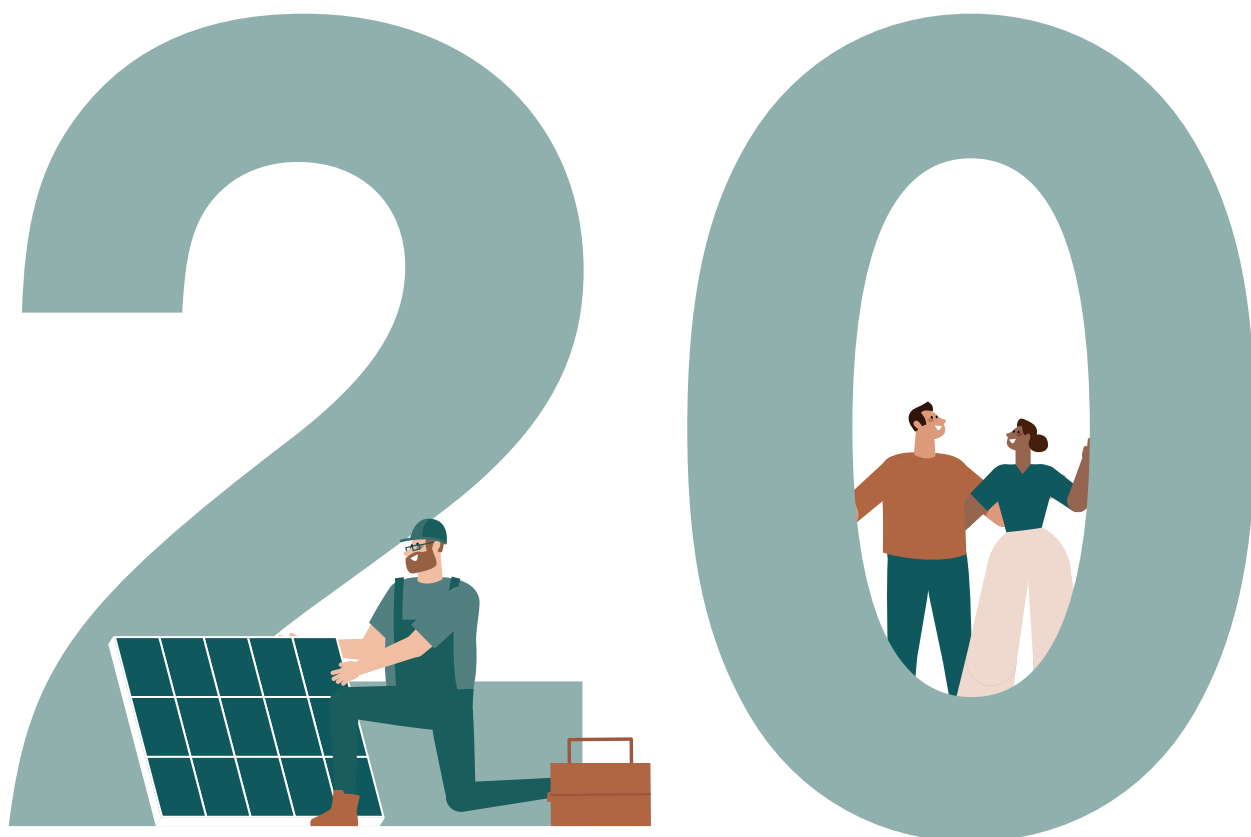




Inhoud

Hef Wonen in kerncijfers	4
1. Hart voor bewoners	5
1.1 Klanttevredenheid dienstverlening	5
1.2 Contact met huurders	7
1.3 Zeggenschap en betrokkenheid huurders bij investeringsprojecten	7
1.4 Geschillen	9
1.5 Sociaal beheer	9
2. Duurzame en betaalbare woningen	15
2.1 Aandacht voor onderhoud	15
2.2 Onderhoud, nieuwbouw en verduurzaming	16
2.3 Verduurzamen	19
2.4 Betaalbaarheid en beschikbaarheid	21
3. Organisatie Hef Wonen	26
3.1 Ondernemingsplan	26
3.2 Samenwerken	27
3.3 Personeel	29
3.4 Organisatie	31
3.5 Veiligheid	32
3.6 Ondernemingsraad	33
3.7 IT-security en AVG	33
4. Financieel beleid	34
4.1 Resultaten 2024	34
4.2 Waardering bezit	36
4.3 Treasury	39
4.4 Fiscale positie	40
4.5 Verbindingen	43
5. Goed bestuur	44
5.1 Het bestuur	44
5.2 Control	44
5.3 Compliance	45
5.4 Risicomanagement	45
6. Verslag van de raad van commissarissen	47
7. Maatschappelijke verantwoording	56
Bijlagen	57
Artikel 1. Verbindingen	58

Voorwoord

We kijken terug op een Heftig jaar, zowel in positieve als negatieve zin.

Heftig waren alle incidenten waarmee we in Rotterdam in 2024 werden geconfronteerd, zoals explosies, schietpartijen en andere onveilige situaties. Dit waren indringende ervaringen met veel impact op onze bewoners en collega's. We proberen onze mensen zo goed mogelijk te ondersteunen, maar realiseren ons dat het werk soms heel belastend of zelfs angstaanjagend kan zijn. Wij zijn bijzonder trots op de manier waarop onze Heffers problemen oppakken en oplossen, altijd alert en paraat, heel betrokken bij de bewoners en bij elkaar.

Ook trots zijn we op de koers tot 2033 die we in 2024 lanceerden. Het HEFt in handen nemen, met een gewaagd doel: In 2033 vertellen al onze bewoners trots over hun huis en buurt. Met de koers slaan we de piketpaaltjes voor onze reis, we laten duidelijk zien waar wij heen willen. Daarmee zijn we er natuurlijk nog niet. Dit was het tweede jaar van Hef Wonen, dus we zijn uit de luiers, maar ook zeker nog niet volwassen. Onze organisatie was en is nog volop in ontwikkeling. We pasten functies en rollen aan, deden opleidingen en trainingen en nog veel meer, om onze organisatie verder te ontwikkelen. Vanuit de bedoeling om onze bewoners centraal te stellen bij ons werk. In de koers doen wij een ambitieuze belofte. Deze kunnen wij niet binnen een jaar waarmaken, maar in 2024 zijn al veel stappen in de goede richting gezet.

Om maar een paar prestaties te noemen:

- Alle woningen die we nieuw bouwden en de bestaande woningen die we verhuurden, waarmee we veel woningzoekenden blij maakten. We hebben in 2024 maar liefst 1.737 woningen verhuurd.
- De grote inzet voor meer onderhoudswerkzaamheden, waarmee we bouwden aan de basis voor het woongeluk van onze huurders. Onze vakmannen hebben in 2024 zo'n 23.000 reparaties uitgevoerd, waarvan 19.000 in 1 keer goed!
- Door extra aandacht voor bewoners, een "luisterend oor" en persoonlijke contact maakten we geregeld het verschil voor individuele bewoners. Ook konden we aansluiten op en meewerken aan waardevolle sociale projecten in onze buurten.
- De enorme inzet van ons klantcontactcentrum, om onze huurders elke werkdag verder te helpen in onrustige tijden. Ook achter de schermen hielpen veel Heffers onze dienstverlening vooruit, door mee te denken en te ondersteunen. Bijvoorbeeld de managementassistentes en bestuurssecretaresses, zij planden ruim 11.500 afspraken, bila's en bijeenkomsten in onze agenda's!

De lijst met prestaties waar we trots op zijn is te lang om op te nemen, maar laat in ieder geval zien dat elke Heffer er toe doet en dat we het samen doen.

Een belangrijke mijlpaal dit jaar was dat het Waarborgfonds Sociale Woningbouw ons weer borgbaar verklaarde. Hiermee kunnen we de komende tijd vooruit om onze plannen te realiseren. Vanuit onze koers blijven we onszelf uitdagen om onze bewoners trots te maken op hun huis en buurt.

2024 in beeld

Huurder centraal

HEF
WONEN

Klanttevredenheid

Dit mag de huurder van ons verwachten:

- We hebben oog en oor voor huurdersvragen en helpen hen deskundig.
- Reparaties doen wij in één keer goed.
- Als we toch fouten maken, dan maken we dat goed met de huurder. En we leren hiervan.
- We helpen huurders die minder makkelijk hun weg vinden in alle regels en procedures.



Klanttevredenheid huurders:

7,8 nieuwe huurders

6,8 vertrokken huurders

6,9 reparatieverzoeken

6,4 afhandeling vragen

7,2 diensverlening

Het klantcontactcentrum in cijfers:



146.036 telefoongesprekken ontvangen



1.143 bezoekers in de woonwinkel



10.804 e-mails en brieven verstuurd



22.072 webformulieren en contactverzoeken



1.983 social media berichten

Nieuwe verhuringen

Sociale verhuur **1.450**

- Aantal statushouders 240
- Personen die uitstroomden uit een zorginstelling 130

Vrije sector **287**

Bedrijfsruimte **24**

Overig (zoals parkeer- en scoot-mobielpaatsen, garages, bergingen) **371**

Totaal aantal nieuwe verhuringen 2.132



2024 in beeld

Huurder centraal

HEF
WONEN

Geïnvesteed in leefbaarheid

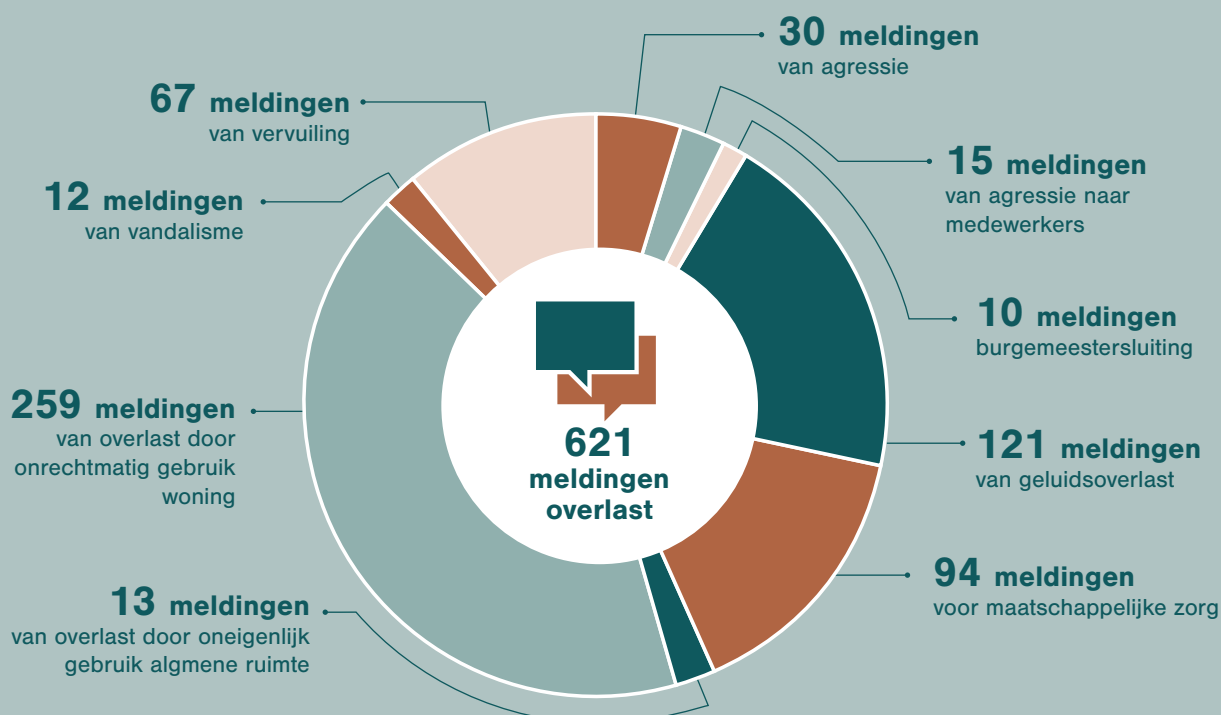


€ 6,09 miljoen
(inclusief personeelskosten)

€ 238 per woning
(inclusief personeelskosten)

Leefbaarheid

Inzet op het voorkomen en tegengaan van woonoverlast



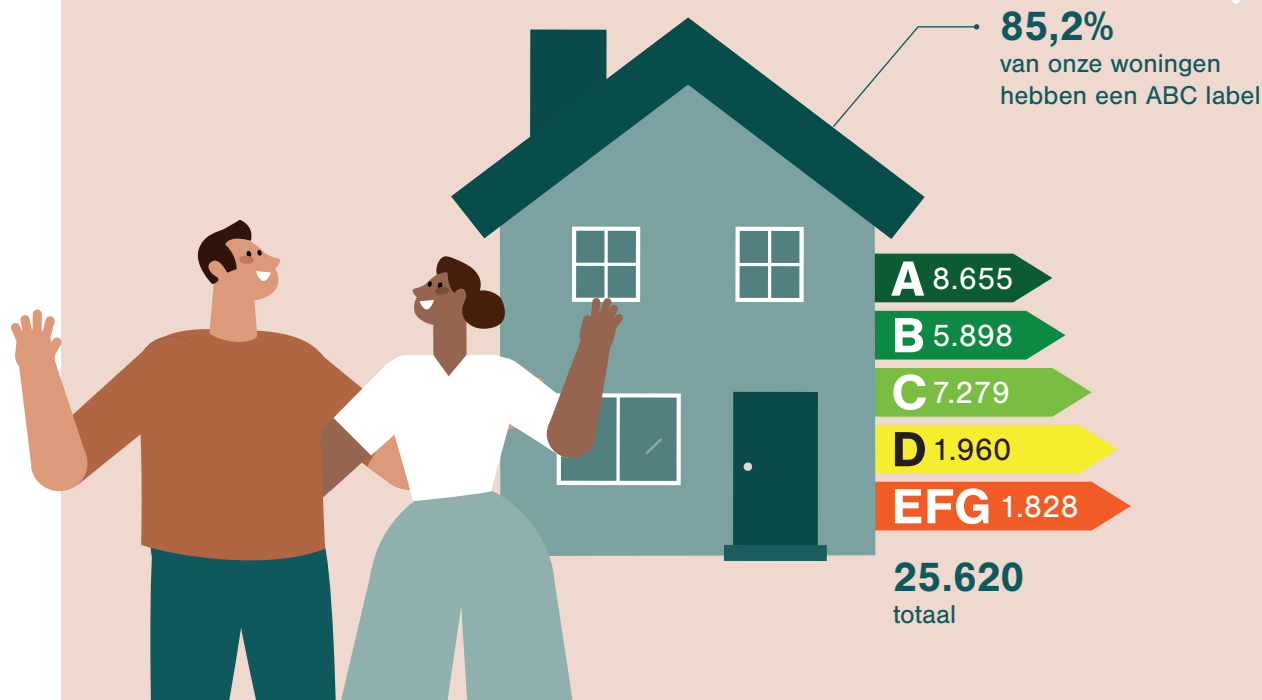
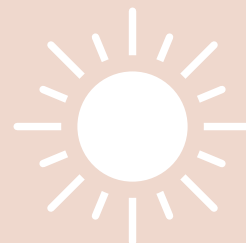
2024 in beeld

Duurzame en betaalbare woningen

HEF
WONEN

Duurzaamheid

Energielabels in onze woningen

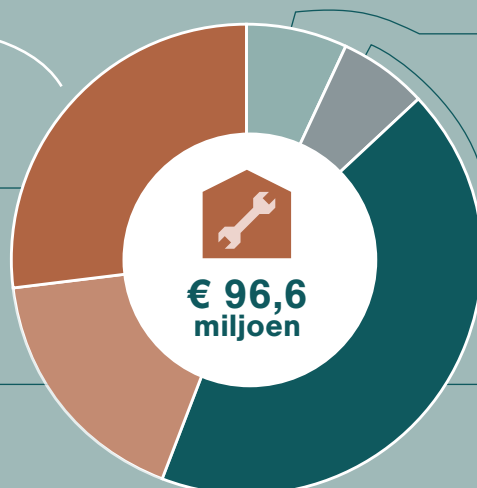


Besteding reparaties en onderhoud

We voerden
23.000
reparaties uit!

€ 26,1 miljoen
Reparatieonderhoud

€ 16,7 miljoen
Mutatieonderhoud



€ 6,5 miljoen
VvE-bijdragen en overig
onderhoud

€ 5,9 miljoen
Contractonderhoud

€ 41,4 miljoen
Projectmatig onderhoud

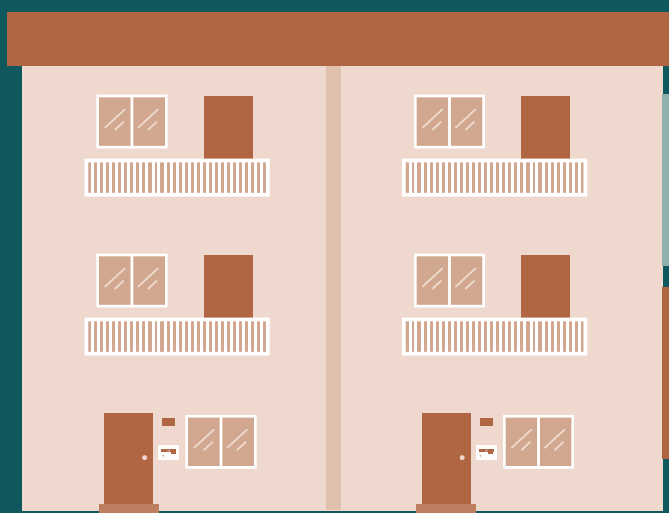


2024 in beeld

Duurzame en betaalbare woningen

HEF
WONEN

Betaalbaar wonen in Rotterdam



88,8%

van onze woningen hebben een huurprijs onder de liberaliseringsgrens van € 879,66

68,6%

van onze woningen hebben een huurprijs onder de hoge aftoppingsgrens van € 697,07

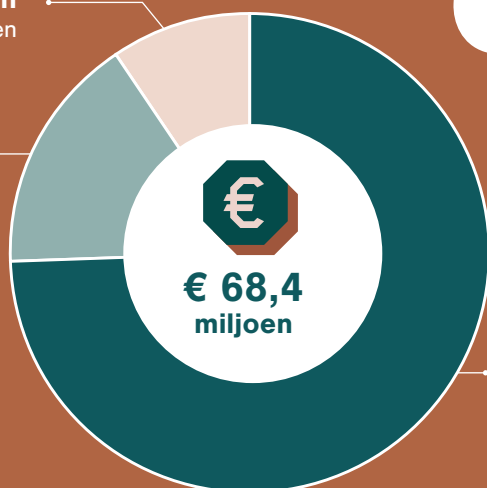
De gemiddelde huurprijs voor een sociale huurwoning in **2024** is **€ 632**



Gerealiseerde investeringen

€ 6,4 miljoen
Onderhoudsinvesteringen

€ 10,9 miljoen
Nieuwbouw



We hebben **278** woningen opgeleverd door renovatie en nieuwbouw

€ 51,1 miljoen
Renovatatieprojecten



2024 in beeld

Financiële resultaten



Jaarresultaten

	2024	2023
 Huuropbrengsten in miljoenen	224,6	220,5
 Kasstroom operationele activiteiten in miljoenen	43,2	41,9
 Leningportefeuille in miljoenen (exclusief Agio)	1.402,0	1.446,8
 Gemiddeld rentepercentage	3,6%	3,6%
 Eigen vermogen in miljoenen	2.832,6	2.873,7
 Vastgoed in exploitatie in miljoenen	4.326,0	4.356,0
 Waardeverandering vastgoed in exploitatie	1,7%	-8,1%
 Waardeverandering vastgoed in exploitatie in miljoenen	74,8	-388,2
 Beleidswaarde in miljoenen	2.945,9	2.311,8



