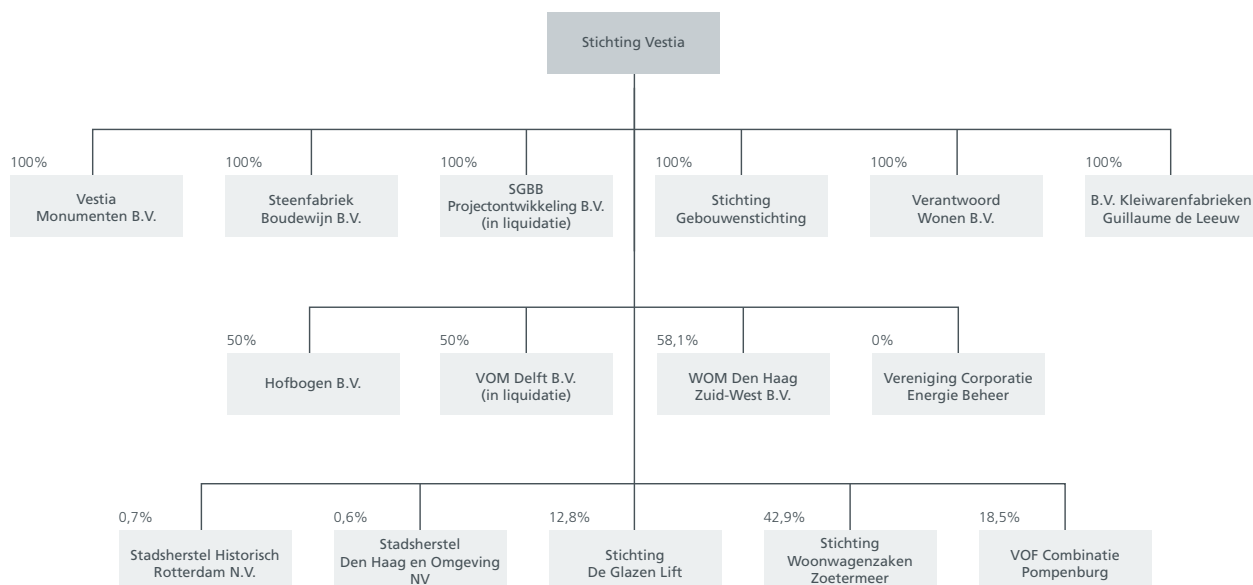
De 17 gemeenten zijn:

1. Barendrecht
2. Bergeijk
3. Brielle*
4. Den Haag
5. Delft
6. Krimpenerwaard
7. Maassluis
8. Nieuwkoop
9. Oude Pekela
10. Pijnacker Nootdorp
11. Rotterdam
12. Utrechtse Heuvelrug
13. Veendam
14. Westland*
15. Westvoorne
16. Zoetermeer
17. Zuidplas

* In deze gemeenten geldt dat de prestatieafspraken niet zijn overeengekomen maar wel als prestatie-biedingen de richtlijn vormen voor het handelen van Vestia.

2. Verbindingen

Vestia kent een aantal verbindingen. Denk hierbij aan groepsmaatschappijen, dochterondernemingen, deelnemingen in andere rechtspersonen en overige verbindingen waarbij sprake is van bestuurlijke en/of financiële banden met rechtspersonen.



Deze bijlage biedt inzicht in de werkzaamheden en financiële situatie van verbindingen. Naast vermelde verbindingen participeert Vestia in 190 VvE's.

De informatie bij h en i heeft betrekking op Stichting Vestia. Indien de jaarrekening over 2017 van de betreffende verbinding nog niet gereed is, wordt het jaartal van de laatst vastgestelde jaarrekening vermeld. Alle bedragen in de tabellen zijn * € 1.000, tenzij anders vermeld.

Vestia Monumenten BV

a.	Naam/rechtsvorm	Vestia Monumenten B.V. / Besloten Vennootschap
b.	Vestigingsplaats	Rotterdam
c.	Oprichtingsdatum	20-12-2007
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Het hoofdzakelijk in stand houden en exploiteren van registergoederen die worden aangemerkt als monument in de zin van de Monumentenwet 1988 of een daarvoor in de plaats tredende regeling, met inachtneming van het bepaalde in artikel 45 van de Woningwet. De vennootschap is mede werkzaam op het gebied van volkshuisvesting.
f.	Aandeelhouder	Stichting Vestia 100%
g.	Ingebracht kapitaal en agio aandeelhouder totaal	€ 18 en € 34.345
h.	Schuldverhoudingen met aandeelhouder	€ 5.847 (r/c te betalen aan Vestia)
i.	Verstreekte garanties aandeelhouder	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 2.722
k.	Omzet verbinding	€ 3.497
l.	Resultaat verbinding	-/- € 795
m.	Werkzaamheden en overige informatie	De vennootschap exploiteert de Boerderij Nooitgedacht, een Herbergier en een Thomashuis. Het Hakapand is in 2017 verkocht.