2024 in beeld

Financiële resultaten



Financiële ratio's

		2024	Norm
Vreemd vermogen	Loan-to-value	47,6%	maximaal 70%
Onderpand	Dekkingsratio	40,4%	maximaal 70%
Kasstroom	Interest Coverage Ratio	2,33%	maximaal 1,4%
Eigen vermogen	Solvabiliteit	43,7%	minimaal 30%

		2023	Norm
Vreemd vermogen	Loan-to-value	62,6%	maximaal 85%
Onderpand	Dekkingsratio	41,6%	maximaal 70%
Kasstroom	Interest Coverage Ratio	1,82%	minimaal 1,4%
Eigen vermogen	Solvabiliteit	30,6%	minimaal 15%

2024 in beeld

Verhuureenheden en organisatie

HEF
WONEN

Verhuureenheden

	Aantal DAEB	Aantal niet-DAEB	Aantal totaal
Zelfstandige huurwoningen			
• Tot kwaliteitskortingsgrens	1.144	16	1.160
• Vanaf kwaliteitskortingsgrens t/m 1e aftoppingsgrens	12.905	1.080	13.985
• Vanaf 1e aftoppingsgrens t/m 2e aftoppingsgrens	1.755	96	1.851
• Vanaf 2e aftoppingsgrens t/m liberalisatiegrens	3.833	1.309	5.142
• Vanaf liberalisatiegrens	359	3.065	3.424
Totaal zelfstandige huurwoningen	19.996	5.566	25.562
Onzelfstandige huurwoningen	58	-	58
Totaal woongelegenheden	20.054	5.566	25.620
Zorgvastgoed	645	36	681
Garages / parkeerplaatsen	44	2.962	3.006
Bedrijfsruimtes	73	495	568
Subtotaal bezit marktwaarde	20.816	9.059	29.875
Overige bezit	230	668	898
Totaal bezit	21.046	9.727	30.773

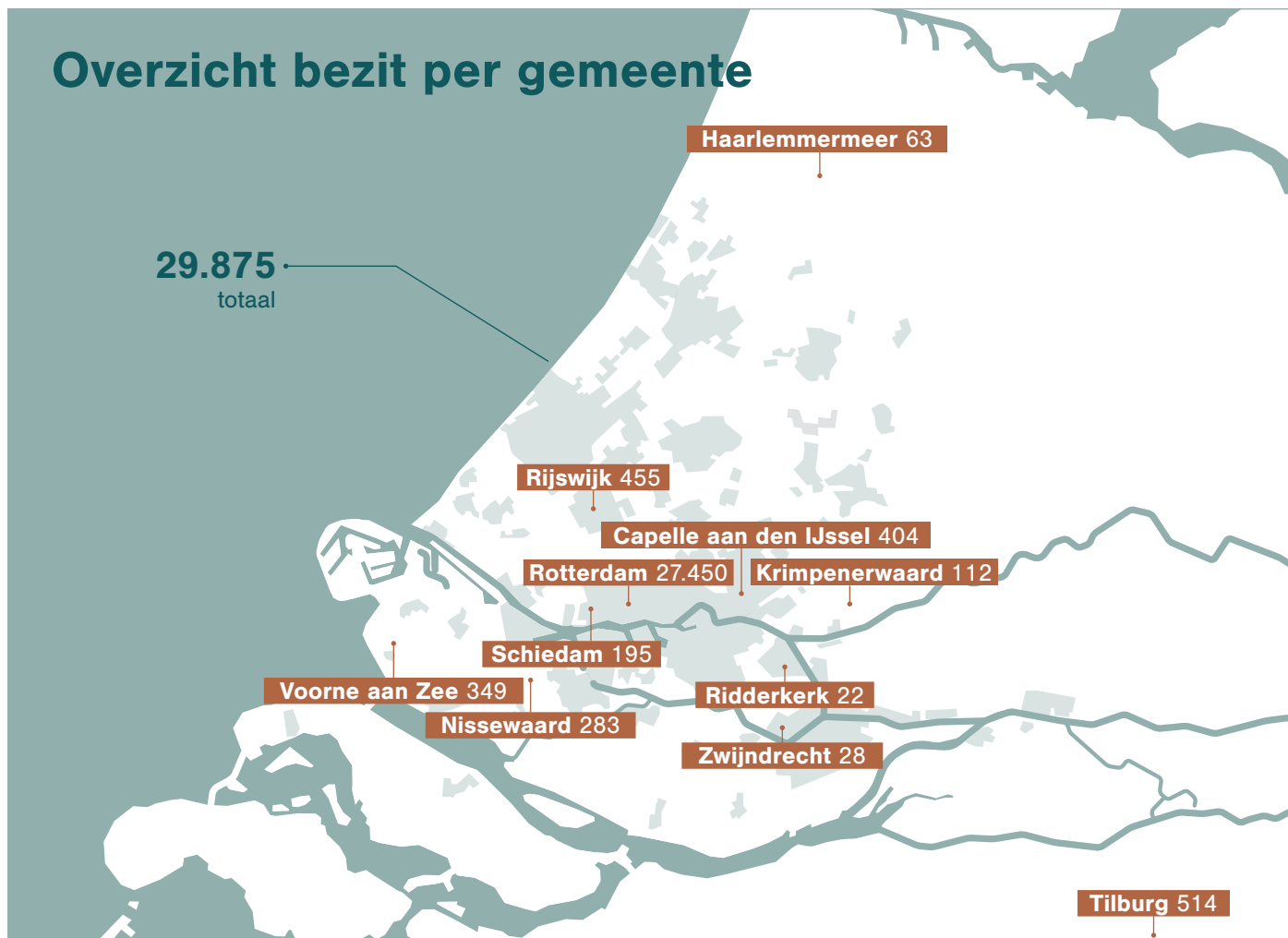


2024 in beeld

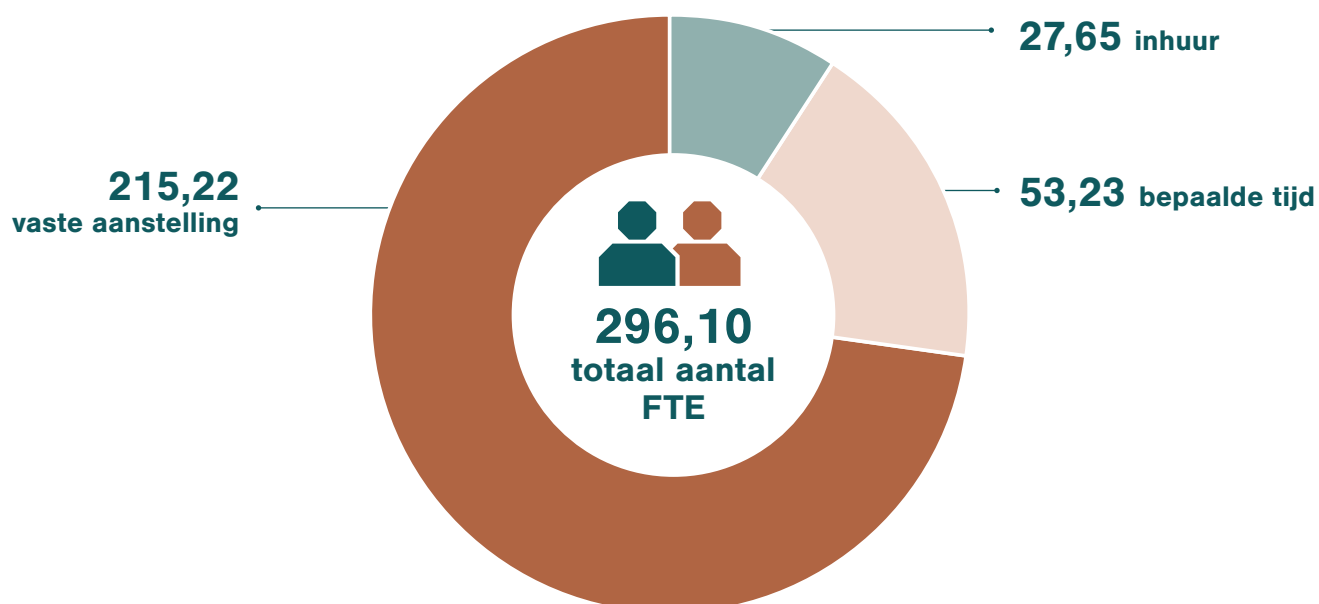
Verhuureenheden en organisatie

HEF
WONEN

Overzicht bezit per gemeente



Personeelsbezetting

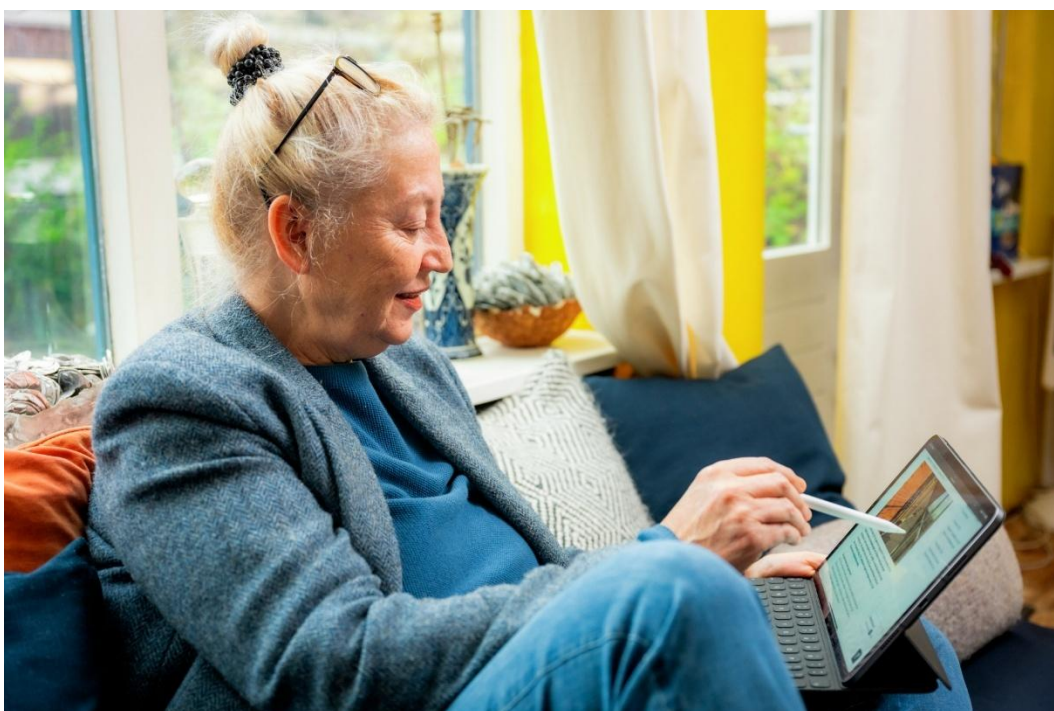


1. Hart voor bewoners

Goede dienstverlening is essentieel voor trotse bewoners. Want dat is wat we als gewaagd doel stellen: 'Al onze bewoners vertellen in 2033 trots over hun huis en buurt'. Alle medewerkers van Hef Wonen hebben zich hier afgelopen jaar voor ingezet en blijven dit doen.

1.1 Klanttevredenheid dienstverlening

We vinden het belangrijk dat bewoners eenvoudig, snel en op maat hun zaken bij Hef kunnen regelen. Daarom maken we gebruik van digitale technologie, zodat de bewoners zoveel mogelijk zelf én online kunnen doen, zoals het inplannen van een reparatieverzoek. Tegelijkertijd blijft persoonlijk contact mogelijk als de bewoner dat wil of nodig heeft omdat hij bijvoorbeeld minder digitaal vaardig is.



Onze huurders waarderen onze dienstverlening gemiddeld met een 7,2¹. Bij klantvragen² scoren we in 2024 gemiddeld een 6,4. Vragen via de website scoren hoger met een 7,3, dan vragen via de telefoon: 6,3. De beste scores behalen we bij de hoofdonderwerpen: betalingsregeling en woningzoekende. Bij overlast en verzoek om contact wordt het laagst gescoord. Huurders waarderen medewerkers vooral positief om hun vriendelijkheid (7,8), maar punten als het niet nakomen van afspraken en onduidelijkheid over vervolgstappen scoren een onvoldoende. Er wordt in de verschillende teams actief gestuurd op het opvolgen van contactverzoeken.

In 2024 is onze online dienstverlening verder geoptimaliseerd. Dat hebben we gedaan door de juiste informatie en kennis te verwerken in Iris. Dit is de kennisbank die het klantcontactcenter (KCC) gebruikt om vragen voor huurders te beantwoorden. Ook sturen we actief op het online regelen van diverse zaken. Daarnaast zijn afgelopen jaar de

¹ Dit gemiddelde is gebaseerd op tevredenheid over de dienstverlening bij reparatieverzoeken (55%), nieuwe verhuringen (25%) en beëindiging van het huurcontract (20%).

² Eerste lijn klantcontacten die binnenkomen via de telefoon of website.

mogelijkheden voor een nieuw CRM-systeem beoordeeld, waarbij besluitvorming en implementatie gepland staat voor 2025. Hierdoor kunnen we onze huurders straks beter bedienen.

Afgelopen jaar is gestart met de dienstverleningsstrategie, gebaseerd op de pijler *Hart voor bewoners*. Deze strategie helpt ons om goede sturing te geven in de organisatie op dienstverlening. We werken de strategie in 2025 verder uit.

Klanttevredenheid zakelijke klanten

Begin 2024 zijn we gestart met een klanttevredenheidsonderzoek over het afhandelen van reparatieverzoeken. De respons was nihil, ondanks extra inspanning van onderzoeksbureau Market Respons. In 2025 wordt de afhandeling van reparatieverzoeken een vast onderwerp in gesprekken met de zakelijke huurders.

Ter verbetering van de relatie en de dienstverlening, heeft Team C&Z twee keer een ronde langs ons commercieel - en zorgvastgoed georganiseerd voor collega's. Door de complexen te bezoeken en kennis te maken met de huurders, kunnen wij onze dienstverlening aan onze zakelijke huurders verbeteren.

Klanttevredenheid bij investeringsprojecten

Eind 2024 hebben we een raamovereenkomst gesloten met Centrum voor Woononderzoek. Zij meten bij alle investeringsprojecten de klanttevredenheid. In 2024 voerden zij bij twee projecten een meting uit. We hebben trotse bewoners wanneer we een 7,5 of hoger scoren. Voor het project Schiebroek haalden we dit.



Het project Liskwartier scoort op de uitvoering lager dan gemiddeld. Door de inzet van een van onze bewonersbegeleiders zie je echter dat dit gemiddelde omhoog gaat en bewoners uiteindelijk toch tevreden zijn. Onze bewonersbegeleider scoorde namelijk een 8,7!

1.2 Contact met huurders

Eerstelijnscontacten per contactkanaal	2024	2023
Telefoongesprekken	146.036	144.901
Bezoekers in de woonwinkel	1.143	1.206
Mails en brieven	10.804 ³	15.472
Ingevulde webformulieren en contactverzoeken	22.072	20.684
Berichten op social media	1.983	1.644
Totaal aantal contacten	182.038	183.907

Ondanks de focus op digitale dienstverlening, lag het telefonieaanbod in 2024 iets hoger dan in 2023. Opvallend is dat 26,6 procent van het telefoniecontact herhaalverkeer⁴ is. Dit draagt bij aan de lage klanttevredenheid over het nakomen van afspraken, die een 5,2 scoort. Voor 2025 zal vanuit het KCC meer aandacht worden gevraagd voor betere interne bereikbaarheid, het nakomen van afspraken en dus het verbeteren van de dienstverlening.

Hef Wonen hanteert een norm waarbij 95 procent van de inkomende telefoontjes wordt beantwoord. In 2024 was de telefonische bereikbaarheid met 85,3 procent ruim onder de norm. In het tweede halfjaar van 2024 nam het aantal afgebroken gesprekken verder toe, zonder dat bewoners vaker gebruikmaakten van de onlinedienstverlening.

Binnen de dienstverleningsstrategie onderzoeken we hoe de onlinedienstverlening toegankelijker en gebruiksvriendelijker kunnen maken. Daarnaast zal de doorontwikkeling van het KCC-team, inclusief het vervullen van vacatures, bijdragen aan een betere bereikbaarheid, zowel telefonisch als online.

1.3 Zeggenschap en betrokkenheid huurders bij investeringsprojecten

Het team Sociaal Proces heeft in 2024 een plek in de organisatie gekregen. Hierbij zetten 2 fte projectmanagers sociaal proces, 3 fte sociaal projectleiders en 2,5 fte bewonersbegeleiders zich in om de bewoners te betrekken, informeren en zeggenschap te geven bij onze groeiende Planmatig Onderhoud (PO)- en investeringsprojecten. De beleving van onze bewoners bij investeringsprojecten stellen we centraal. Voor de start van projecten doen we zowel technisch als sociaal een opname (nulmeting). In 2024 deden we bij elf complexen (circa 720 woningen) opnames. Bij deze opnames onderzoeken we wat de staat van het vastgoed is en luisteren we goed naar wat de huurders ons vertellen over hun (woon)situatie, benodigde hulp en andere zaken. Bij lopende PO-, renovatie- en slooppjecten richtten we een klankbordgroep op die bestaat uit huurders die meepraten en op deze manier met ons meebeslissen. In 2024 hebben we 17 actieve klankbordgroepen. We zetten buurtactiviteiten in om bewoners gedurende het project betrokken te houden.

³ Er zijn geen gegevens beschikbaar over de ingekomen mails en brieven over de periode oktober, november en december 2024. De oude DMS-rapportage bevatte onnauwkeurigheden en mogelijk dubbelstellingen. Om deze reden worden er sinds oktober jl. geen gegevens meer aangeleverd.

⁴ Als een bewoner binnen 14 dagen opnieuw belt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen contact dat gaat over reparaties en andere contacten.

Stedelijk Sociaal Statuut

In 2022 startte op initiatief van de gemeente Rotterdam een proces om te komen tot een Stedelijk Sociaal Statuut. In een Stedelijk Sociaal Statuut stellen we samen vast hoe gemeente, corporatie en bewoners met elkaar samenwerken bij het ontwikkelen en uitvoeren van woningverbeteringsprojecten. Ondanks alle verschillende opvattingen, onderhandelingen en vele gesprekken heeft de blijvende inzet binnen Hef Wonen en externe partijen geresulteerd dat eind 2024 het Stedelijk Sociaal Statuut toch is ondertekend.



1.4 Geschillen

Per 1 juni 2024 maakten we de overstap naar de Geschillenadviescommissie. De vorige geschillencommissie 'Centrale Geschillencommissie Wonen' handelde alle lopende dossiers tot en met 31 mei 2024 af.

2024 in cijfers:

Dossiers over Sociaal Beheer	14
Dossiers over onderhoud	13
Dossiers niet ontvankelijk verklaard	3
Totaal ingediende dossiers	30
Opgelost naar tevredenheid huurder of ingetrokken door de huurder	8
Ter zitting gekomen	9
Nog lopende dossiers	10

Geschillen onderhoudsgebreken

Huurders die een onderhoudsgebrek melden, krijgen soms een huurkorting. Dit is aan de ene kant verplicht na een uitspraak van de Huurcommissie, maar soms doen we dit ook proactief omdat we inzien dat er sprake is van een duidelijke derving in woongenot door een gebrek.

In 2024 gaven we in totaal ruim € 516.000 aan huurreducties. In veruit de meeste gevallen ging dit om een huurreductie vanwege onderhoudsgebreken.

Er zijn drie complexen met algemene onderhoudsgebreken die eruit springen. Het gaat dan om:

- Complex Jan Evertsenplaats: lekkage kozijnen. Huurreductie 2024: € 320.000
- Complex Jan Ligthartstraat: constructie balkons. Huurreductie 2024: € 20.000
- Diverse complexen Zuidwijk: wateroverlast bergingen. Huurreductie 2024: € 73.000

In totaal gaat het bij deze complexen dus al om € 413.000. De overige ruim € 100.000 aan huurreducties zit dus in individuele onderhoudsgebreken verspreid over diverse complexen.

1.5 Sociaal beheer

In 2024 zijn we helaas weer geconfronteerd met heftige incidenten die een grote impact op onze huurders en medewerkers hebben. De meeste impact had de explosie aan de Schammenkamp in een complex van een particuliere verhuurder tegenover ons complex. Er was veel schade aan ons complex en veel onrust onder omwonenden. Het lukte om vijf van de thuisloos geworden particuliere gezinnen in een woning onder te brengen.

Helaas zijn we ook een aantal keer geconfronteerd met agressie-incidenten, die grote impact op onze medewerkers en medewerkers van onze contractpartners hadden. We namen verschillende maatregelen om incidenten te voorkomen. Al onze medewerkers kregen een agressietraining, voor iedereen is een alarmknop beschikbaar en medewerkers gaan meer samen op huisbezoek. De medewerkers Sociaal Beheer kregen aanvullend een training voor

gesprekstechnieken met mensen met een psychiatrisch ziektebeeld. Daarnaast organiseerden ze zelf twee teamdagen met als thema mentale veerkracht.

Er waren ook heftige incidenten die onze huurders troffen. Er waren 17 explosies, en vlak voor de kerst is de centrale hal van ons complex in Tilburg met een automatisch wapen beschoten. Onze medewerkers vangen onder meer huurders op en leiden hen toe naar hulpverlening.

Woonfraude

Door inzet van team Woonfraude kwamen er 55 woningen vrij na woonfraude-onderzoek gevolgd door vrijwillige huuropzeggingen of gerechtelijke vonnissen. Dat is flink meer dan de 40 die we beoogden.

We konden de pilot Expert Woonfraude omzetten naar vaste formatie binnen het team Sociaal Beheer & Leefbaarheid. Met een vaste formatie van 1,5 fte hebben we de mogelijkheid en kennis om proactief woonfraude te signaleren, te onderzoeken en op te lossen. We willen uitkomsten intern en extern op een goede manier blijven monitoren. Daarom hebben we onze registratiemogelijkheden herzien en versimpeld en zijn medewerkers in de wijk extra getraind op het herkennen van signalen van woonfraude en crimineel pandgebruik.

We versterkten de samenwerking met de andere corporaties, de gemeente en de politie op dit thema en zetten dat voort in 2025. Ook hebben we contact met Aedes om onze aanpakmogelijkheden te vergroten. Bijvoorbeeld op het gebied van gegevensdeling met ketenpartners.

Camera's

In 2023 en 2024 vervingen we al onze camera's die in complexen hangen. Op de oude camera's zat geen onderhoudscontract, vele waren verouderd (slechte beelden) of kapot. Bovendien hadden we veel verschillende camerasystemen en moest elke camera een opslag en monitor hebben (in een bezemkast) in het betreffende complex. Dit is minder veilig qua opslag van beelden. Daarnaast konden we de beelden moeilijk delen met de politie.

Alle camera's zijn opnieuw aanbesteed en verspreid over 2023 en 2024 vervangen.

- Op alle camera's zit nu een onderhoudscontract;
- We hebben nu overal hetzelfde systeem;
- De beelden zijn op afstand op de laptop van de wijkbeheerder uitleesbaar;
- De beelden worden veilig (AVG-proof) opgeslagen bij de leverancier;
- De beelden zijn veilig (AVG-proof) deelbaar met de politie;
- We kunnen de beelden bij calamiteiten ook 's nachts of in het weekend raadplegen of delen met de politie.

Met de nieuwe camera's kunnen we vervuiling of vernieling in algemene ruimtes beter aanpakken. We sporen de dader op en belasten de kosten voor herstel door aan de dader. Overigens ontvangen we veel verzoeken van bewoners voor nieuwe camera's. Dit verzoek willigen we niet meteen in. Eerst zoeken we naar andere mogelijkheden om de veiligheid te verbeteren. Ook werken we met een aantal mobiele camera's die we zelf bezitten om een tijdelijk probleem/vervuiler/vernieler op te sporen. Die camera's zijn verplaatsbaar. Pas als dit niets oplevert, overwegen we om vaste camera's te plaatsen.

Sociale projecten

We zetten in 2024 extra in om onze huurders beter leren kennen, onder andere door achter de voordeur te komen. Om verschillende aanpakken uit te proberen en te zien welke aanpak het best op welk type wijk past, experimenteerden we met verschillende organisaties. De ene keer leidden we meer toe naar hulpinstanties, de andere keer kiezen we voor bestrijding van overlast, maar altijd met als doel vergroting van de betrokkenheid van huurders bij de wijk en bij elkaar.

Voorbeelden van instanties en medewerkers die we inzetten zijn: St. Wijkcollectie, Buurtcoach, Verbindingskamer, de Krajicek Foundation en een sociale huismeester. Deze projecten zijn in de loop van 2024 gestart en worden in 2025 geëvalueerd.



Schoonmaak

De implementatie van het inkoopprogramma gericht op schoonmaak is afgerond. Het resultaat: minder partijen, uniforme contracten, beter inzicht in diensten en een transparante afrekening van servicekosten. Hiermee kunnen we beter sturen op de kwaliteit van de schoonmaak. Voor bewoners is duidelijk wat ze van de schoonmaakdiensten mogen verwachten en ook de berekening van de schoonmaakcomponent binnen de servicekosten is voor bewoners transparant.

Inzet seniorenmakelaars

De woningmarkt is krap, maar met ons project 'Van Groot naar Beter' helpen we senioren een mooie nieuwe stap te zetten. Het idee is simpel: senioren verhuizen van een grote woning naar een gelijkvloerse woning die beter past bij hun wensen. Zo komt er ruimte vrij voor gezinnen en starters. Eén verhuizing veroorzaakt een ketenreactie, en dat is precies wat we willen bereiken.



In 2024 legden de seniorenmakelaars 132 huisbezoeken af bij senioren die op zoek zijn naar andere huisvesting. Huurders waarden deze persoonlijke bezoekjes: zij voelen zich gezien en gehoord, en zijn blij met de alternatieven die hen worden geboden.

In totaal zijn er 47 grote woningen vrijgekomen voor gezinnen door inzet van de seniorenmakelaar. Hiermee konden we meer senioren bemiddelen dan verwacht. Dit is mede te danken aan twee nieuwbouwprojecten. In 2024 verhuisden elf bewoners na bemiddeling naar de Roseknoop en zeven bewoners naar de Wildenburg.

BOOS

We startten in 2024 met het project BOOS (Basis op orde Servicekosten). Van alle complexen zoeken we de servicekosten uit en zetten deze vervolgens goed. Indien nodig splitsen we clusters. Vervolgens informeren we bewoners over eventuele veranderingen en betalen we hen te veel betaalde servicekosten terug. De eerste tien complexen zijn in 2024 afgerond. Het project loopt door in 2025. Na afronding heeft de huurder meer inzicht in de servicekosten: hij/zij kan dan alle gegevens in zijn/haar portaal raadplegen.

Scootmobielruimtes

De regels voor brandveilige plaatsing van goederen in de algemene ruimten zijn in 2024 aangescherpt. Vanwege hun accu's vormen scootmobielen een extra risico. Aannemer Spit projecten is in november 2024 gestart met vier projecten om scootmobielruimtes te realiseren. Deze projecten zijn nog niet volledig uitgevoerd.

Groenonderhoud en Groen MJOB

Hef Wonen werkt aan fijne buurten om in te wonen. Omdat onze huurders en wijzelf niet tevreden waren over het groenonderhoud, zijn we een nieuwe aanbesteding gestart. Die is bijna afgerond. Het aanpakken van het achterstallig groenonderhoud aan onze plantvakken gebeurt begin 2025.

Opvang bijzondere doelgroepen

Het is in 2024 weer gelukt om alle toegewezen kwetsbare doelgroepen te huisvesten. Wel zorgt het beheer soms voor uitdagingen. Zo kan onvoldoende begeleiding van deze huurders tot overlast leiden. Daarom willen we voor deze doelgroep een woonvorm realiseren waarbij de zorgpartij fysiek nabij is. We wilden al verder zijn met de realisatie hiervan. De uitvoering staat nu gepland in 2025 en 2026.

Woonruimteverdeling

In 2024 experimenteerden we met het verhuren van sociale huurwoningen in Rotterdam op een eerlijke en veerkrachtige manier. In het complex de Hoge Kampen zijn ruim 100 woningen verhuurd na een analyse en onderzoek naar vragers (huurders die extra steun nodig hebben) en dragers (huurders die bijdragen aan een sterke gemeenschap). In nieuwbouwcomplex Wildenburg is gebruik gemaakt van de vernieuwde voorrangsregel Lokale binding. Hiermee dragen we bij aan het versterken van de leefbaarheid en veerkracht in de wijk en realiseren we trotse buurten voor iedereen.

Langer Thuis

In 2024 ontwikkelden we ons verder op het thema Langer Thuis. We startten een interne denktank Wonen & Zorg waar verschillende afdelingen kennis en kunde delen. Vanuit het programma Goud voor Oud gingen we in 2024 gebruik maken van middelen als Inzet Sociale Huismeester en gingen we intensiever samenwerken met lokale welzijnspartijen. Daarnaast startten we een onderzoek naar passende woonconcepten voor de kwetsbare doelgroepen. Hiermee hopen we bij te dragen aan het versterken van de leefbaarheid en veerkracht in heel Rotterdam en dragen we bij aan trotse buurten voor jong en oud.

Maatwerk

We gebruiken het budget voor kwetsbare groepen voor specifieke projecten, en voor het leveren van maatwerk. Het gaat bijvoorbeeld om het plaatsen van een beugel in de badkamer of een verhoogd toilet. Hierdoor kunnen oudere bewoners langer thuis blijven wonen. Het leidt vaak tot grote opluchting bij onze huurders en hun familieleden. Ook voor medewerkers is dit heel fijn om te doen. Eén van de projecten die wordt betaald uit het budget voor kwetsbare doelgroepen is het project Energiecoach. Hiermee helpen we huurders met het uitvoeren van maatregelen om energiekosten te besparen. Indien nodig verwijzen we hen door naar financiële hulp.

Inzet wijkbeheer

Wijkbeheerders zijn de oren en ogen in de wijk en het eerste aanspreekpunt voor bewoners. In het afgelopen jaar werkten we veel nieuwe collega's in waardoor onze bewoners in hun wijken nieuwe gezichten zagen. Daarnaast waren we actief bezig met het verbeteren van het camerabeheer en de schoonmaakcontracten. Bij een nieuwe verhuring gaat de wijkbeheerder mee om kennis te maken met de nieuwe bewoners. De wijkbeheerder vertelt iets over de buurt en de afspraken binnen het gebouw en komt na zes weken nog een keer terug.

Integrale gebiedsaanpak NPRZ

Vanuit het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ) werken we samen aan een integrale kwaliteitsimpuls voor de bewoners op Zuid. Naast onze inzet op wijkbeheer en woonfraude leveren we met onze projecten een substantiële bijdrage aan de woonkwaliteit en leefbaarheid in Rotterdam Zuid. Zo waren we in 2024 actief met projecten in de Afrikaanderwijk, Bloemhof, Oud Charlois en Zuidwijk.

VvE vertegenwoordiging

Bij de VvE's was 2024 een jaar van veel beweging. In het Liskwartier ontstonden meerdere VvE's en worden er door aankoop van woningen enkele VvE's opgeheven. De nieuwe VvE's staan de komende jaren voor een grote uitdaging, omdat zij opgestart zijn zonder financiële reserves en met vaak veel achterstallig onderhoud.

In het complex Zuiderspoor is intensief samengewerkt met de VvE, Sociaal Beheer, Wijkbeheer en Assetmanagement om stappen te zetten op het gebied van leefbaarheid en onderhoud. Zo is bijvoorbeeld het parkeersysteem aangepast en een camerasysteem geïnstalleerd om de veiligheid in het complex te vergroten. Verder zijn gesprekken gaande om het noodzakelijke groot onderhoud in 2025 uit te voeren.

Eind 2024 was er een juridisch geschil met de mede-eigenaar van het complex Nieuwstraat over de onderhoudswerkzaamheden en lekkageklachten. Mede dankzij de inzet en adviezen van het team Planmatig Onderhoud is het geschil beëindigd en wordt het dak van het complex in 2025 vervangen.

In samenwerking met de externe beheerders, waaronder Clink VvE-beheer vonden bijna alle 113 algemene ledenvergaderingen plaats.



2. Duurzame en betaalbare woningen

2.1 Aandacht voor onderhoud

We wilden in 2024 een inhaalslag maken op de kwaliteit van ons vastgoed. Ook wilden we onze dienstverlening en partnerschap verbeteren en stappen zetten in onze bedrijfsvoering. Dat bereikten we onder andere door de volgende activiteiten:

- Vervroegen van de opdrachtverstrekking van planmatig onderhoud;
- Verhogen /efficiënter inrichten van het contractonderhoud; Zo zijn bijvoorbeeld de contracten met liftpartijen en CV-partijen verbeterd. Zijn er contractafspraken gemaakt met partijen die voorheen alleen op 'piep' in actie kwamen, denk hierbij aan Mechanische ventilatie.
- Uitvoeren van een inhaalslag kwaliteit binnenzijde via mutatieonderhoud, PO+ en renovaties;
- Doorvoeren van de verbeteragenda inclusief bewonerswaardering in samenwerking met gebiedsaannemers;
- Meten van de bewonerswaardering bij periodiek onderhoud (PO) en opstarten van renovatie. De uitvoering PO start in 2025;
- Ontwikkelen van een visie op contractmanagement;
- Het proces ICLM (inkoop, contract- en leveranciersmanagement) opgesteld, vaststelling en implementatie vindt in 2025 plaats;
- Opleiden van medewerkers op het gebied van kwaliteit- en veiligheid, zoals brandveiligheid;
- Verbeteren van de samenwerking met de veiligheidsregio;
- Ontwikkelen van een visie op vastgoed voor ICT-verbeterslag (DigiThuis), in 2025 starten we met de eerste implementatie;
- Opstarten van een taskforce vastgoed met als doel meer integrale sturing en controle van Vastgoed.



Met de ambitie om ons vastgoed versneld kwalitatief te verbeteren rekten we onze middelen maximaal op. De afdeling Vastgoed groeide waardoor de hoeveelheid uitgevoerde

werkzaamheden op planmatig, dagelijks en contractonderhoud boven verwachting en ruim boven het aantal van 2023 steeg. Een prestatie waar we trots op zijn. In 2025 stellen we de activiteiten bij op basis van de begrotingsruimte.

Bedrijfsonroerend goed en zorgvastgoed

Sinds 2021 zijn wij in gesprek met de huurder van de bedrijfsruimte Putselaan 229A over het beëindigen van de huurovereenkomst of een verhuizing vanwege de nieuwbouwplannen voor het complex Neus Transvaal 2. In april 2024 zijn wij tot een overeenstemming gekomen met de huurder: de huurovereenkomst is per 31 oktober beëindigd. Wij konden de huurderplaatsen in de bedrijfsruimte Paul Krugerstraat 96. Een mooie aanvulling voor het winkelaanbod in de Afrikaanderwijk.

In juli 2024 maakte stichting Laurens met Hef Wonen aanvullende afspraken en legden deze vast voor de drie zorgcomplexen Dorpsveld, Nijenveld en Dijkveld. Hiermee verlengden we de huurovereenkomsten van de zorgcomplexen en zetten we onze samenwerking voort.

Na onderzoek blijkt dat in het complex Guldenwaard sprake is van uitkragende galerijvloeren. Vanwege onzekerheid over de herstelwerkzaamheden en eventuele overlast voor de zakelijke huurders in dit complex, besloten we om de leegstaande bedrijfsruimte niet te verhuren. Eind 2024 is een vervolgonderzoek geweest. Hieruit volgen nog de noodzakelijk vervolgstappen.

2.2 Onderhoud, nieuwbouw en verduurzaming

Aan onderhoud besteedden we in 2024 in totaal een bedrag van € 96,5 miljoen, € 22,6 miljoen meer dan in 2023. Hiermee gaven we wederom een impuls aan de kwaliteit van ons vastgoed.

Onze ambitie was om via planmatig onderhoud en investeringen meer te realiseren. Het planmatig en contractonderhoud nam toe, het is echter niet gelukt om het onderhoud bij mutaties en reparaties af te laten nemen. Dat is onze ambitie voor 2025. Onze investeringen in renovaties, nieuwbouw en PO+ zijn in sommige gevallen vertraagd en daardoor zijn de totale uitgaven in 2024 lager uitgevallen. Deze vertraging zit voor een groot deel in het stuk voorafgaand aan start bouw/renovatie. Hiervoor zijn in 2024 verschillende verbeteracties geformuleerd die we in 2025 doorvoeren. Bij lopende projecten voegden we extra kwaliteit toe voor onze bewoners om onderhoudsgebreken op korte termijn te voorkomen. Dat gaat dan vooral om het eerder vervangen van keukens, badkamers en toiletten. Ook werkten we slechte labels bij. We zijn trots op de oplevering van onze projecten en de samenwerking met onze bewoners.

Kosten dagelijks onderhoud (x € 1.000.000)	Realisatie 2023	Realisatie 2024
Dagelijks onderhoud	34,2	42,8
Planmatig onderhoud (incl. contractonderhoud, VvE-bijdragen en overig onderhoud)	39,5	53,7
Totaal	77,7	96,5

Dagelijks onderhoud

Kosten dagelijks onderhoud (x € 1.000.000)	Realisatie 2023	Realisatie 2024
Reparatieonderhoud	21,4	26,1
Mutatieonderhoud	12,8	16,7
Totaal	34,2	42,8

Dagelijks onderhoud bestaat uit reparatie- en mutatieonderhoud. De kosten voor beide samen waren hoger dan begroot voor 2024. Dit komt door vastgoed dat per jaar verslechtert en dus meer ingrepen vraagt.

Reparatieonderhoud

In 2024 voerden we ruim 50.000 herstelactiviteiten uit binnen ons reparatieonderhoud. We gingen bij de begroting van 2024 uit van gemiddelde kosten per reparatie van € 450. De kosten bleken echter hoger dan verwacht, namelijk circa € 520.

Mutatieonderhoud

Op basis van de mutatiegraad rekenen we op ongeveer 1.500 mutaties op jaarbasis, waarbij circa 30 procent van de mutaties 70 procent van de mutatiekosten veroorzaakt. In het budget voor 2024 is hier echter onvoldoende rekening mee gehouden. Daarom is de begroting overschreden.

Planmatig onderhoud

Kosten planmatig onderhoud (x € 1.000.000)	Realisatie 2023	Realisatie 2024
Projectmatig onderhoud	30,7	41,4
Contractonderhoud	5,1	5,9
VvE-bijdragen en overig onderhoud	3,7	6,5
Totaal	39,5	53,5

Investerings

Investerings (x € 1.000.000)	Realisatie 2023	Realisatie 2024
Aankoop	-	6,0
Renovatieprojecten	33,2	51,1
Nieuwbouw	21,9	10,9
Onderhoudsinvesteringen	6,2	6,4
Totaal	61,3	74,4

Nieuwbouw en renovaties

We leverden in 2024 in totaal 278 woningen op: in oktober renovatieproject Verzetshelden 2 in Hoogvliet en in november nieuwbouwproject Wildenburg in Zuidwijk.



Verkoop vastgoed

In 2024 behaalden we een verkoopopbrengst van circa € 159,9 miljoen door:

- Verkoop van ons resterende bezit in Brielle, Vierpolders en Zwartewaal aan gemeente Voorne aan Zee en woningcorporaties MaasDelta Groep en Ressor Wonen. In totaal gaat het om 762 wooneenheden, met een opbrengst van circa € 102 miljoen.
- We verkochten ons gehele bezit van 257 wooneenheden in Maassluis aan Waterweg Wonen voor ongeveer € 52 miljoen.
- Verkopen aan particulieren € 5,9 miljoen

Portefeuillestrategie

Halverwege 2024 is de nieuwe portefeuillestrategie voor Hef Wonen vastgesteld. De strategie benoemt de onderbouwing van - en geeft richting aan - de ontwikkeling van de samenstelling van de vastgoedportefeuille op aantal en samenstelling van de woningen over een periode van tien jaar.