Verantwoord Wonen BV

a.	Naam/rechtsvorm	Verantwoord Wonen B.V. / Besloten vennootschap
b.	Vestigingsplaats	Rotterdam
c.	Oprichtingsdatum	18-05-1992
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Het verwerven, ontwikkelen, exploiteren en beheren van register goederen en woningen en woongebouwen in het bijzonder, met inachtneming van het bepaalde in artikel 45 van de Woningwet. De vennootschap is mede werkzaam op het gebied van volkshuisvesting. .
f.	Aandeelhouder	Stichting Vestia 100%
g.	Ingebracht kapitaal en agio aandeelhouder	€ 18 en € 52.000
h.	Schuldverhoudingen met aandeelhouder	€ 9.757 (r/c te betalen aan Vestia)
i.	Verstreekte garanties aandeelhouder	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 18.881
k.	Omzet verbinding	€ 13.009
l.	Resultaat verbinding	€ 1.593
m.	Werkzaamheden en overige informatie	-

Stichting Gebouwenstichting

a.	Naam/rechtsvorm	Gebouwenstichting / Stichting
b.	Vestigingsplaats	Naaldwijk
c.	Oprichtingsdatum	07-07-1994
d.	Duur overeenkomst	Het pand aan de Tiendweg 4 te Naaldwijk is in 2018 verkocht. Na de levering van het pand zal de stichting worden ontbonden.
e.	Doelstelling	Verhuur van onroerend goed niet zijnde woonruimte, met inachtneming van het bepaalde in artikel 45 van de Woningwet. De vennootschap is mede werkzaam op het gebied van volkshuisvesting. .
f.	Participant	Stichting Vestia
g.	Ingebracht kapitaal participant totaal	n.v.t.
h.	Schuldverhoudingen met participant	€ 2.676 (r/c te betalen aan Vestia)
i.	Verstreckte garanties participant	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	-/- € 1.301
k.	Omzet verbinding	€ 159
l.	Resultaat verbinding	€ 45
m.	Werkzaamheden en overige informatie	Zie d. en e.

BV Kleiwarenfabrieken "Guillaume de Leeuw"

a.	Naam/rechtsvorm	BV Kleiwarenfabrieken Guillaume de Leeuw" / Besloten Vennootschap
b.	Vestigingsplaats	Rotterdam
c.	Oprichtingsdatum	23-09-1949
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Het vervreemden van de gronden die eigendom zijn van de vennootschap, met inachtneming van het bepaalde in artikel 45 van de Woningwet. De vennootschap is mede werkzaam op het gebied van de volkshuisvesting.
f.	Aandeelhouder	Stichting Vestia 100%
g.	Ingebracht kapitaal aandeelhouder totaal	€ 54
h.	Schuldverhoudingen met aandeelhouder	€ 5 (r/c te betalen aan Vestia)
i.	Verstreekte garanties aandeelhouder	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 818
k.	Omzet verbinding	€ -
l.	Resultaat verbinding	€ 49
m.	Werkzaamheden en overige informatie	-

Steenfabriek Boudewijn BV

a.	Naam/rechtsvorm	Steenfabriek Boudewijn B.V. / Besloten Vennootschap
b.	Vestigingsplaats	Rotterdam
c.	Oprichtingsdatum	13-08-1962
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Het vervreemden van de gronden die eigendom zijn van de vennootschap, met inachtneming van het bepaalde in artikel 45 van de Woningwet. De vennootschap is mede werkzaam op het gebied van de volkshuisvesting.
f.	Aandeelhouder	Stichting Vestia 100%
g.	Ingebracht kapitaal aandeelhouder totaal	€ 204
h.	Schuldverhoudingen met aandeelhouder	€ 8 (r/c te betalen aan Vestia)
i.	Verstreekte garanties aandeelhouder	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	-/- € 1.001
k.	Omzet verbinding	€ 3
l.	Resultaat verbinding	€ 12
m.	Werkzaamheden en overige informatie	-

SGBB Projectontwikkeling BV (in liquidatie)

a.	Naam/rechtsvorm	SGBB Projectontwikkeling B.V. (in liquidatie) / Besloten Vennootschap
b.	Vestigingsplaats	Hoofddorp
c.	Oprichtingsdatum	21-12-2000
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Het (doen) ontwikkelen, het (doen) uitvoeren en aannemen van bouwwerken en infrastructurele werken, waaronder begrepen projectontwikkeling in de vastgoedsector.
f.	Aandeelhouder	Stichting Vestia 100%
g.	Ingebracht kapitaal en agio aandeelhouder	€ 18 en € 1.000
h.	Schuldverhoudingen met aandeelhouder	€ 3.344 (r/c te betalen aan Vestia)
i.	Verstreekte garanties aandeelhouder	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 2.084
k.	Omzet verbinding	€ 268
l.	Resultaat verbinding	€ 496
m.	Werkzaamheden en overige informatie	-