Het voorgaande leidt tot een wensportefeuille. De uitwerking daarvan, zoals langs welke route we daar moeten komen, welke keuzes we daarvoor moeten maken en welke tools of KPI's we daarvoor gebruiken, wordt toegelicht in een zogenaamd transformatieplan. Hierin spelen op portefeuilleniveau onder andere het streven naar verjonging en spreiding van het woningbezit een belangrijke rol, aansluitend bij de prestatieafspraken.

Dit transformatieplan met als bijlage de vernieuwde 'hold-sell analyse' en de portefeuille KPI's zijn in de zomer van 2024 verder ontwikkeld en in september 2024 vastgesteld door de raad van commissarissen.

Binnen de portefeuille KPI's is een belangrijke rol weggelegd voor onder andere woningkwaliteit, duurzaamheid en veiligheid in de bestaande voorraad. Hiermee sluiten deze KPI's verder naadloos aan bij de doelen zoals deze in het Koersplan voor de portefeuilleontwikkeling zijn opgenomen.

Het laatste deel van 2024 is verder gebruikt om ons softwarematige sturingssysteem SAM (Strategische Asset Module) in te richten voor de aangepaste KPI's.

Daarnaast zijn we in 2024 gestart met de aanschaf en inrichting van SIM (Strategische Investerings Module), een aanvulling op SAM. Hiermee kunnen we projecten en de financiële consequenties daarvan gedetailleerder weergeven en nog gericht sturen binnen de financiële parameters van Wals.

2.3 Verduurzamen

Verduurzaming bedrijfsvoering

Verduurzaming huisvesting:

Tijdens de verbouwing van de locatie Vaerhorst is de locatie voorzien van dubbel glas en ledverlichting. Deze maatregelen dragen bij aan een aanzienlijke verbetering van de energie-efficiëntie en het comfort van de medewerkers. Om inzicht te krijgen in het energieverbruik en verdere verduurzamingsmogelijkheden van de kantoren, is recent een EED-rapportage opgesteld. Deze rapportage biedt waardevolle gegevens en aanbevelingen voor toekomstige stappen in het verduurzamingsproces.

Verduurzaming wagenpark:

In 2024 zijn de eerste elektrische bussen voor de servicedienst aangeschaft. Deze bussen zijn een belangrijke stap in de richting van een duurzamer wagenpark en verminderen de CO₂-uitstoot aanzienlijk. Daarnaast zijn drie hybride poolauto's aangeschaft en ingezet ter vervanging van verouderde auto's. Deze hybride voertuigen combineren de voordelen van elektrische aandrijving met de flexibiliteit van traditionele brandstofauto's. Dit resulteert in een lagere milieu-impact en lagere operationele kosten.

Verduurzaming woningvoorraad

Voor het verduurzamen van de woningvoorraad voerden we in 2024 een aantal activiteiten uit:

- We verbeterden de labels in 168 woningen via een projectmatige aanpak.
- We plaatsten zonnepanelen bij pilotprojecten Hoge Kampen, Verzetshelden en Schiebroek-Zuid.
- Complex Wildenburg leverden we op met 110 aardgasvrije woningen. In 2025 volgt Patrimoniumshof.
- We sloten een raamovereenkomst voor het plaatsen van elektrische kookplaten.

PV-panelen

De volgende projecten zijn met PV-panelen opgeleverd:

- Verzetshelden 2, fase 1: 105 van 168 woningen. 6 panelen per woning. 630 stuks;
- Schiebroek vak A, fase 1: 96 woningen. 5 panelen per woning. 480 stuks;
- Nieuwbouwproject Wildenburg: 72 stuks (collectief);
- Hoge Kampen: SPUK-project. 360 woningen, 3 panelen per woning. 1.080 stuks.

Voor 2024 komen we daarmee uit op 2.262 opgeleverde panelen. Het gemiddelde vermogen van de panelen bedraagt 430 Wattpiek. Het totaal geïnstalleerd vermogen komt uit op 974 Kilo Wattpiek. De verwachte duurzame opwek van elektriciteit bedraagt jaarlijks 827 MWh.



Energielabels

Volgens de nationale prestatieafspraken moeten wij voor 2029 alle woningen met EFG-labels hebben verduurzaamd. In absolute aantallen komen we eind 2024 uit op 1.828 woningen die nog een slecht (EFG) label hebben. Dat is een verbetering van 296 ten opzichte van eind 2023. Deze verbetering is deels te danken aan verduurzamingsprojecten en deels aan herlabeling en verkoop. De toename van de F-labels is te verklaren door het vervallen van de betreffende labels, waarbij de nieuwe labels zijn aangemeld volgens de gewijzigde rekensystematiek.

Label-klasse	Eind 2023	Eind 2024
A+++	-	-
A++	422	483
A+	1.021	1.533
A	6.160	6.639
B	6.129	5.898
C	8.137	7.279
D	2.519	1.960
E	1.420	1.180
F	357	420
G	347	228
Totaal	26.512	25.620

2.4 Betaalbaarheid en beschikbaarheid

Als betrokken verhuurder denken wij actief mee met onze huurder. Bijvoorbeeld over een passende woning of als betalingsproblemen dreigen te ontstaan. We ondersteunen in het zoeken naar (financiële) hulp en leveren maatwerk.

In 2024 verlaagden we de huurprijzen van lopende huurovereenkomsten met ruim € 5.000 euro. Dit ging in de meeste gevallen (€ 4.750) om de wettelijke eenmalige huurverlaging die huurders in 2024 ook nog konden aanvragen. Daarnaast verlaagden we huurprijzen vanwege een inkomensdaling van de huurder. De bedragen zijn maandelijkse huurverlagingen voor onbepaalde tijd. In aantallen is de huurprijsverlaging als volgt verdeeld:

- Eenmalige wettelijke huurverlaging: 45
- Huurverlaging vanwege inkomen: 8
- Overige: 21

Nieuwe verhuringen

In 2024 hadden we in totaal 2.132 nieuwe verhuringen, waarvan 1.737 woongelegenheden. Het aantal nieuwe verhuringen van zelfstandige sociale woningen en liberale woningen kwam uit op respectievelijk 1.450 en 287.

Nieuwe verhuringen	Sociale verhuur	Vrije sector verhuur	Totaal
Zelfstandige woning	1.430	287	1.717
Onzelfstandige woning	20	0	20
Totaal woongelegenheid	1.450	287	1.737
Bedrijfsruimte	19	5	24
Berging / schuur / opslag	5	0	5
Garage	25	0	25
Parkeerplaats	256	0	256
Scootmobielplaats	85	0	85
Totaal niet woongelegenheid	390	5	395
Eindtotaal	1.840	292	2.132

Gemiddeld stonden de woningzoekenden die in 2024 een woning bij ons gingen huren ruim 43 maanden ingeschreven (3,5 jaar). Dit is inclusief urgenten en directe bemiddelingen. Zonder deze voorrangskandidaten komt de inschrijfduur van onze nieuwe huurders gemiddeld uit op 50 maanden (4,2 jaar). Hierin zitten zowel huurders die al na een jaar een woning bij ons vonden als huurders die meer dan tien jaar inschrijfduur opbouwden. De duur is sterk afhankelijk van de populariteit van een complex. De inschrijfduur is iets gestegen ten opzichte van 2023: kandidaten stonden enkele maanden langer ingeschreven.

Toewijzing aan doelgroepen

Kwetsbare doelgroepen krijgen voorrang in de woonruimteverdeling. Woningcorporaties krijgen van de gemeente een taakstelling voor het aantal te plaatsen kwetsbare doelgroepen per jaar.

In 2024 was de taakstelling groot vanwege het huisvesten van in totaal 130 huurders die uitstroomden uit een zorginstelling. Om deze taakstelling te halen en hiermee een bijdrage te leveren aan de prestatieafspraken, hebben we het proces van het huisvesten van kwetsbare doelgroepen opnieuw ingericht. Daardoor we de taakstelling gehaald.

We huisvestten afgelopen jaar in totaal 240 statushouders. De taakstelling voor deze doelgroep was 224 personen. Het overtal van 16 gaat mee naar onze taakstelling van 2025.

In 2024 verhuurden we 58 procent van onze sociale huurwoningen aan reguliere woningzoekenden zonder urgentie. Daarmee voldoen we aan de norm van minimaal 45 procent voor reguliere woningzoekenden. In 2024 kregen we 35 maatwerkaanvragen voor directe bemiddeling. Hiervan wezen we 25 woningen toe na zorgvuldige beoordeling door onze afdelingen Sociaal Beheer, Verhuur en C&Z.



Passend toewijzen

Vanuit wettelijke kaders zijn wij verplicht passend toe te wijzen. Passend toewijzen houdt in dat de huur van de woningen die we toewijzen, moet passen bij het inkomen van de huurders. Woningzoekenden in de laagste inkomenscategorieën (primaire doelgroep) komen daarom alleen in aanmerking voor woningen met een huur onder de zogenoemde aftoppingsgrenzen.

De norm voor passend toewijzen ligt op het plaatsen van 95 procent van huishoudens uit de primaire doelgroep in een woning onder de aftoppingsgrens. Met 97,7 procent voldeden wij in 2024 ruimschoots aan deze norm.

Volgens de Europese staatssteunregeling moeten we minimaal 92,5 procent van ons DAEB-bezit verhuren aan woningzoekenden met een laag inkomen. Dit is de inkomensgroep van huishoudens met recht op huurtoeslag: de primaire en secundaire doelgroep samen. Dit lukte in 98,5 procent van de nieuwe sociale verhuringen.

Vanuit de Rotterdamse prestatieafspraken spraken we af te streven naar 75 procent verhuringen aan de primaire doelgroep. We wezen in 2024 slechts 56,6 procent van de sociale verhuringen toe. Daarmee kwamen we ver onder de norm uit. Dit wordt vooral veroorzaakt door verhuringen in nieuwbouw- en renovatiecomplexen waarbij ook hogere inkomens in aanmerking kwamen voor sociale huurwoningen. In het laatste deel van 2024 deden we aanpassingen in het streefhuurbeleid. Daarom is in de laatste vier maanden nog

wel een stijging van het percentage te zien, maar dit was onvoldoende om op 75 procent uit te komen. In 2025 verwachten we de norm wel te halen door de al doorgevoerde aanpassingen.

Huurbeleid

Onze kerntaak is zorgen dat het merendeel van de verhuringen betaalbaar is voor de lage inkomensgroepen. In de stedelijke Rotterdamse prestatieafspraken spraken we af dat van alle sociale verhuringen minstens 75 procent moet worden verhuurd aan deze doelgroep. Volgens de regels van het passend toewijzen komen de laagste inkomens alleen in aanmerking voor woningen met huren tot de aftoppingsgrenzen die voor hen gelden.

We voerden in de tweede helft van 2024 een nieuw streefhuurbeleid in voor de sociale huurwoningen om de huren passend te maken voor onze doelgroep. We hebben alle sociale huurwoningen geclassificeerd in de prijsklassen die gelden bij het passend toewijzen. Zo zorgen we ervoor dat 75 procent van het vrijkomend aanbod bereikbaar is voor de laagste inkomens. Dat betekent dat we bij het nieuwe streefhuurbeleid niet meer uitgaan van een vaste prijs-kwaliteitverhouding, uitgedrukt in een vast percentage van maximaal toegestane huur.

De aanpassing van de streefhuren heeft ertoe geleid dat we eind 2024 de prestatieafpraak haalden: 75 procent werd toegewezen aan de laagste inkomens. Over heel 2024 is dat niet het geval, omdat we pas vanaf september 2024 meer betaalbaar toewezen bij nieuwe sociale huurcontracten.

Gereguleerde middenhuur

Per 1 juli 2024 ging de Wet betaalbare huur (Wbh) van kracht. Dit betekent dat ook voor vrije sectorwoningen in het middenhuursegment het woningwaarderingstelsel (WWS) van toepassing werd. Doordat via de Wbh ook het WWS wijzigde, kregen woningen per 1 juli 2024 op bepaalde onderdelen meer of minder woningwaarderingpunten. De belangrijkste wijzigingen waren in de waardering van de buitenruimten en energielabels.

ICT-bedrijven waren pas eind 2024 klaar met de aanpassingen van het WWS. Hierdoor moesten wij en de andere Rotterdamse corporaties bij nieuwe verhuringen of vragen van huurders over de impact op hun huur in 2024 via een workaround de impact berekenen. Dit kostte veel extra tijd in de operatie. In 2024 is hard gewerkt om het nieuwe WWS op orde te krijgen. Dit proces loopt deels door in 2025.

DAEB en niet-DAEB

Hef Wonen heeft nog een relatief groot potentieel sociale huurwoningen aangemerkt als niet-DAEB. Deze woningen krijgen na mutatie een huur boven de liberaliseringsgrens. Welk deel we van de niet-DAEB woningen willen afstoten, aanbieden als middenhuur of overhevelen naar DAEB werken we in 2025 verder uit in de portefeuillestrategie. Ons doel is om op termijn ons sociale aanbod te vergroten en afscheid te nemen van dure huurwoningen met een huurprijs boven de middenhuurgrens.

Betaalbaarheid

Op 31 december 2024 was de gemiddelde sociale huur € 632. De gemiddelde liberale huur was € 1.079. We voerden in 2024 een beperkte huurverhoging door. De gemiddelde huursomstijging kwam uit op 5,2 procent bij de sociale contracten (wettelijk maximum 5,8 procent) en 4,1 procent bij de geliberaliseerde contracten (wettelijk maximum 5,5 procent). We pasten ook een gematigde inkomensafhankelijke huurverhoging toe. De inkomensafhankelijke huurverhoging kwam bij Hef Wonen gemiddeld uit op 6,8 procent. Dit komt bij een gemiddelde sociale huur van € 632 neer op ongeveer € 43.

We behaalden met de huurverhoging ruim € 846.000 extra aan huuropbrengst per maand. Aan inkomensafhankelijke huurverhoging haalden we bij de sociale huurwoningen ruim € 90.600 op.

Huurbezwaren (op de huurverhoging)

We verwerkten 168 huurbezwaren. In 96 gevallen kwamen we er samen met de huurder uit. Bij 70 huurders vroegen we de Huurcommissie om uitspraak te doen. In alle gevallen kregen we uiteindelijk gelijk en alsnog de huurverhoging doorgevoerd. Bij twee zaken is de Huurcommissie nog bezig en hebben zij excuses aangeboden voor vertraging in de afhandeling.

Betalingsachterstanden huurders

Het is een lastig jaar geweest wat betreft betaalachterstanden. De huurachterstand voor zelfstandige woningen is in 2024 met € 533.000 gestegen. Voor bedrijfsruimten bedroeg de toename € 92.000 en voor onzelfstandige woningen € 10.000. Ons doel was om het aantal overeenkomsten met een huurachterstand groter dan drie maandtermijnen onder de 360 huurders te houden. Eind december staat het totaal actieve huurders met een huurachterstand langer dan drie maanden op 421.

Opvallend is een enorme toename van het aantal betalingsregelingen. In 2024 zijn er 1.343 betalingsregelingen aangevraagd tegen 44 in 2023. Hiervan zijn er eind 2024 nog 919 actief. Veel van de regelingen hadden betrekking op afrekeningen van servicekosten (22 procent). In 2024 verstrekten we ook meer opdrachten aan onze deurwaarders, 1.682 om 1.620 in 2023.

Het afgelopen jaar hadden we ook veel last van de uitspraken van de rechtbank Rotterdam over huurachterstanden waarbij sprake is van een geliberaliseerde huurovereenkomst. We stelden ons terughoudend op en gaven onze deurwaarders minder snel akkoord om een gerechtelijke procedure te starten. Reden hiervoor is dat vanwege een beding in de huurovereenkomst de rechter oordeelde dat de aanzegging huurverhoging oneerlijk is. Het gevolg is dat na aanvang van de huurovereenkomst geen huurverhoging mag plaatsvinden. Gevolg van onze terughoudendheid is dat er geen middel was om een toename van de huurachterstand een halt toe te roepen wanneer het niet lukte om goede betaalafspraken met de huurder te maken. Daarnaast hadden we ook veel last van de staking van de politie. Doordat er geen hulpofficier van justitie aanwezig was, kon geen ontruiming plaatsvinden wanneer dit echt nodig was. Een aanzegging ontruiming resulteert gelukkig ook vaak in een oplossing en betaling van een deel van de huurachterstand en afspraken voor de resterende vordering.

Verslagjaar	2024 x € 1.000
Vorderingen actieve contracten	4.169
Vorderingen niet-actieve contracten	1.937
Subtotaal	6.106
Af: voorziening	1.870
Saldo per 31 december	4.236

Ontruimingen door huurschuld

Het aantal ontruimingen door huurachterstand waarbij huurders ten tijde van de ontruiming aanwezig waren is in 2024 op zes uitgekomen. Daarmee haalden we onze doelstelling van minder dan acht. Dit positieve resultaat is een gevolg van eerder door ons ingezet beleid dat we hebben voortgezet. Wij doen al het mogelijke om in contact met onze klant te komen om een ontruiming te voorkomen. Na het contact met de klant of hulpverlener maken we passende afspraken.

Overige ontruimingen

Naast een huurschuld zijn hennepkwekerijen, onrechtmatig gebruik (woonfraude) en overlastsituaties redenen voor ontruimingen. Het totaal aantal ontruimingen (exclusief huurschuld) kwam in 2024 uit op 40 (2023: 21).

Ontruimingen i.v.m. huurschuld	2023	2024
Sleutels ingeleverd	4	8
Huurschuld	33	6
Subtotaal huurschuld	37	14

Overige ontruimingen	2023	2024
Sleutels ingeleverd	1	9
Hennep	2	2
Onrechtmatig gebruik	14	21
Overlast	4	8
Subtotaal overige ontruimingen	21	40

Totaal	58	54
--------	----	----

3. Organisatie Hef Wonen

Bij de start van Hef Wonen zijn onze missie (samenwerken aan duurzaam woongeluk in Rotterdam) en de kernwaarden tot stand gekomen. In 2024 zijn beide uiteraard ook meegenomen in onze Koers. De Koers 2033 geeft richting voor de komende jaren en hoe we onze doelen willen bereiken.

3.1 Ondernemingsplan

In 2024 hebben we onze Koers 2033 “Het HEFt in handen nemen” afgerond en gelanceerd.

Onze missie en kernwaarden stelden we samen met onze medewerkers, huurders, gemeente en andere stakeholders vast: Samen werken aan duurzaam woongeluk in Rotterdam. In de missie staan de termen ‘samen’ en ‘duurzaam woongeluk’ centraal. Onze kernwaarden zijn betrokken, eerlijk en lef!

In 2024 bouwden we in een intensief traject verder aan onze Koers. Ons gewaagde doel: in 2033 vertellen al onze bewoners trots over hun huis en buurt.

De Koers rust op drie belangrijke pijlers:

- Huizen om trots op te zijn
- Hart voor bewoners
- Samen werken in buurten



Onze Koers staat op een stevig fundament:

- Een organisatie om trots op te zijn
- Slim inzetten van data en technologie
- Stabiël en toekomstgericht ondernemen

En vraagt dit van onze mensen passie en motivatie, samenwerken en eigenaarschap.

Onze volledige koers staat online: [Het HEFt in handen - Hef Wonen Koersplan 2033](#)

3.2 Samenwerken

Algemeen

Als woningcorporatie kunnen we onze missie niet alleen bereiken. We werken samen met huurders, gemeenten, corporaties, ontwikkelaars en andere betrokkenen aan de grote volkshuisvestelijke opgaven in ons werkgebied. Denk hierbij aan het verbeteren van de leefbaarheid en het terugdringen van het woningtekort.

Hef Wonen werkt gebiedsgericht. We kennen onze wijken, weten welke aandachtspunten er zijn en werken samen met huurders en onze partners in de wijk. Goed naar elkaar luisteren, ruimte voor persoonlijk contact en maatwerk vinden we daarbij belangrijk. We zijn een aantrekkelijke opdrachtgever, we luisteren naar de adviezen en kennis van onze contractpartijen en gaan met elkaar het gesprek aan over de toekomst.

We nemen deel aan landelijke werkgroepen en netwerken om kennis uit te wisselen en onze krachten te bundelen. Hieronder lichten we de belangrijkste samenwerkingen uit 2024 uit.

Samenwerking met Huurdersraad Hef Wonen

We hadden in 2024 zeven keer overleg met de Huurdersraad Hef Wonen.

Beleidsonderwerpen die aan de orde kwamen:

- Huuraanpassing
- Servicekosten
- Startbrief
- Verkoop Loek Warmte
- Verkoop Brielle
- Verkoop overig Nederland
- Prestatieafspraken
- Koersplan
- Portefeuillestrategie
- Sociaal statuut
- Onderhoud
- Jaarplan en begroting 2025

De Huurdersraad bracht in 2024 tien keer een gekwalificeerd advies uit. In 2024 werkten we samen met de Huurdersraad aan de totstandkoming van het nieuwe Stedelijk Sociaal Statuut. In Rotterdam werden afgelopen jaar voor het eerst stadsbrede afspraken gemaakt in samenspraak met de andere Rotterdamse corporaties en hun huurdersraden. Door het grote aantal betrokken partijen was dit een intensief proces, dat ook veel inzet vroeg van de Huurdersraad.

Prestatieafspraken

In 2023 maakten we prestatieafspraken met de gemeente Rotterdam voor de periode 2024-2025. In 2024 hebben we de voortgang hiervan gemeten voor aantallen nieuwbouw en renovaties en de aantallen verhuringen in diverse prijsklassen. Ons aandeel verhuringen aan de laagste inkomensgroepen bleef in 2024 achter, omdat we pas in de tweede helft van 2024 ons streefhuurbeleid hierop aanpasten.

In 2025 meten we de voortgang op alle prestatieafspraken. Voortgangsrapportages maken en bespreken we altijd samen met alle betrokken partijen: de huurdersraden, gemeente en andere Rotterdamse corporaties.

In 2024 maakten we ook prestatieafspraken met de gemeente Krimpenerwaard.

Maaskoepel

Maaskoepel is een samenwerkingsverband van woningcorporaties in de regio Rotterdam. Hef Wonen is hier onderdeel van. Onze bestuursvoorzitter Marieke Kolsteeg is ook voorzitter van het bestuur van de Maaskoepel. Gezamenlijk zetten we ons in voor de belangen van alle woningzoekenden in de regio Rotterdam. Maaskoepel organiseert de regionale woonruimteverdeling via Woonnet Rijnmond.

In 2024 werkten we verder samen aan de campagne 'Gewoon Wonen'. Groot succes afgelopen jaar was de scheurkalender die de Maaskoepel samen met de woningcorporaties maakte met 365 foto's en persoonlijke verhalen van woningzoekenden. Hiermee geven we een gezicht aan de woningnood en roepen we op tot actie. De kalender kreeg veel publiciteit, onder meer toen we deze overhandigden aan de minister en aan kamerleden.



De Vernieuwde Stad

Hef Wonen is lid van De Vernieuwde Stad (DVS), een platform van 25 grootstedelijke en maatschappelijk betrokken woningcorporaties. Via netwerken en (bestuurlijke) overleggen met de brancheorganisatie voor woningcorporaties Aedes vragen we aandacht voor belemmeringen van wetgeving en werken we samen aan het vinden van creatieve oplossingen voor grootstedelijke problemen.

NPRZ

In het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ) werken het Rijk, Openbaar Ministerie, de gemeente Rotterdam en Rotterdamse woningcorporaties, zorginstellingen, schoolbesturen, bedrijven en politie aan een gezonde toekomst voor Rotterdam Zuid. Hef Wonen is partner van dit programma. In 2024 werkten we samen aan de uitvoering van het uitvoeringsplan en zijn alle partners gestart met het herijken van de eerste 'Handelingsperspectieven'.

3.3 Personeel

Gedurende 2024 bekeken we via strategische personeelsplanning of de formatie en bezetting in lijn is met elkaar. De formatie is structureel en tijdelijk uitgebreid en het loon-functiegebouw geactualiseerd. Op 1 januari 2024 telden we 248,69 fte aan vastgestelde formatie (bezet door ruim 264 fte, overbezetting). Op 31 december 2024 waren dat 269,19 fte (bezet door 296 fte, overbezetting).

Overzicht formatie en bezetting 2024 (fte)	1 Jan 2024	31 Dec 2024
Vastgestelde formatie	248,69	269,19
Onbepaalde tijd	206,32	215,22
Bepaalde tijd	34,34	53,23
Inhuur regulier	23,83	27,65
Totale bezetting	264,49	296,10

Bezetting en personeelsverloop

Gedurende het jaar wisselde de overbezetting binnen de organisatie. De toename in overbezetting is te verklaren vanuit de positieve bestuursbesluiten tijdelijke overbezetting, uitbreiding formatie en reguliere inhuur. Reguliere inhuur vond voornamelijk plaats voor verzuim, het opvullen van vacatures en tijdelijke ondersteuning.

In totaal zijn 62 nieuwe medewerkers gestart in 2024. Verder liepen 7 studenten stage binnen de organisatie en zijn 32 medewerkers uit dienst getreden. Het personeelsverloop in 2024 (medewerkers uit dienst in verhouding tot het totale personeelsbestand) is 11,92 procent. Dit is inclusief natuurlijk verloop zoals pensioen en uitstroom wegens ziekte. Pensioen veroorzaakte in 2024 2,98 procent van de totale uitstroom. Ook in 2025 blijft het borgen van kennis in verband met pensioen een aandachtspunt.

Het ongewenste verloop op eigen initiatief van de medewerker, kwam in 2024 uit op 2,98 procent. Het gewenste verloop komt neer op 5,96 procent. Dit cijfer is deels te verklaren doordat in 2024 is gestart met het op een andere manier feedback geven. Er is meer sprake van een aanspreekcultuur. Ook in 2025 is het streven om hiermee verder aan de slag te gaan, passend bij de kernwaarden vanuit het Koersplan.



Medewerkerstevredenheid

Eind 2024 is het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. In totaal heeft 70 procent van de medewerkers input gegeven op vijf gesloten vragen. Een viertal vragen is gebundeld in het thema bevlogenheid. Hierop scoren we een 7.4. De eNPS meet het ambassadeurschap, deze komt uit op 21. In vergelijking met het medewerkeronderzoek van 2023 is de bevlogenheid en het ambassadeurschap licht afgenomen, maar scoort Hef Wonen vergelijkbaar met de benchmark woningcorporaties. De afname is te verklaren door een verminderde beleving van specifieke teams waar in 2024 al teaminterventies zijn ingezet. We delen de uitkomsten van het medewerkeronderzoek begin 2025 zowel organisatiebreed als op afdelings- en teamniveau. Naar verwachting worden in 2025 diverse acties uitgezet. Vanuit het voorgaande medewerkeronderzoek uit 2023 is besloten om het leiderschapsprogramma door Yets Foundation te laten begeleiden. Dit is in 2024 voortgezet. Ook in 2024 vonden onder begeleiding van een externe coach en HR diverse teamontwikkelingssessies plaats.

Medewerkers binden en boeien

Door de krapte op de arbeidsmarkt is het belangrijk om medewerkers te binden en boeien. Hef Wonen is een aantrekkelijke werkgever en wil dit blijven. De Koers 2033 voor de organisatie stelden we in 2024 vast. In 2025 werken we verder aan het werkgeversmerk om het binden en boeien van onze medewerkers verder te stimuleren. Hier vallen ook de instroom van nieuwe medewerkers via stages en SROI (social return on investment) onder.

In 2024 volgde 63 procent van de medewerkers een leerinterventie. Op basis van de Koers 2033 stellen we in 2025 het opleidingsplan op. Hierin nemen we op hoe we het percentage leerinterventies kunnen verhogen. Aantrekkelijk werkgeverschap met een goed HR- en arbeidsmarktbeleid en instrumentarium is cruciaal voor de komende jaren. Het binden en boeien en de bevlogenheid van de medewerkers zijn van belang om kennis en kwaliteit te behouden en de continuïteit van onze bedrijfsvoering te garanderen.

Ziekteverzuim

Verzuimduur	0-7 dagen	8-42 dagen	43-365 dagen	>365 dagen	Totaal
Verzuim januari 2024	1,28%	2,43%	5,46%	1,99%	11,15%
Verzuim december 2024	0,46%	1,38%	4,55%	1,98%	8,37%

Het gemiddelde verzuimpercentage over 2024 is 9,15 procent. Het verzuim was ruim boven de gestelde norm van 6,5 procent of lager. Dit is deels te verklaren door langdurig verzuim. De meldingsfrequentie over heel 2024 is gedaald van 1,24 naar 1,05. Het frequent verzuim daalde van 12,46 procent naar 10,14 procent. In 2025 focussen we ons verder op het bieden van de juiste interventies om psychische problematiek te voorkomen en/of te verminderen en het frequent verzuim te verlagen.

Verder zetten we in 2024 veel verschillende acties uit om het verzuim te beïnvloeden en/of verder terug te dringen, namelijk:

- Ontwikkeling van plan van aanpak met gerichte acties om het verzuim terug te dringen;
- Gerichte acties op teamniveau;
- Inhuur verzuimspecialist op de langdurige verzuimdossiers;
- Uitvoering en afronding PMO (periodiek medisch onderzoek);
- Vitaliteitsweek met vier hoofdthema's: ontspannen, bewegen, gezonde voeding en inrichting van je werkplek;

- Deelname agressietraining door alle medewerkers met huurderscontact;
- Start uitvoering risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E);
- Ontwikkeling fietsleaseplan, dat bijdraagt aan verduurzaming en vitaliteit van medewerkers;
- Start nieuwe bedrijfsarts en verpleegkundige die wekelijks aanwezig zijn op locatie.

In 2025 wordt vitaliteit het hele jaar een focuspunt en niet alleen in de vitaliteitsweek

Vacatures

In 2024 zijn in totaal 49 vacatures geplaatst, waarvan verschillende vacatures doorlopend in verband met meerdere in te vullen (formatie)plaatsen. Hiervan zijn in totaal 45 vacatures vervuld. De gemiddelde doorlooptijd van de vacatures bedroeg 73 dagen (circa elf weken). Het doel is om een vacature binnen acht weken te vervullen. De hogere doorlooptijd is te verklaren door een aantal moeilijk in te vullen vacatures. Denk aan de functies contractmanager, bestuurssecretaris en asset analist. Wanneer we de doorlooptijd van moeilijk vervulbare en doorlopende vacatures niet meerekenen, is de gemiddelde doorlooptijd 44 dagen (zes weken).

3.4 Organisatie

Digitalisering: DigiThuis als fundament voor de toekomst

In 2024 hebben we in samenwerking met Stedelink, Hof Wonen en Clink Diensten grote stappen gezet om het programma 'DigiThuis' verder te concretiseren. Een belangrijke mijlpaal was het ontwikkelen van een digitale visie voor al onze domeinen. Dit geeft ons een helder en overkoepelend beeld van de systemen die we nodig hebben om onze doelen uit de Koers 2033 te realiseren.



Samen thuis in
digitalisering

Dit jaar namen we afscheid van de I-schijf en stapten we volledig over naar Microsoft Teams, een belangrijke stap in het moderniseren van onze manier van werken. Daarnaast hebben we een nieuw Document Management Systeem (DMS) aangeschaft en geïmplementeerd. Hoewel de implementatie niet zonder uitdagingen verliep, hebben we waardevolle lessen geleerd die ons helpen om toekomstige projecten binnen DigiThuis nog soepeler te laten verlopen.

Ook maakten we een keuze voor een nieuw vastgoedregistratiesysteem. Door continu gegevens vast te leggen, willen we nog beter onderbouwde keuzes maken en zo onze dienstverlening verder verbeteren. Bovendien hebben we de eerste stappen gezet in de voorbereiding voor de inkoop van een nieuw klantbedieningssysteem. Hiermee kunnen we onze bewoners nog beter van dienst zijn.

Met deze digitale ontwikkelingen leggen we de basis voor een efficiëntere, data-gedreven en toekomstbestendige organisatie. Zo zorgen we ervoor dat we klaar zijn om onze bewoners nog beter te ondersteunen.

Clink Diensten

Clink Diensten is het gezamenlijke organisatieonderdeel dat diensten levert aan de woningcorporaties Hef Wonen, Hof Wonen en Stedelink. Via gezamenlijke inkoop, kennisdeling en de inzet van mensen op het gebied van onder meer inkoop, ICT en HR ondersteunen zij de corporaties. Dit leidt tot een kostenefficiënte bedrijfsvoering én tot een innovatieve en toekomstbestendige dienstverlening. Door samenwerking borgen we continuïteit, kennis en kwaliteit.

In de producten- en diensten catalogus (PDC) is de standaard dienstverlening vanuit Clink Diensten beschreven. In 2024 is door de bestuursraad de nieuwe PDC vastgesteld die recht doet aan de verwachtingen van de corporaties, maar ook aan de ambities en mogelijkheden van Clink Diensten. Vanaf de eerste vier maanden van 2025 wordt gerapporteerd over de tevredenheid van de dienstverlening.

In 2024 heeft de evaluatie van Clink Diensten plaatsgevonden. KPMG voerde de evaluatie uit. Verschillende stakeholders zijn geïnterviewd of vulden vragenlijsten in. De belangrijkste conclusie is: "De samenwerking tussen de corporaties en Clink Diensten zorgde in korte tijd voor een goed niveau van dienstverlening en een belangrijke bijdrage aan de organisatieontwikkeling van de drie corporaties. Hiermee slaagden de corporaties en Clink Diensten erin om voor een belangrijk deel invulling te geven aan de gestelde doelen voor deze samenwerking." De aanbevelingen worden in 2025 verder uitgewerkt in onder meer een samenwerkingsovereenkomst (SOK) voor onbepaalde tijd en bijdragen aan een verdere professionalisering van de samenwerking. De aanbevelingen zijn ook verwerkt in het Koersplan van Clink Diensten 2025-2028 dat in 2025 wordt vastgesteld in de bestuursraad.

Huisvesting

We hebben twee centrale kantoren aan de Watermanweg en de Hilledijk. De wens is om deze kantoren samen te voegen en op één centrale locatie te werken. In 2024 startten we de zoektocht naar een eventuele nieuwe locatie. In 2026 verhuizen we naar het Entrepotgebouw in Rotterdam Zuid.

Daarnaast is er een aantal kleinere kantoren in verschillende wijken in Rotterdam. De gedachte is om uiteindelijk zes rayonkantoren te hebben naar het voorbeeld van De Vaerhorst. In 2024 is onder andere onderzoek gedaan naar een nieuw rayonkantoor in Hoogvliet en Schiebroek/Liskwartier.

Sluiting kantoren

We werkten het tactisch huisvestingsplan waarin we besloten om twee wijkkantoren in Rotterdam te sluiten: Vuurplaat en St. Andriesstraat. Daarnaast zijn twee wijkkantoren gesloten vanwege de verkoop van het bezit in die regio: Krammer (Brielle) en Richard Hollaan (Maassluis). Deze sluitingen zijn onderdeel van een strategische herstructurering om de efficiëntie te verhogen en de operationele kosten te verlagen. De medewerkers van deze kantoren kregen een werkplek op een andere locatie of werken nu vanuit huis. Dit draagt bij aan een flexibeler en moderner werkklimaat.

3.5 Veiligheid

In 2023 startten we met de Risico-inventarisatie en Evaluatie (RI&E), waarin werkdruk, werkomstandigheden (systemen en kantoren) en psychosociale arbeidsbelasting centraal staan. In 2024 komt dit terug in een plan van aanpak. In 2024 nam agressie in woonwijken

toe. We willen medewerkers optimaal ondersteunen bij het omgaan met agressie, zodat zij in staat zijn om hun werk op een veilige manier uit te voeren. Daarom startten we in 2024 met de actualisering van het agressieprotocol.

3.6 Ondernemingsraad

In 2024 vond een tussentijdse verkiezing plaats om een collega na vertrek te vervangen. Twee kandidaten stelden zich verkiesbaar en na stemming is één kandidaat toegetreden tot de ondernemingsraad (OR) per 1 november 2024.

De OR voerde in 2024 vierentwintig interne overleggen, zeven overleggen met de raad van bestuur, één overleg met de raad van commissarissen en vier overleggen met de voordrachtcommissaris. Het dagelijks bestuur van de OR voert een keer per vier weken informeel overleg met de bestuurder. Ook voerde de OR een keer per zes weken informele gesprekken met de managers.

De OR heeft drie subcommissies: Arbocommissie, Strategie en Organisatie-commissie en de commissie Public Relations.

In 2024 bracht de OR vier adviezen uit:

- implementatie van Office 365;
- inkoop en de implementatie van het Document Management Systeem (DMS);
- Koers 2033;
- Portefeuillestrategie.

De OR verleende één keer instemming over de wijziging Quality Monitoring. Eind 2024 staat nog een dossier open over een advies vastgoedregistratiesysteem dat begin 2025 wordt behandeld.

De OR-leden voeren daarnaast regelmatig gesprekken met collega's over de belevingen qua cultuur en werkdruk op hun afdelingen.

3.7 IT-security en AVG

Hef Wonen voldoet aan de eisen en verplichtingen die de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) aan ons stelt. Daarnaast is de veiligheid van onze informatietechnologie (IT-security) een belangrijk thema. Op onder meer de onderstaande manieren gaven we concreet invulling aan zowel de IT-security als AVG.

Bewustwordingsactiviteiten

Phishingmailcampagnes: In 2024 is er drie keer een phishingmail naar alle medewerkers verstuurd om de weerbaarheid van de organisatie tegen cyberaanvallen te testen. Uit de testen is duidelijk een stijgende lijn in het bewustzijn rondom het herkennen van phishingmail te zien. In 2024 besteedden we veel aandacht om dit bewustzijn over privacy en security te verbeteren. Dit deden we door het geven van presentaties en lezingen, en het inzetten van een mystery guest en mystery caller. Daarnaast informeerden we collega's via meerdere berichten en een blog op intranet.

Datalekken

Het totaal aantal gemelde datalekken over 2024 bedroeg 16. Hiervan meldden wij twee datalekken bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Bij beide datalekken waren inkomensgegevens van een huurder gelekt.

4. Financieel beleid

Na de leningruil in 2021, de toegenomen waarde van het vastgoed en een aantal omvangrijke activa-passiva transacties beëindigde het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) in november 2021 formeel de status van Vestia als saneringscorporatie. De beoordeling werd vanaf dat moment voortgezet vanuit bijzonder beheer. Na de splitsing geldt dat dit voor de drie nieuwe entiteiten wordt gecontinueerd.

Ultimo 2023 was een positieve ontwikkeling in de MJB 2024-2033 nog geen aanleiding tot het beëindigen van het bijzonder beheer door WSW en verscherpte toezicht door Aw. Hiervoor willen zowel Aw als WSW eerst dat de drie corporaties een volledige jaarcyclus (inclusief dPi 2023 en dVi 2024) hebben doorlopen, zodat daarop de beoordeling kan plaatsvinden. Op 23 augustus 2024 stuurde het WSW aan Hef Wonen de brief over borgbaarheid, borgingsplafond en financiële analyse waarmee Hef Wonen niet meer onder bijzonder beheer valt maar onder verdiepend beheer. Ook ontving Hef Wonen de borgbaarheidsverklaring, wat bevestigt dat Hef Wonen voldoet aan alle borgbaarheidscriteria en daarmee borgbaar is.