Deelnemingen

Hofbogen BV

a.	Naam/rechtsvorm	Hofbogen B.V. / Besloten Vennootschap
b.	Vestigingsplaats	Rotterdam
c.	Oprichtingsdatum	22-12-2005
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Het beleggen van vermogen, hoofdzakelijk bestaande uit het beleggen van vermogen in onroerende zaken, die zijn ingeschreven in een of meer van de ingevolge de Monumentenwet 1988 vastgestelde registers van beschermde monumenten teneinde deze in stand te houden.
f.	Aandeelhouders	Stichting Vestia 50%, Stichting Havensteder 50%
g.	Ingebracht kapitaal en agio aandeelhouders totaal	€ 3.618 en € 6.000 (2016)
h.	Schuldverhoudingen met aandeelhouder	€ 1.529 (lening verstrekt door Vestia)
i.	Verstreckte garanties aandeelhouder	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 6.885 (2016)
k.	Omzet verbinding	€ 946 (2016)
l.	Resultaat verbinding	€ 444 (2016)
m.	Werkzaamheden en overige informatie	Laatste jaarrekening is van 2016.

Stadsherstel Historisch Rotterdam NV

a.	Naam/rechtsvorm	Stadsherstel Historisch Rotterdam N.V. / Naamloze Vennootschap
b.	Vestigingsplaats	Rotterdam
c.	Oprichtingsdatum	09-10-1980
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Exploitatie van (gerestaureerd) onroerende goed.
f.	Aandeelhouders	Stichting Vestia 0,7% en vele andere instellingen.
g.	Ingebracht kapitaal aandeelhouders totaal	€ 12.877 (2016)
h.	Schuldverhoudingen met aandeelhouder	n.v.t.
i.	Verstreekte garanties aandeelhouder	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 15.246 (2016)
k.	Omzet verbinding	€ 1.632 (2016)
l.	Resultaat verbinding	€ 397 (2016)
m.	Werkzaamheden en overige informatie	Laatste jaarrekening is van 2016.

Stadsherstel Den Haag en Omgeving NV

a.	Naam/rechtsvorm	Stadsherstel Den Haag en Omgeving NV / Naamloze Vennootschap
b.	Vestigingsplaats	Rotterdam
c.	Oprichtingsdatum	19-01-1977
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Het verwerven, restaureren, rehabiliteren, reconstrueren, beheren en vervreemden van monumenten in Den Haag en omgeving.
f.	Aandeelhouders	Stichting Vestia 0,6% en vele andere instellingen.
g.	Ingebracht kapitaal aandeelhouders totaal	€ 17.566 (2016)
h.	Schuldverhoudingen met aandeelhouder	n.v.t.
i.	Verstreekte garanties aandeelhouder	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 20.031 (2016)
k.	Omzet verbinding	€ 2.313 (2016)
l.	Resultaat verbinding	€ 617 (2016)
m.	Werkzaamheden en overige informatie	Laatste jaarrekening is van 2016.

VOF Combinatie Pompenburg

a.	Naam/rechtsvorm	VOF Combinatie Pompenburg / Vennootschap onder Firma
b.	Vestigingsplaats	Rotterdam
c.	Oprichtingsdatum	10-07-2012
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Beheer en planvorming vastgoed in plangebied Pompenburg Rotterdam.
f.	Participanten	Stichting Vestia 18,5%, Stichting Havensteder 18,5% en Ontwikkelings- en Bouwcombinatie Hofplein CV 63%.
g.	Ingebracht kapitaal participanten totaal	€ 746 (2016)
h.	Schuldverhoudingen met participanten	n.v.t.
i.	Verstreckte garanties participanten	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 574 (2016)
k.	Omzet verbinding	€ - (2016)
l.	Resultaat verbinding	€ - (2016)
m.	Werkzaamheden en overige informatie	Laatste jaarrekening is van 2016.