Het Aw heeft aangegeven dat er voldoende vertrouwen is in het functioneren van de governance bij Hef Wonen en dat het verscherpt toezicht per 31 januari 2025 wordt opgeheven. Dit is met de toezichtbrief Autoriteit woningcorporaties 2024 van 31 januari 2025 ook bevestigd.

Op grond van de nieuwe meerjarenbegroting 2025-2034 voldoet Hef Wonen met ingang van 2027 aan alle financiële ratio's vanuit het gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW. De ICR niet-DAEB voldoet in de jaren 2025 en 2026 nog niet aan de norm van minimaal 1,8 maar is wel boven de 1,4. Dit is conform het splitsingsvoorstel maar later dan de meerjarenbegroting 2024-2033 liet zien.

4.1 Resultaten 2024

In 2024 behaalden we een jaarresultaat van ruim -€ 41,1 miljoen. Er is sprake van een waardestijging van het vastgoed (€ 74,8 miljoen). Verder nemen we een bedrag als onrendabele investering (- € 66,1 miljoen). Het resultaat van de vennootschapsbelasting (- € 94,6 miljoen) zorgt dit jaar voor een belangrijk negatief effect op het resultaat. Onder de correcties op het jaarresultaat om naar het operationele resultaat te komen, zijn ook het agio in verband met vervroegde aflossing leningen, herwaarderingen, het verkoopresultaat, de baten en lasten op derivaten en het resultaat op deelnemingen opgenomen. In de volgende tabel is te zien hoe we van het jaarresultaat komen tot het operationeel resultaat.

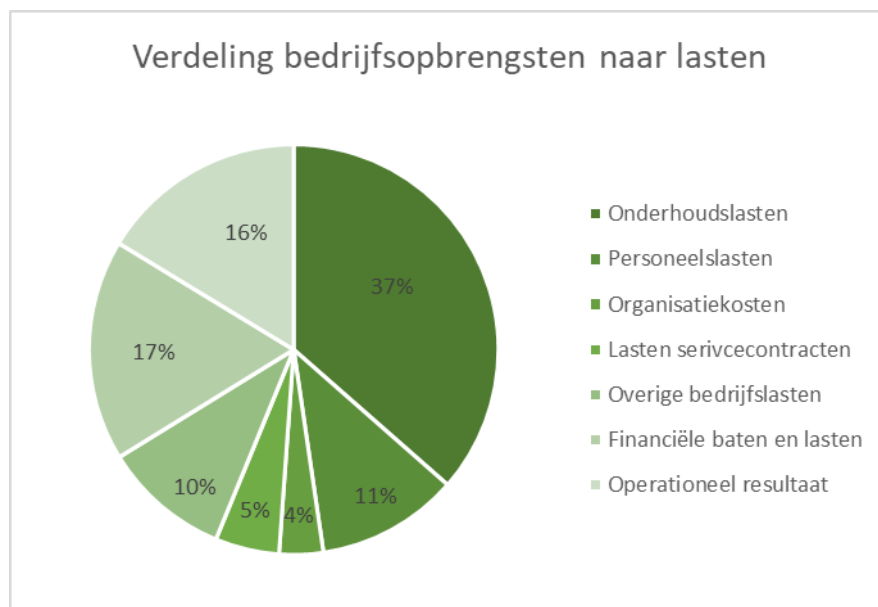
Resultaten (x €1.000.000)	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Jaarresultaat	-41,1	-311,4
Te corrigeren posten op het operationele resultaat:		
Verkoopresultaat	4,2	0,9
Overige waardeveranderingen	-66,1	-28,0
Herwaarderingen	2,7	0,2
Niet gerealiseerde waardeveranderingen	74,8	-443,8
Baten en lasten derivaten	-0,4	7,6
Agio i.v.m. vervroegde aflossing leningen	-9,1	0
Vennootschapsbelasting	-94,6	92,8
Resultaat deelnemingen	4,2	0
Operationeel jaarresultaat (KPI)	43,2	58,9

Het operationeel resultaat komt uit op ruim € 43 miljoen. Dit is bijna € 16 miljoen lager dan in 2023. In de volgende tabel geven we de opbouw van dit operationeel resultaat weer.

Resultaten (x €1.000.000)	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Huuropbrengsten	224,6	220,5
Vergoedingen servicecontracten	13,1	12,1
Geactiveerde productie	3,4	1,1
Overige bedrijfsopbrengsten	23,6	20,8
Onderhoudslasten	-96,5	-73,9
Personeelslasten	-29,7	-24,4
Organisatiekosten	-9,2	-11,2
Lasten servicecontracten	-13,4	-12,3
Overige bedrijfslasten	-26,5	-24,3
Financiële baten en lasten	-46,2	-49,5
Operationeel resultaat	43,2	58,9

De grootste positieve afwijkingen ten opzichte van 2023 zitten in de posten huuropbrengsten (€ 4,1 miljoen) en overige opbrengsten (€ 2,8 miljoen). Bij de onderhoudslasten (- € 22,6 miljoen) en de personeelslasten (- € 5,3 miljoen) ontstaan de grootste negatieve afwijkingen. De onderhoudslasten zijn voornamelijk gestegen door achterstallig onderhoud dat zich uit in reparatie- en mutatie-onderhoud.

De bedrijfsopbrengsten in het operationeel resultaat zijn € 264,7 miljoen. Hiervan komt € 224,6 miljoen uit de huuropbrengsten. In de volgende grafiek is te zien hoe de opbrengsten zich verhouden tot de bedrijfslasten en het operationeel resultaat. De onderhoudslasten zijn met 37 procent de grootste uitgavenpost.



Vermogenspositie

De solvabiliteit is het kengetal voor de vermogenspositie en geeft inzicht in de mate waarin wij aan de toekomstige verplichtingen kunnen voldoen. De solvabiliteit geven we weer op basis van de beleidswaarde. De beleidswaarde is een waarde bepaald op basis van een

doorexploiteerscenario waarbij de normen voor streefhuur, onderhoud en beheer zijn gebaseerd op het corporatiebeleid. De solvabiliteit voldoet per eind 2024 met 43,7 procent aan de norm van 30 procent.

Schuldpositie

De gangbare kengetallen om onze schuldpositie te meten zijn de Loan to value (LTV) en de dekkingsratio, daarnaast kennen we de onderpandratio. Er is bij ons nauwelijks verschil tussen de dekkingsratio en de onderpandratio. Bijna alle leningen zijn WSW geborgd en het vastgoed is bij het WSW in onderpand gegeven. In de LTV drukken we het schuldrestant uit in een percentage van de beleidswaarde van de activa. De LTV op beleidswaarde is 47,6 procent, waarmee we voldoen aan de vastgestelde norm van 70 procent. Zoals in de inleiding van deze paragraaf aangegeven voldoet ook de dekkingsratio aan de norm vanuit WSW/ Aw. Op basis van de curve die wij tot nog toe hanteerden om de marktwaarde van de leningen te bepalen, komt de dekkingsratio uit op 40,4 procent (2023 41,6 procent).

Interest Coverage Ratio (ICR)

Het kengetal om de ontwikkeling van de operationele kasstroom (en uiteindelijk de liquiditeit) te beoordelen is de Interest Coverage Ratio (ICR). De ICR geeft aan in hoeverre de operationele kasstroom voldoende is om aan de renteverplichtingen te kunnen voldoen. De eventuele boeterente (disagio bij verkopen) laten we bij de bepaling van de ICR buiten beschouwing. De ICR is volgens de norm minimaal 1,4 en voor 2024 komt deze uit op 2,33 (2023 1,64). Dit is inclusief de eenmalige schikkingen.

Verwachting 2025

Op 16 april 2025 is de voorjaarsnota op hoofdlijnen gepubliceerd. Hierin staat onder andere het plan om de sociale huur in 2025 en 2026 te bevriezen. Deze maatregelen hebben tot gevolg dat de huuropbrengsten niet zullen stijgen in lijn met de verwachting en waarmee in de meerjarenbegroting en de jaarrekening 2024 bij het bepalen van de marktwaarde van het vastgoed in exploitatie en de beleidswaarde rekening is gehouden. Als gevolg hiervan zal de ICR in meerjarenbegroting in de jaren 2025-2027 en in de jaren na 2030 in de DAEB-tak onder druk komen te staan of onder de norm zakken. Voor de LTV geldt dat deze in de DAEB-tak vanaf 2031 boven de norm uit stijgt. De solvabiliteit blijft op basis van de huidige prognose net aan de norm voldoen. We zullen in de komende periode onderzoeken wat de juiste beheersmaatregelen zijn om te voldoen aan de gestelde normen met betrekking tot de financiële continuïteit, zoals het eventueel verlagen van de ambities (zoals eveneens opgenomen in de prestatieafspraken) ten aanzien van de beschikbaarheid en kwaliteit (inclusief duurzaamheid) van de woningen vanuit de geplande nieuwbouw- en renovatieprojecten.

4.2 Waardering bezit

De marktwaarde in verhuurde staat is eind 2024 gewaardeerd op € 4.326 miljoen (31 december 2023: € 4.356 miljoen). Daarvan is het DAEB-Vastgoed in exploitatie gewaardeerd op € 2.927 miljoen en het niet-DAEB-Vastgoed op € 1.399 miljoen.

Ontwikkeling van de marktwaarde in 2024 (bedragen in € 1 miljoen)

	Aantal vhe	Bedrag
Marktwaarde 31 december 2023	30.566	4.356
Voorraadmutaties	-691	-121
Vastgoedgegevens	-	55
Methodische wijzigingen	-	17
Marktontwikkelingen	-	19
Marktwaarde 31 december 2024	29.875	4.326

De ontwikkeling van de marktwaarde is te verdelen in de volgende categorieën:

- Voorraadmutaties: voornamelijk veroorzaakt door de verkoop van het bezit in Brielle en Maassluis. Daarnaast verkochten we een beperkt aantal losse woningen en leverden we het nieuwbouwcomplex Wildenburg op. Door met name de verkopen daalt de marktwaarde met € 121 miljoen.
- Vastgoedgegevens: de stijging van € 55 miljoen wordt voornamelijk veroorzaakt door de stijging van gemiddelde contractuur, de daling van de ingerekende erfpacht en de stijging van de gemiddelde maximale huur van woningen.
- Methodische wijzigingen: De stijging van € 17 miljoen wordt voornamelijk verklaard door de aanpassing van de overdrachtskosten
- Marktontwikkelingen: De stijging van € 19 miljoen wordt voornamelijk verklaard door een stijging van leegwaarde. Daarnaast is de disconteringsvoet gestegen en de exit yield gedaald.

Beleidswaarde 2024

Op 31 januari 2024 publiceerde AW de definitieve versie van het Handboek Marktwaardering. Een belangrijke wijziging in dit handboek was de introductie van Beleidswaarde 2.0. De beleidswaarde, die sinds 2019 een belangrijke rol speelt binnen het verticale toezicht en het gezamenlijke beoordelingskader van Aw/WSW, evenals de risicobeoordeling door het WSW, is gewijzigd. Deze wijziging is doorgevoerd na een evaluatieonderzoek in 2022. Hieruit bleek dat de huidige beleidswaarde een aantal bezwaren kent, namelijk een marktconforme disconteringsvoet (die te volatiel is en geen goede risico-inschatting biedt), verbeteringsinvesteringen (omdat woningen verouderen in de woontechnische zin en hier rekening mee moet worden gehouden) en de eindwaarde (een nogal abstracte term). Om deze punten te veranderen is er een nieuwe beleidswaarde geïntroduceerd. Een belangrijke aanpassing ten opzichte van de vorige beleidswaarde is dat de huidige beleidswaarde nu kan worden berekend zonder de marktwaarde. Er zijn echter wel rekenregels, zoals dat de algemene parameters voor kostenontwikkelingen en mutatiegraad die deels hetzelfde zijn als bij de marktwaardeberekening. De berekening van de beleidswaarde vindt nog steeds plaats binnen het Ortec Taxatie Managementsysteem, dat ook wordt gebruikt voor de marktwaarde. Onderstaande stappen moeten worden genomen om tot een beleidswaarde te komen.

- Stap 1 'Beschikbaarheid & kasstroomperiode': Scenario op doorexploiteren + kasstroomperiode van 60 jaar + vervallen overdrachtskosten
- Stap 2 'Betaalbaarheid': Vervang de markthuurlij door de beleidshuur na mutatie
 - Optioneel: correctie voor afkoop erfpacht (en canon)
 - Boveninflatoire huurverhoging vervangen door het beleid van de corporatie
- Stap 3 'Kwaliteit': Instandhoudings- en mutatieonderhoud vervangen door het beleidsonderhoud per jaar.
 - Voor zover geen onderhoudsbegroting beschikbaar is, voldoet beleidsnorm
 - Verwerk EFG-labels voor correctie van achterstallig onderhoud

- Optioneel: correctie van achterstallig onderhoud
- Stap 4 'Beheer': Beheerkosten + zakelijke lasten uit marktwaarde vervangen door beleidsnorm beheer
- Stap 5 'Disconteringsvoet': Vervang de markt door de sociale disconteringsvoet

Zoals te zien is, zijn er aanpassingen in stap 1 en stap 3, en is er een nieuwe stap, namelijk stap 5, geïntroduceerd. Hieronder een volgt beknopte toelichting.

Stap 1: Er wordt nu gerekend met een exploitatieperiode van 60 jaar, in plaats van 15 jaar zoals gehanteerd werd bij de marktwaardering en zoals het geval was in beleidswaarde 1.0.

Stap 3: Het onderhoudsniveau is veranderd. In theorie kan/moet er dan een norm worden gebruikt, maar in principe wordt de MJOB ingevuld. Deze MJOB moet dan weer tot jaar 60 doorlopen, wat onnatuurlijk is. In de praktijk wordt er dus na jaar 15 toch met een norm gewerkt. Deze verandering zorgt er wel voor dat de grootste onderhouds pieken die in de komende jaren zullen komen, meegenomen worden in de beleidswaarde.

Verder speelt bij stap 3 ook de energielabels een belangrijke rol. Vanuit de regelgeving is aandacht gegeven aan EFG-labels. Voor deze nieuwe labels wordt nog een waardecorrectie toegepast.

Stap 5: De grootste en meest impactvolle verandering is de introductie van een sociale disconteringsvoet. De disconteringsvoet is niet langer gebaseerd op de markt, maar er is één sociale disconteringsvoet die door alle corporaties gehanteerd dient te worden. Voor DAEB-eenheden geldt een disconteringsvoet van 4,17%, en voor Niet-DAEB-eenheden is dit 4,7%. Dit heeft een aanzienlijk effect. Een vuistregel is: hoe lager de disconteringsvoet, hoe hoger de waarde. De belangrijkste reden voor de introductie van een sociale disconteringsvoet is om schommelingen in de beleidswaarde te voorkomen.

<i>(bedragen * € 1.000)</i>	DAEB	%	Niet-DAEB	%	Totaal	%
Beleidswaarde	1.720.187	58,4 %	1.225.734	41,6 %	2.945.921	100%

Beleidsmatige beschouwing beleidswaarde 2024

De speerpunten in het beleid van Hef Wonen zijn met name de betaalbaarheid van de huren en de kwaliteit van het bezit. Dit leidt tot afslagen van de marktwaarde naar de beleidswaarde.

In de beleidswaarde wordt het financiële effect van verplichtingen voor woningcorporaties en verhuurders opgenomen. Ook wordt hierin de maatschappelijke waarde in beeld gebracht.

- Het huurbeleid van Hef Wonen is gebaseerd op een streefhuurpercentage van 94% van de maximale huur en de toepassing van aftoppingsgrenzen. In 2024 hebben we het huurbeleid ten aanzien van de aftoppingsgrenzen herzien. Het uitgangspunt in onze portefeuillestrategie en in de begroting 2025-2034 is dat we minimaal 75% van onze sociale woningen kunnen toewijzen aan de primaire doelgroep zoals afgesproken in de actuele prestatieafspraken. We hanteren daarvoor een streefhuurbeleid waarbij we grofweg 60% van de huren aftoppen tot de lage aftoppingsgrens en 40% op de hoge aftoppingsgrens en liberalisatiegrens.
- De toegenomen aandacht voor de kwaliteit van het bezit en de stijgende bouwkosten uiteten zich in een hogere onderhoudsnorm. Ook het feit dat er extra aandacht moet komen voor EFG-labels is hierin meegenomen. De stijging van de onderhoudsnorm bedraagt bijna 9%, van € 3.374 naar € 3.672 per gewogen eenheid. De onderhoudsnorm wordt per complex

bepaald; dit is een wijziging van methodiek ten opzichte van de oude beleidswaarde die in 2023 gold. De genoemde € 3.374 betreft een gewogen gemiddelde over de jaren 2025 tot en met 2039. In de periode hierna, van 2040 tot en met 2084 hanteren we een onderhoudsnorm van € 3.266 per gewogen eenheid. Deze norm is de vertaling van de ambitie tot structurele verlaging van de planmatige onderhoudskosten.

Marktwaaarde in verhuurde staat ultimo 2024		4.326
Volkshuisvestelijke bestemming		
Beschikbaarheid	-160	
Betaalbaarheid	-613	
Totaal		-773
Marktwaaarde t.b.v. volkshuisvestelijke bestemming		3.553
Bedrijfsmatige bestemming		
Kwaliteit	-974	
Beheer	-384	
Disconteringsvoet	751	
Totaal		-607
Beleidswaarde ultimo 2024		2.946

- De beheersnorm van 2023 naar 2024 met ruim 8%, van € 1.281 naar € 1.394 per gewogen eenheid, met name door stijgende OZB-lasten.
- De sociale disconteringsvoet, die dit jaar voor het eerst is geïntroduceerd met beleidswaarde 2.0, is dit jaar vastgesteld op 4,17% voor DAEB en 4,70% voor niet-DAEB. Voor de beleidswaarde wordt een sociale disconteringsvoet gehanteerd die past bij het risicoprofiel van corporaties. Deze voet is lager dan de marktconforme disconteringsvoet die in de oude beleidswaarde werd toegepast en fluctueert niet.

Ontwikkeling van de beleidswaarde in 2024 (bedragen in € 1 miljoen)

Beleidswaarde 31 dec 2023	2.311
Voorraadmutaties	-140
Vastgoedgegevens	113
Methodische wijzigingen	612
Marktontwikkelingen	150
Parameters beleidswaarde	-100
Beleidswaarde 31 dec 2024	2.946

Waterval van marktwaaarde naar beleidswaarde in 2024 (bedragen in € 1 miljoen)

4.3 Treasury

Organisatie

Zowel de front- als de backoffice-activiteiten aangaande Treasury zijn in 2024 grotendeels door Clink Diensten uitgevoerd, waarbij eind 2024 de backoffice-activiteiten naar Hef Wonen zijn overgedragen. Hef Wonen beschikte aan het begin van 2024 nog niet over borgingsruimte van het WSW, maar in de loop van 2024 werd het bijzonder beheer opgeheven en is Hef Wonen weer borgbaar. Derhalve bestaat nu weer de mogelijkheid nieuwe leningen aan te trekken. Door de liquiditeitspositie van Hef Wonen is deze mogelijkheid nog niet benut.

Beheersen treasury risico's

De leningenportefeuille van € 1.402 miljoen kent beperkte risico's, het betreft hier renterisico's. Er is in 2024 voor € 45 miljoen afgelost als gevolg van APT transacties. De derivatenportefeuille van € 25 miljoen is beperkt tot vijf payer swaps en kent geen collateral of break clauses.

Omgaan met beschikbare middelen

Een belangrijk onderdeel van het cashmanagement op korte en lange termijn is het liquiditeitsmanagement. Daaronder verstaan we het zorgen voor tijdige en voldoende liquiditeiten en het mitigeren van de daaraan gerelateerde liquiditeitsrisico's. In de maandelijkse treasury overleggen monitoren we deze liquiditeitsrisico's. Hef Wonen beschikte gedurende het verslagjaar over een ruime liquiditeitspositie van ongeveer € 200 miljoen. Hiermee financieren we investeringen in nieuwbouw en bestaande bouw. Daarnaast zijn de liquide middelen voor een groot deel (€ 150 miljoen) uitgezet op gespreide deposito's waarop rente werd vergoed.

4.4 Fiscale positie

Hef Wonen is één van de drie rechtsopvolgers van Vestia. Vestia heeft de Belastingdienst verzocht de splitsing fiscaal geruisloos te laten plaatsvinden. Vestia beschikte op het moment van de splitsing over voorwaarts verrekenbare verliezen en een saldo aan voort te wentelen renten. Daarom heeft Vestia de Belastingdienst ook gevraagd deze verliezen en renten te verdelen conform de vooraf met alle stakeholders afgesproken verdeelsleutel. De Belastingdienst heeft beide verzoeken gehonoreerd.

Vestia

De aangiften vennootschapsbelasting tot en met 2022 van het voormalige Vestia zijn ingediend bij de Belastingdienst. De Belastingdienst heeft de aangiften vennootschapsbelasting tot en met 2020 definitief afgewikkeld.

Tegen de definitieve aangifte vennootschapsbelasting 2019 en 2020 is ter behoud van rechten bezwaar aangetekend. Enerzijds tegen de off-balance waardering van de derivaten en anderzijds tegen de rente die op grond van artikel 15b Wet op de vennootschapsbelasting 1969 (ATAD) in aftrek is beperkt.

Hef Wonen

De aangifte vennootschapsbelasting 2023 (zijnde het eerste belastingjaar van Hef Wonen) is ingediend.

In het kader van de beoordeling van de fiscale positie over het jaar 2024 wordt voor de bepaling van het potentieel te verrekenen fiscale verlies en voort te wentelen rente uit de jaren 2008 tot en met 2023 uitgegaan van de bedragen die voortvloeien uit de over die jaren opgelegde aanslagen (tot en met 2020), de ingediende aangiften (2020 tot en met 2023) en de met de Belastingdienst afgestemde verdeelsleutel. We houden nog geen rekening met de punten waartegen bezwaar is aangetekend. Op basis van deze berekening nemen we in de jaarrekening 2024 een acute belastinglast op.

Onder de financiële vaste activa nemen we een actieve belastinglatentie op. De latente belastingvorderingen en -verplichtingen herzien we per verslag. Op basis hiervan daalt de latente belastingvordering in 2024.

Om de fiscale kaders en richtlijnen bij Hef Wonen af te bakenen en vast te leggen heeft Hef Wonen in 2023 een fiscaal statuut opgesteld. Het fiscaal statuut gaat in op de fiscale visie, het fiscale beleid en de fiscale besluitvorming.

Fiscale strategie

We streven ernaar een maatschappelijk betrokken, betrouwbare en transparante belastingplichtige te zijn. We vinden het belangrijk aan onze fiscale verplichtingen te voldoen om zo een eerlijk deel bij te dragen aan de maatschappij waarin wij actief zijn. Binnen de fiscale wet- en regelgeving maken we gebruik van de mogelijkheden die er zijn om de belastingdruk te verlagen om zo beter in staat te zijn onze maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Een lagere belastingdruk betekent immers dat er meer middelen vrijkomen voor de primaire doelstelling van de organisatie. Namelijk het bieden van betaalbare en goede huisvesting aan mensen met een kleine beurs.

Wij hechten waarde aan een open, eerlijke en transparante verhouding met de Belastingdienst. Zo sturen we bij iedere aangifte vennootschapsbelasting een standpuntenbrief aan de Belastingdienst waarin we de door ons ingenomen standpunten toelichten. Door hierover proactief met de Belastingdienst te communiceren, kunnen we tijdig het gesprek aangaan.

In situaties dat een compromis niet haalbaar blijkt, zullen we een gang naar de rechter niet vermijden om zo onze rechten veilig te stellen. Door de open communicatieve houding beïnvloedt die rechtsgang onze goede relatie met de Belastingdienst niet negatief, omdat het slechts om een zakelijk verschil gaat.

Fiscale organisatie en risicobeheersing

Het fiscaal statuut dient ook als vertrekpunt om uiteindelijk te komen tot een tax control framework. Het tax control framework geeft nog meer inzicht in processen en beheersmaatregelen bij fiscale kwesties.

We beschikken via Clink Diensten over een interne fiscale afdeling en beschikken daarnaast binnen de afdeling Control over de nodige kennis over fiscale wet- en regelgeving. Hef Wonen is dan ook grotendeels zelf betrokken bij het verzorgen van allerlei fiscale compliance verplichtingen. De fiscalisten van Clink Diensten hebben een jaarlijkse PE-verplichting (Permanente Educatie: verplichting tot minimaal 120 uur educatie per driejaarscyclus, met een minimum van 20 uren per kalenderjaar). Externe adviseurs houden hen op de hoogte van ontwikkelingen in het fiscale recht. We stellen ons proactief op bij alle belastingen die op ons betrekking hebben. Denk aan loonheffing, omzetbelasting en vennootschapsbelasting. Ons handelen richt zich op het verkrijgen van zekerheid in onze fiscale positie om zo verrassingen achteraf te voorkomen. Daarnaast richten we ons op het signaleren en beperken van risico's en het benutten van kansen.

Daar waar nodig zetten we de expertise van externe adviseurs in. Met name om ons te ondersteunen bij het innemen van standpunten, bij het in kaart brengen en minimaliseren van risico's, en bij het in kaart brengen en realiseren van de mogelijkheden die de fiscale wet- en regelgeving biedt. Bij het innemen van standpunten en het inschakelen van externe expertise maken we de afweging of de benodigde inspanning en kosten in een goede verhouding staan tot het nagestreefde resultaat. Is er sprake van een groot financieel belang of van een onderwerp dat onze reputatie zou kunnen raken? Dan houdt ons bestuur ruggenspraak met de raad van commissarissen om zo te komen tot een goede en breed gedragen oplossing.

Fiscale actualiteiten

Tarief

Ten opzichte van 2023 zijn de tarieven in de vennootschapsbelasting gelijk gebleven: 19 procent tot € 200.000 en daarboven 25,8 procent.

Renteaftrek

Op basis van artikel 15b Wet op de vennootschapsbelasting 1969 (ATAD) wordt de renteaftrek beperkt tot maximaal een bepaald percentage van de fiscale winst. Met ingang van 1 januari 2025 stijgt dit percentage van 20 procent naar 24,5 procent. Voor Hef Wonen betekent dit een kleine lastenverlichting voor de komende jaren.

Belastingdruk

De Tweede Kamer heeft eind 2023 diverse moties aangenomen over de belastingdruk van woningbouwcorporaties, zoals de vennootschapsbelasting en ATAD. Deze belastingdruk bemoeilijkt de aanpak van de wooncrisis. Inmiddels heeft de minister van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO) tijdens het begrotingsdebat in oktober 2024 aangegeven dat er geen afschaffing komt en dat zij de moties niet zal uitvoeren. De reden hiervoor is dat er geen dekking voor is en de afschaffing mogelijk als staatssteun kwalificeert.

Bij de herijking van de NPA en de invulling van het DPM wordt ook gekeken naar de fiscale belemmeringen voor de financiële haalbaarheid. Denk daarbij aan de vennootschapsbelasting en de ATAD maar ook aan fiscale belemmeringen die een rol spelen in het kader van de solidariteit binnen de sector. Het gaat dan om belemmeringen bij een taakoverdracht of de overdracht van leningen. Ook blijven VRO en Aedes in dit kader de fiscale lastendruk van de corporaties monitoren. Hef Wonen houdt de ontwikkelingen op dit vlak nauwlettend in de gaten.

ATAD-procedure

Vestia heeft net als veel andere woningcorporaties ter behoud van rechten bezwaar aangetekend tegen de rente die in 2019 en 2020 op grond van artikel 15b Wet op de vennootschapsbelasting 1969 (ATAD) in aftrek is beperkt. Op dit moment wordt sectorbreed in overleg met de Belastingdienst bekeken op welke wijze een beroepsprocedure over dit onderwerp kan worden gevoerd. Hef Wonen wacht dit overleg af.

Opzeggen VSO 2

Met ingang van 1 januari 2023 heeft de Belastingdienst de zogeheten Vaststellingsovereenkomst 2 (VSO2) opgezegd. Het doel van de VSO2 was om duidelijkheid te geven en afspraken te maken over de fiscale positie van woningcorporaties. Door de opzegging van de afspraak regeren de regels van goed koopmansgebruik de fiscale positie van woningcorporaties. Deze lagen overigens ook al ten grondslag aan VSO 2. Op de korte termijn verwachten we weinig effect van het opzeggen van VSO 2. Het effect op de lange termijn is lastig in te schatten. We verwachten wel dat in de praktijk op een aantal punten discussie kan ontstaan. Denk hierbij onder andere aan de gemengde projecten regeling bij verkopen van nieuwbouwwoningen. We houden de ontwikkelingen op dit vlak nauwlettend in de gaten.

Wet minimumbelasting 2024

De Eerste Kamer stemde op 19 december 2023 in met het wetsvoorstel Wet minimumbelasting 2024 ('Pijler 2'). Dit zorgt ervoor dat in Nederland vanaf 31 december 2023 een extra belasting wordt ingevoerd. Deze komt naast de vennootschapsbelasting 'Vpb'. Hierdoor wordt een minimum effectief winstbelastingtarief van 15 procent gerealiseerd.

Alleen groepen met - kort gezegd - een omzet van € 750 miljoen (omzetgrens) of meer vallen onder de reikwijdte van Pijler 2. Voor toetsing aan de omzetgrens moeten ongerealiseerde waardeveranderingen van de vastgoedportefeuille en bruto verkoopopbrengsten volgens de laatste inzichten worden meegenomen. Hierdoor is de kans groot dat grotere woningcorporaties te maken kunnen krijgen met Pijler 2. Omdat Pijler 2 kijkt naar het effectieve belastingtarief en niet naar het wettelijke Vpb-tarief kunnen deze woningcorporaties onder omstandigheden ook feitelijk met bijheffing te maken krijgen.

We verwachten niet dat we effectief worden geraakt door Pijler 2.

Belastingdruk

De acute belastinglast van Hef Wonen over 2024 bedraagt € 5,3 miljoen. De actieve belastinglatentie neemt met een bedrag van € 92,6 miljoen af.

De in 2019 ingevoerde ATAD-renteaftrekbepierking zorgde ervoor dat we in de periode 2019-2024 een groot bedrag aan rente fiscaal niet konden aftrekken in eerste instantie bij Vestia en vanaf 2023 ook niet bij Hef Wonen. De stand van de voort te wentelen renten bedraagt ultimo 2024 € 610,6 miljoen. Uitgedrukt in vennootschapsbelasting op basis van het huidige vennootschapsbelastingtarief bedraagt dit € 157,5 miljoen, die niet is gewaardeerd.

4.5 Verbindingen

Bijlage 1 bevat een overzicht opgenomen van de juridische structuur van onze verbindingen, inclusief een overzicht per verbinding.



5. Goed bestuur

In de statuten en reglementen van Stichting Hef Wonen besteden wij al aandacht aan de dikgedrukte onderdelen van de geldende Governancecode woningcorporaties. Hierbij geldt het 'past toe' principe. In het jaarverslag kiezen we er daarom voor om niet al deze punten afzonderlijk te benoemen. We verwijzen hiervoor naar de statuten (d.d. 1 januari 2023) en overige reglementen die openbaar zijn.

5.1 Het bestuur

Marieke Kolsteeg - voorzitter raad van bestuur - en Richard Feenstra - lid raad van bestuur, zijn de bestuurders van Hef Wonen.

5.1.1 Taak en werkwijze

Marieke Kolsteeg en Richard Feenstra vormen samen een collegiaal bestuur. Marieke Kolsteeg heeft in portefeuille Strategie, Wonen, Bestuursondersteuning en HR. Richard Feenstra heeft in portefeuille Vastgoed, Financiën en ondersteuning, ARC management, Clink Diensten (met uitzondering van HR).

5.1.2 Rechtspositie, bezoldiging en nevenfuncties

Raad van bestuur	Hoofdfunctie	Overige functies	PE punten 2024
Marieke Kolsteeg	Voorzitter raad van bestuur Hef Wonen	Voortvloeiend uit hoofdfunctie: Voorzitter bestuur Maaskoepel Bestuurslid Aedes	31
Richard Feenstra	Lid raad van bestuur Hef Wonen	Lid rvc B.M. Van Houwelingen	57

5.2 Control

Vanuit de Woningwet zijn eisen gesteld aan de controlfunctie. De controlfunctie binnen Hef Wonen is belegd bij de audit, risk & compliance-officer en is onafhankelijk van andere functies die betrekking hebben op de financiële sturing van de organisatie. De controlfunctie omvat ook de aspecten van de interne bedrijfsvoering, effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. De controlfunctie is onderdeel van het 'Three Lines Model'. Onze risicobeheersing en interne controle is volgens de drie lijnen van dit model ingericht. Hiermee reduceren we kansen op fouten tot een minimum en beheersen we risico's die te maken hebben met onze bedrijfsvoering.

- De eerste lijn ligt bij het lijnmanagement. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de primaire processen. Zij zorgen ervoor dat uitgevoerde activiteiten in lijn zijn met de doelstellingen van de organisatie.
- De tweede lijn ligt bij de afdeling Financiën & Ondersteuning. Zij controleren en adviseren. Dit doen zij onder meer door rapportages te toetsen en door adviezen te geven bij gevraagde bestuursbesluiten.
- De derde lijn is bij de audit, risk & compliance-officer belegd. Deze voert interne audits uit en geeft adviezen. Zij adviseert het bestuur en de raad van commissarissen.
- De externe accountant valt buiten het 'Three Lines Model'. Dit externe toezicht zien we als vierde lijn.

5.2.1 Interne controle en audits

De onafhankelijke control rol en de auditrol is belegd bij de audit, risk & compliance-officer. In 2024 lag de nadruk op het inrichten van het auditteam en het uitvoeren van audits. De audit, risk & compliance-officer voerde de volgende interne controles uit:

- Adviseren bij diverse gevraagde bestuursbesluiten;
- Adviseren bij de verschillende Planning & Control-documenten.

Binnen Hef Wonen voert de audit, risk & compliance-officer audits uit. Het doel van deze audits is de raad van bestuur en de raad van commissarissen een onafhankelijk beeld geven over de kwaliteit van de interne beheersing. De audit, risk & compliance-officer bepaalt in haar jaarplan welke audits ze uitvoert. Dit jaarplan is gebaseerd op een risicoanalyse en actuele ontwikkelingen. In 2024 zijn de volgende audits uitgevoerd:

- Audit Inkoopproces
- Leegstand
- Klachtenproces
- Beheersing boekingen bewonersgerelateerde kosten vastgoedprojecten (afronding in 2025)
- Bewustzijn brandveiligheid (afronding in 2025)

5.3 Compliance

Onder compliance verstaan we het geheel van maatregelen dat zich richt op de implementatie, handhaving en naleving van externe wet- en regelgeving, alsmede op interne procedures en gedragsregels. Doel is om te voorkomen dat onze reputatie en integriteit worden aangetast. Onderdeel van compliance is ook het versterken van onze integriteit, ons bestuur, onze medewerkers en onze data.

5.3.1 Compliance-organisatie

De audit, risk & compliance-officer is voorzitter van het compliance-team en ziet toe op de naleving van wet- en regelgeving en van regels/normen die wij zelf opstelden. Het compliance-team bestaat uit een vertegenwoordiging uit de verschillende afdelingen binnen Hef Wonen. Het team signaleert ontwikkelingen in wet- en regelgeving, schat (eventuele) risico's in en adviseert de organisatie waar nodig om maatregelen te nemen voor bijstelling van werkprocessen en procedures.

5.3.2 Integriteit

Ons beleidskader rondom integriteit bestaat uit de integriteitscode, de regeling melden misstand of integriteitsschending (opvolger klokkenluidersregeling), het screeningsbeleid en de uitvoeringsrichtlijn nevenactiviteiten. In 2024 zijn geen meldingen binnengekomen van een vermoeden van integriteitsschending bij de audit, risk & compliance-officer. Er zijn in 2024 geen meldingen van potentiële integriteitsschendingen via de externe vertrouwenspersoon gedaan.

5.4 Risicomanagement

We hebben een systeem voor risicomanagement. Dit omvat de risicobeheersing van de strategische doelen (5.4.1) en de frauderisico's (5.4.2).

5.4.1 Risicobeheersing strategische doelen

In 2024 voerden we een strategische risicoanalyse uit. Voor de top zes strategische risico's hielden we verdiepende sessies om acties gericht op de risicobeheersing te koppelen. De voortgang van deze acties en eventuele ontwikkelingen bij alle strategische risico's, monitoren we via een strategisch risicoregister.

1. De top zes strategische risico's voor Hef Wonen zijn: Klimaatverandering en –adaptatie: Het risico dat door klimaatverandering Hef Wonen geconfronteerd wordt met meer klimaat gerelateerde incidenten (bijvoorbeeld hitte, wateroverlast, hevige storm) en hogere kosten voor klimaatadaptatie.
2. Maatschappelijke onrust en ondermijning: Het risico dat we geconfronteerd worden met toenemende maatschappelijke onrust (polarisatie, activisme) en criminaliteit (ondermijning) die de leefbaarheid en veiligheid in de buurten ontwrichten.
3. Toename kwetsbare bewoners: Het risico dat het aantal en aandeel kwetsbare bewoners in complexen en woningen van Hef Wonen toeneemt en de leefbaarheid in buurten verder onder druk komt te staan (toenemende overlast en veiligheidsincidenten).
4. Achterstallig onderhoud: Het risico dat Hef Wonen geconfronteerd wordt met onverwachte uitgaven voor (achterstallig) onderhoud.
5. Personeel/arbeidsmarkt: Het risico dat Hef Wonen onvoldoende gekwalificeerd personeel kan aantrekken, opleiden of behouden om de koers en doelstellingen te realiseren.
6. Cybercriminaliteit: Het risico dat Hef Wonen te maken krijgt met externe aanvallen/ inbreuken op de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van haar ICT-systemen en daarin opgeslagen data.

5.4.2 Risicobeheersing frauderisico's

Het bestuur en de managers van Hef Wonen zijn zich bewust van de frauderisico's die de organisatie loopt. Waar nodig treffen ze passende beheersmaatregelen. Hierbij borgen we dat steeds sprake is van een goede mix aan hard en soft controls.

Rollen en verantwoordelijkheden binnen Hef Wonen

Rol bestuur/ managers

De primaire verantwoordelijkheid voor het voorkomen en detecteren van fraude berust bij ons bestuur en onze managers. We verlagen de mogelijkheden tot het plegen van fraude zoveel mogelijk. Bovendien proberen we mensen van fraude te weerhouden door de kans op het detecteren van die fraude en het vervolgens bestraffen ervan, te vergroten. Dit doen we onder meer door een cultuur van integriteit en ethisch gedrag te stimuleren.

Rol audit, risk & compliance-officer

De audit, risk & compliance-officer heeft meerdere rollen op het gebied van fraude. Enerzijds toetst de audit, risk & compliance-officer via audits het bestaan en de werking van de interne beheersing die het risico op fraude moet voorkomen (preventief). Deze reguliere audits zijn niet primair gericht op het ontdekken van fraude, een voorbeeld hiervan is de audit op het inkoopproces. Anderzijds voert de audit, risk & compliance-officer periodieke controles uit om na te gaan of de eerste- en tweedelijnsmedewerkers de belangrijkste controles voor frauderisicobeheersing goed uitvoeren. Ook voert de audit, risk & compliance-officer feiten-/ integriteitsonderzoek uit bij fraude of een vermoeden van fraude (repressief).

6. Verslag van de raad van commissarissen

Voorwoord RvC – jaarverslag 2024

Hef Wonen heeft in 2024 een belangrijke stap gezet in de ambitie om al onze bewoners trots te laten zijn op hun huis en buurt. Met de Koers het HEFt in handen nemen hebben we samen met huurders, medewerkers en partners de richting bepaald voor de komende jaren: zorgen voor goed onderhouden woningen, hart hebben voor bewoners en samen werken aan sterke buurten. Dat vraagt om focus, volharding en een corporatie die er écht staat voor Rotterdam.