VOM Delft BV

a.	Naam/rechtsvorm	VOM Delft BV / Besloten Vennootschap
b.	Vestigingsplaats	Delft
c.	Oprichtingsdatum	15-06-2006
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Het verkrijgen, vervreemden, huren, verhuren, exploiteren, renoveren en beheren van registergoederen in brede zin, maar in het bijzonder in het historische gedeelte van de binnenstad van Delft.
f.	Participanten	Stichting Vestia 50%, Gemeente Delft 50%
g.	Ingebracht kapitaal participanten en agio	€ 18 (2016) en € 2.267
h.	Schuldverhoudingen met participant	€ 53 (lening verstrekt door Vestia)
i.	Verstreckte garanties participant	Vestia staat tot 31-12-2017 garant voor het gehele exploitatieresultaat over de periode 2007-2017.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 18 (2016)
k.	Omzet verbinding	€ 229 (2016)
l.	Resultaat verbinding	-/- € 6 (2016)
m.	Werkzaamheden en overige informatie	Laatste jaarrekening is van 2016.

WOM Den Haag Zuid-West BV

a.	Naam/rechtsvorm	WOM Den Haag Zuid-West B.V. / Besloten Vennootschap
b.	Vestigingsplaats	Den Haag
c.	Oprichtingsdatum	09-04-2014
d.	Duur overeenkomst	10 jaar
e.	Doelstelling	het bevorderen van stedelijke herstructurering en de uitvoering van het herstructureringsplan in het gebied Den Haag Zuidwest in de gemeente Den Haag.
f.	Participanten	Stichting Vestia 58,12%, Gemeente Den Haag 41.88%
g.	Ingebracht kapitaal participanten en agio	€ 0,10 en € 122.999,9
h.	Schuldverhoudingen met participant	n.v.t.
i.	Verstrekke garanties participant	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 112.095
k.	Omzet verbinding	€ 2.744
l.	Resultaat verbinding	-/- € 4.777
m.	Werkzaamheden en overige informatie	Zeggenschapsverhouding: Gemeente Den Haag 50% en Stichting Vestia 50%

Overige verbindingen

Stichting Woonwagenzaken Zoetermeer

a.	Naam/rechtsvorm	Stichting Woonwagenzaken Zoetermeer / Stichting
b.	Vestigingsplaats	Zoetermeer
c.	Oprichtingsdatum	19-06-2000
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Het verhuren, beheren, en exploiteren van woonwagens en standplaatsen.
f.	Participanten	Stichting Vestia 42,9%, Stichting Vidomes 28,55% en RK Woningstichting "De Goede Woning" 28,55%.
g.	Ingebracht kapitaal participanten totaal	n.v.t.
h.	Schuldverhoudingen met participant	n.v.t.
i.	Verstrekke garanties participant	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	-/- € 445 (2016)
k.	Omzet verbinding	€ 94 (2016)
l.	Resultaat verbinding	-/- € 43 (2016)

m.	Werkzaamheden en overige informatie	Laatste jaarrekening is van 2016.
----	-------------------------------------	-----------------------------------

Vereniging Corporatie Energie Beheer

a.	Naam/rechtsvorm	Corporatie Energie Beheer/ Vereniging
b.	Vestigingsplaats	Den Haag
c.	Oprichtingsdatum	07-03-2014
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Het beheren, opschonen en ontwikkelen van energiesystemen van en voor de leden. Het adviseren van leden op het gebied van energiesystemen. Het behartigen van de belangen van leden op het gebied van energiesystemen.
f.	Participanten	Stichting Vestia en 3 andere corporaties.
g.	Ingebracht kapitaal participanten totaal	n.v.t.
h.	Schuldverhoudingen met participant	-/- € 129 (lening verstrekt door Vestia)
i.	Verstekte garanties participant	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	-/- € 44
k.	Omzet verbinding	€ 288
l.	Resultaat verbinding	€ 77
m.	Werkzaamheden en overige informatie	Laatste jaarrekening is van 2017.

Stichting De Glazen Lift

a.	Naam/rechtsvorm	Stichting De Glazen Lift
b.	Vestigingsplaats	Huizen
c.	Oprichtingsdatum	12-08-2008
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Het behartigen van de belangen van toegelaten instellingen, die schade en/of enig nadeel hebben geleden/ondervonden als gevolg van of verband houdende met het kartel, dat is vastgesteld door de Europese Commissie bij beschikking op 21 februari 2007. De Glazen Lift wil de schade uit het verleden, die nog doorwerkt in de toekomst, op deze liftfabrikanten verhalen.
f.	Participanten	Stichting Vestia en 4 andere corporaties. Aedes en Stichting SOR.
g.	Ingebracht kapitaal participanten totaal	€ 497
h.	Schuldverhoudingen met participant	n.v.t.
i.	Verstreekte garanties participant	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 497
k.	Omzet verbinding	€ -
l.	Resultaat verbinding	-/- € 87
m.	Werkzaamheden en overige informatie	Laatste jaarrekening is van 2016.



03

G.J.M. DE GROOT-PETERS

302

A. YILMAZ

03

ERIC & SANNE

202

J.P DE VRIES

03

R. EL MORABET

102

D. SARDJOE