Die stevige basis is er nu. In januari 2025 ontvingen we het bericht van de Autoriteit woningcorporaties dat Hef Wonen per 2027 weer volledig aan de financiële normen voldoet. Eerder al werd bevestigd dat we weer borgbaar zijn en niet langer onder bijzonder beheer vallen. Dit betekent dat Hef Wonen nu als volledig zelfstandige organisatie kan doen waar het om draait: bouwen aan beter wonen voor onze huurders, zonder de beperkingen van de afgelopen jaren.

Als raad van commissarissen kijken we met waardering naar het harde werk van bestuur en medewerkers om deze resultaten te bereiken. Maar deze mijlpalen betekenen niet dat het werk klaar is. Integendeel, ze vormen juist een stevig fundament om verder te bouwen.

De koers van Hef Wonen is ambitieus: in 2033 moeten al onze bewoners trots kunnen zijn op hun huis en buurt. Dat vraagt om huizen die in goede staat zijn, om een corporatie die hart heeft voor bewoners en om samenwerking in de buurten. In 2024 is een begin gemaakt met het wegwerken van achterstallig onderhoud, maar er is nog een lange weg te gaan voordat alle woningen op het gewenste niveau zijn.

De raad van commissarissen was nauw betrokken bij de totstandkoming van de Koers en ziet dit als een belangrijk kader voor het toezicht. Het geeft richting aan de ambities van Hef Wonen en helpt scherp te houden waar al vooruitgang wordt geboekt en waar nog extra focus nodig is. We zullen het bestuur hierop blijven uitdagen, zodat de Koers niet alleen een visie blijft, maar daadwerkelijk leidt tot verbeteringen voor bewoners en buurten.

Onze betrokkenheid als toezichthouder gaat verder dan de vergadertafel. In 2024 hebben we verschillende wijkbezoeken gebracht, onder andere aan Bloemhof en het Liskwartier. Hier zagen we van dichtbij hoe de uitdagingen en ambities van Hef Wonen samenkomen in de praktijk. Het directe contact met bewoners, medewerkers en partners gaf ons waardevolle inzichten in wat goed gaat en waar nog verbeteringen nodig zijn. Deze bezoeken benadrukken dat toezichthouden ook gebeurt in de wijken, dicht bij de mensen voor wie we dit werk doen.

Daarnaast is de samenwerking met de gemeente Rotterdam en andere corporaties verder versterkt. Gezamenlijk werken we aan de grote opgaven van de stad, zoals de nieuwbouwopgave en funderingsproblematiek. Binnen Clink is de samenwerking met Hof Wonen en Stedelink verder ontwikkeld, met als prioriteit het verbeteren van de ICT-ondersteuning.

Vooruitkijkend naar 2025, willen we de Koers ook benutten als leidraad bij het verder vormgeven van onze gezamenlijke visie op besturen en toezichthouden. Dit traject, waarin ook de governancecode een plek krijgt, zal bijdragen aan een nog steviger fundament voor de toekomst.

Hef Wonen heeft in korte tijd veel bereikt. Tegelijkertijd ligt er nog een grote opgave om alle woningen goed te onderhouden en de kwaliteit van buurten te versterken. De RvC blijft zich, samen met bestuur en medewerkers, inzetten om deze doelen te realiseren – met het belang van de huurder altijd voorop.

Namens de raad van commissarissen

Jantine Kriens, voorzitter raad van commissarissen



De leden van de raad van commissarissen, van links naar rechts:

Jantine Kriens (voorzitter), Peter Fransman, Alexander Zwart, Jessica van Wingerden en Robert Kohsiek

Over besturen en toezichhouden

Werkgever, klankbord en toezichhouder

De raad van commissarissen houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur (hierna: 'bestuur') van Hef Wonen en de algemene gang van zaken binnen Hef Wonen. De RvC heeft hierbij op verschillende domeinen een taak. De verschillende domeinen zijn: strategie, doel en waarden, hygiëne (interne controle, compliance, risicobeheersing verslaglegging), prestaties, relaties met belanghebbenden en werkgeverschap. Als toezichthouder heeft de RvC hierin drie verschillende rollen: de werkgeversrol, de klankbordrol en de toezichthoudende rol.

De manier waarop de RvC toezicht houdt en het bestuur Hef Wonen bestuurt, staat beschreven in een gezamenlijke visie van RvC en bestuur op besturen en toezichhouden. Dit document staat op de website van Hef Wonen.

Legitimatie

De RvC handelt op basis van de bevoegdheden die in de statuten van Hef Wonen zijn omschreven. De werkwijze is beschreven in het reglement raad van commissarissen. Hierin is opgenomen dat de RvC twee commissies heeft ter ondersteuning van het toezicht. Iedere commissie heeft een eigen reglement. De commissies adviseren de RvC over onderwerpen die binnen hun taakgebied vallen en bereiden bepaalde besluiten van de RvC voor. De besluitvorming ligt bij de RvC als geheel.

De RvC handelt binnen de grenzen van de Woningwet en houdt zich aan de principes en uitwerking van de Governancecode Woningcorporaties.

De RvC heeft diverse aspecten en kaders van het toezichhouden met het bestuur uitgewerkt. Deze zijn op de website van Hef Wonen terug te vinden.

Verslag vanuit de werkgeversrol

Samenstelling raad van bestuur

In 2024 bestond het bestuur van Hef Wonen uit de heer Feenstra en mevrouw Kolsteeg. Mevrouw Kolsteeg is sinds februari 2023 voorzitter van de raad van bestuur en de heer Feenstra is sinds 2021 lid van de raad van bestuur van Vestia en sinds 1 januari 2023 lid van de raad van bestuur van Hef Wonen. Voor de benoemingstermijn van de bestuurders geldt dat zij worden benoemd voor vier jaar met de mogelijkheid tot een herbenoeming van steeds vier jaar.

Honorering

De bezoldiging van het bestuur gebeurt binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens. In de jaarrekening wordt hier specifiek aandacht aan gegeven.

Functioneren

De Selectie- en Remuneratiecommissie heeft in 2024 met het bestuur over het functioneren gesproken. Hierbij zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen: Het koersplan, de portefeuillestrategie, de aansturing van de organisatie, de samenwerking tussen de bestuurders, de samenwerking tussen bestuur en RvC en de communicatie met de stakeholders.

Onverenigbaarheden en belangenverstrengeling

De RvC heeft in 2024 vastgesteld dat de bestuursleden geen onverenigbare nevenactiviteiten bekleden en dat er geen sprake is van belangenverstrengeling. De nevenactiviteiten van het bestuur staan op de website van Hef Wonen.

Samenstelling RvC

Lid raad van commissarissen	Zittingsperiode(n)
Mevr. J. Kriens Voorzitter Lid Selectie- en Remuneratiecommissie	2. 15-08-2024 15-08-2028
Dhr. P.S.G. Fransman Voorzitter Auditcommissie	2. 22-05-2023 22-05-2027
Mevr. J. van Wingerden ** Voorzitter Selectie- en Remuneratiecommissie	1. 01-03-2021 01-03-2025
Dhr. R.J. Kohsiek * Lid Auditcommissie	1. 01-01-2023 01-01-2027
Dhr. A.G.J.M. Zwart *	1. 01-01-2023 01-01-2027

*op voordracht Huurdersraad

**op voordracht ondernemingsraad

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

Leden	Hoofdfunctie	Nevenfunctie
Mw. J. Kriens - Voorzitter RvC - Lid selectie- en remuneratiecommissie	Voorzitter	- Lid Raad Leefomgeving en Infrastructuur - Lid RvC HVC
Dhr. P.S.G. Fransman - Lid RvC - Voorzitter auditcommissie	Concerndirecteur Finance en Control Openbaar Ministerie	- Lid RvT LSR Landelijk Steunpunt Medezeggenschap - Lid financiële commissie VTW
Mw. J. van Wingerden Lid RvC	Lid Raad van Bestuur Dyade groep	Lid algemeen bestuur, voorzitter van de remuneratiecommissie en voorzitter van de

• Voorzitter selectie- en remuneratiecommissie Voordracht Ondernemingsraad		onderwijscommissie bij Stichting Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam (BOOR) • Boardmember UN Global Contact Netwerk Nederland
Dhr. R.J. Kohsiek • Lid RvC • Lid auditcommissie Voordracht Huurdersraad	Directeur • Wonam	• Voorzitter MHC de Holestick • Secretaris en penningmeester van Eesteren Museum • Bestuurder RAVAM
Dhr. A.G.J.M. Zwart • Lid RvC Voordracht Huurdersraad	CITO Member of the Managing Board • Rabobank	

Auditcommissie

De auditcommissie ondersteunt en adviseert de RvC onder andere bij het toezicht op interne risicobeheersings- en controlesystemen, (des)investeringsvoorstellen en dispositiebesluiten, het functioneren en rapporteren van de externe accountant en de financiering van Hef Wonen.

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 en het CvB.

De selectie- en remuneratiecommissie is in 2024 gestart met de werving van een nieuw lid voor de raad van bestuur in verband met de pensionering van de heer Feenstra medio 2025. Bij het wervingsproces is nauw opgetrokken met de huurdersraad, de ondernemingsraad, het managementteam en de voorzitter van de RvB. Begin 2025 is een besluit genomen door de RvC over de opvolging van de heer Feenstra.

De samenstelling van de RvC op aandachtsgebieden ziet er als volgt uit:

Aandachtsgebied	Fransman	Kriens	Van Wingerden	Kohsiek	Zwart
Governance	++	++	++	+	++
Volkshuisvesting	+	+	+	++	+
Vastgoedontwikkeling en -beheer	+		+	++	+
Financiën en control	++	+	+	++	+
Juridische zaken	+	+	++	+	+
Human resource		+	++		+
Divers (ICT, openbaar bestuur)	+	++	+	+	++
Duurzaamheid	+	+	++	+	+

Functioneren RvC

Onafhankelijkheid

De RvC bespreekt met elkaar de nevenactiviteiten en hoofdfuncties. Mede op basis van die gesprekken heeft de RvC de conclusie getrokken dat de leden onafhankelijk opereren en dat er geen sprake is van belangenverstrengeling.

Zelfevaluatie

De RvC heeft in 2024 aan zelfevaluatie gedaan en heeft zich hierin extern laten begeleiden.

Deskundigheidsbevordering

De RvC doet op verschillende manieren aan deskundigheidsbevordering. De ontwikkelingen in de sector worden bijgehouden en de onderlinge netwerken en expertises worden gedeeld. Daarnaast zijn RvC-leden zelf verantwoordelijk om zich te houden aan de voorschriften van de VTW over permanente educatie. Elk RvC-lid behaalt elk jaar minimaal vijf PE-punten. Het puntenoverzicht van de RvC over 2024 ziet er als volgt uit:

RvC-leden	PE-punten
P. Fransman	12
J. Kriens	12
J. van Wingerden	17
R. Kohsiek	58
A. Zwart	31

Bezoldiging RvC

De RvC stelt zijn eigen bezoldiging jaarlijks vast en houdt zich daarbij aan de norm van de Wet Normering Topinkomens. Voor 2024 was de bezoldiging 95% van het maximum WNT:

Functie	2023	2024
Voorzitter	€ 33.450	€ 34.950
Lid	€ 22.300	€ 23.300

Verslag vanuit de klankbordrol

De RvC geeft hier invulling aan door middel van reguliere vergaderingen met het bestuur, strategiedagen van RvC, bestuur en (leden van het) managementteam, overleg met de ondernemingsraad en de Huurdersraad. Ook is er ruimte in de reguliere vergaderingen met het bestuur om over specifieke onderwerpen van gedachten te wisselen. De vergaderingen van de auditcommissie worden, als voorbereiding op de reguliere RvC vergaderingen, gebruikt om thema's adviserend te behandelen. Tenslotte zijn er overleggen tussen voorzitter RvC met het bestuur waarin klankborden een belangrijk onderdeel is.

In 2024 is er specifiek bij de volgende thema's stilgestaan met het bestuur en de organisatie:

- Duurzaam Prestatiemodel;
- Risicobereidheidskader;
- ICT-strategie;
- Gezamenlijke dienst (Clink Diensten);
- De organisatiestructuur;
- Koersplan;
- Portefeuillestrategie.

Verslag vanuit de toezichthoudende rol

Als onderdeel van de rol als toezichthouder heeft de RvC goedkeuringsbesluiten genomen over de onderwerpen die worden genoemd in de Woningwet en de statuten. Een overzicht van goedkeuringen en besluiten staat verderop in dit verslag.

Toezicht op financiële en operationele, zowel als volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties

De RvC heeft zich regelmatig schriftelijk en mondeling door de bestuurders laten informeren over de (financiële) resultaten in relatie tot de doelen, relevante externe ontwikkelingen en de wensen en behoeften van belanghebbenden. De RvC vindt het van belang dat de beschikbare middelen zo optimaal mogelijk ingezet worden voor betaalbare woningen. De RvC heeft in 2024 het volgende ondernomen om op de hoogte te blijven:

- Beoordelen en bespreken jaar- en tertiaalrapportages;
- Beoordelen en bespreken treasuryrapportages;
- Overleg met bestuurders, MT-leden en medewerkers;
- Overleg met toezichthouders AW en WSW;
- Overleg met de externe accountant;
- Overleg met de Audit, Risk en Compliance Officer;
- Onderhouden van contacten en overleggen met de Huurdersraad;
- Onderhouden van contacten en overleggen met de OR;
- Volgen van cursussen, seminars, bijeenkomsten, etc.;
- Kennisnemen van vaktijdschriften, literatuur en nieuwsbrieven.

Vergadering en overleg

In 2024 heeft de RvC zes keer met het bestuur regulier vergaderd. Daarnaast zijn er een strategiebijeenkomst en een werkbezoek geweest met het bestuur en MT. Met het bestuur is overleg gevoerd met WSW en de ondernemingsraad. Ook heeft de RvC overleg gevoerd met de Aw. Verder is er een bijeenkomst geweest met RvC, bestuur en een externe adviseur over het Koersplan.

De belangrijkste onderwerpen (ter besluitvormend en ter bespreking) van 2024 waren:

Vergadering	Besluitvormend	Ter bespreking
14 februari	Jaarplanning RvC 2024 (strategische onderwerpen en toezicht op IT) Startdocument duplexwoningen Schiebroek Mandaat aankoop Liskwartier Mandaat verkoop Brielle Reglementen RvB en RvC Treasury jaarplan 2024	Duurzaam Prestatiemodel Risicobereidheidskader
25 april	Jaarrekening en jaarverslag 2023 PO+ projecten 2024 Voorgenomen herbenoeming commissaris Jantine Kriens Goedkeuring nevenfunctie bestuurder Marieke Kolsteeg Aanvulling toezichtkader met wijze van toezicht IT en Digitalisering	Roadmap voor digitale transformatie Bevindingen en aanbevelingen Auditrapport Inkoop 2023
19 juni	Vaststelling voorgenomen Koersplan Vaststelling voorgenomen Portefeuillestrategie Goedkeuring jaarplanning 2025	Tertiaalrapportage T1 Strategische risicoanalyse Risicobereidheid
24 september	Mandaat verkoop Maassluis Goedkeuring wijziging extern procuratiereglement	Transitieplan Portefeuillestrategie Risicomanagement ICT Planning risicobereidheid
27 november	Jaarplan en Begroting 2025 en MJB 2025-2034	Directie en managementontwikkeling Roadmap Koersplan Tertiaalrapportage T2 Interim controle accountant Audit Leegstand Evaluatie Clink Diensten Voortgang ARC officer
10 december		Zelfevaluatie

Overleg Huurdersraad Hef Wonen

In 2024 heeft de RvC in goed contact gestaan met de Huurdersraad. Op de jaarlijkse huurdersavond, georganiseerd door de Huurdersraad, was de RvC vertegenwoordigd. De RvC vindt de samenwerking met de Huurdersraad prettig en constructief. De input die de Huurdersraad geeft aan de RvC is een meerwaarde voor de manier waarop de RvC toezicht wil en kan houden op Hef Wonen. De RvC heeft veel waardering voor hoe de Huurdersraad zich inzet voor de belangen van alle huurders. De Huurdersraad is intensief betrokken en de RvC ervaart de Huurdersraad als een kritische en constructieve partij die Hef Wonen helpt de goede keuzes te maken.

Overleg ondernemingsraad Hef Wonen

De RvC heeft in 2024 met de ondernemingsraad over tal van onderwerpen van gedachte gewisseld. De RvC ervaart dat de ondernemingsraad goed in contact staat met alle geledingen binnen de organisatie. De contacten vinden plaats door aan te sluiten bij elkaars

vergaderingen, maar ook door (individuele) gesprekken tussen OR(-leden) en de commissaris op voordracht van de ondernemingsraad.

Overleg stakeholders Hef Wonen

Naast de contacten met de Huurdersraad en de ondernemingsraad is er ook overleg met andere stakeholders. De RvC nodigt in zijn vergadering jaarlijks het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) uit. Om in gezamenlijkheid de problematieken van Hef Wonen op te lossen, is het van belang elkaars inzichten over de situatie van Hef Wonen te delen. De RvC waardeert het contact en ook de manier waarop de externe toezichthouders meedenken om voor Hef Wonen en haar huurders tot oplossingen te komen.



7. Maatschappelijke verantwoording

Het bestuur en de RvC van Hef Wonen zijn van mening dat in 2024 op het volkshuisvestelijk vlak goede prestaties zijn verricht. Alle middelen zijn besteed in het belang van de volkshuisvesting.

Raad van bestuur:

wg
Mevrouw M.W.H. Kolsteeg
Voorzitter

wg
De heer R.J. Feenstra
Lid

Raad van commissarissen:

wg
Mevrouw J. Kriens
Voorzitter

wg
Mevrouw J. van Wingerden
Lid

wg
De heer P.S.G. Fransman
Lid

wg
De heer R.J. Kohsiek
Lid

wg
De heer A.G.J.M. Zwart
Lid

Bijlagen

Artikel 1. Verbindingen

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) onroerend goed
f.	Aandeelhouder	Stichting Hef Wonen 0,6% en vele andere instellingen
g.	Ingebracht kapitaal en agio aandeelhouder	€ 13.797
h.	Schuldverhoudingen met aandeelhouder	n.v.t.
i.	Verstreckte garanties aandeelhouder	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 19.531 (per 31-12-2023)
k.	Omzet verbinding	€ 2.347 (2023)
l.	Resultaat verbinding	€ 527 (2023)
m.	Werkzaamheden en overige informatie	Laatste jaarrekening is van 2023

Stichting De Glazen Lift

a.	Naam/rechtsvorm	Stichting De Glazen Lift / Stichting
b.	Vestigingsplaats	Huizen
c.	Oprichtingsdatum	12-08-2008
d.	Duur overeenkomst	Onbeperkt
e.	Doelstelling	Belangenbehartiging voor toegelaten instellingen die schade en/of enig nadeel leden/ondervonden door 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	Bestuur: Stichting De Alliantie, Woonzorg Nederland, Stichting Portaal, Stichting Stedelink, Stichting Ymere Adviseur bestuur: Aedes Deelnemers: 43 corporaties met liften, waaronder Hef Wonen en de corporaties van het bestuur (participatie naar rato van aantallen liften bij oprichting).
g.	Ingebracht kapitaal participanten totaal	€ 0 (2022)
h.	Schuldverhoudingen met participant	n.v.t.
i.	Verstreckte garanties aandeelhouder	n.v.t.
j.	Eigen vermogen verbinding	€ 1145 (per 31-12-2021)
k.	Omzet verbinding	€ 0 (2022)
l.	Resultaat verbinding	-/- € 240 (2022)
m.	Werkzaamheden en overige informatie	Laatste jaarrekening is van 2022