



Answering  
tomorrow's  
challenges  
today

Maatschappelijke visitatie

# Stadgenoot

Rotterdam, 25 november 2023

Datum volgende visitatie: 25 november 2027

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper .....	2
Recensie .....	6
Visitatie in één oogopslag.....	10
1    Maatschappelijke waarde.....	11
2    Maatschappelijke verankering.....	24
3    Besturing .....	27
4    Maatschappelijke capaciteit .....	29
A: Bestuurlijke reactie .....	32
B: Onafhankelijkheidsverklaringen .....	34
C: Curricula vitae .....	35
D: Onderzoeksverantwoording .....	38

## Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoord en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

### De visitatie van Stadgenoot

Stadgenoot heeft ongeveer 35.300 woningen in eigendom, met name in Amsterdam. De corporatie heeft beperkt woningen in Diemen en Ouder-Amstel. Stadgenoot heeft Ecorys in 2023 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2019 tot en met 2022. De voorgaande visitatie besloeg de periode van 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie vanuit Ecorys bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Bea Weber.

### Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal. De visitatiecommissie geeft voor ieder visitatieveld een beoordeling, met bijbehorende kleur:

- De corporatie presteert **uitmuntend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

### Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Stadgenoot, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: **Maatschappelijke waarde**, **Maatschappelijke verankering**, **Besturing en Maatschappelijke capaciteit**. De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een beoordeling van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

### Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Laura Spek en Radboud Sutorius voor de prettige samenwerking.

## Position paper

Stadgenoot voelt een grote verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan goed wonen in veerkrachtige buurten. Deze ambitie betekent zeker in Amsterdam dat we een forse opgave hebben. In de visitatieperiode is het bestuur van Stadgenoot van samenstelling gewijzigd, en ook op directie-en managementniveau hebben zich de nodige wisselingen voorgedaan.

Daarnaast is de omgeving waarin corporaties opereren behoorlijk veranderd. De samenleving doet weer een breder beroep op ons, maar onze portemonnee en realisatiekracht zijn niet eindeloos. Daarom heeft Stadgenoot in 2022 onder leiding van de huidige bestuursvoorzitter met samenwerkingspartners, relaties en collega's een intensief trajectdoorlopen om de focus en richting voor de komende jaren aan te scherpen. Het resultaat hiervan is neergelegd in ons koersdocument: Stadgenoot: Altijd in de buurt, Strategische koers 2023-2030.

### Korte terugblik

Deze visitatie kijkt terug op de jaren 2019-2022. In deze periode heeft Stadgenoot een tweehoofdig bestuur gekregen. Om scherper te maken aan welke beweging Stadgenoot nu werkt, blikken we graag eerst kort terug.

In 2019 hebben we - gezamenlijk met de Amsterdamse collega corporaties - nieuwe samenwerkingsafspraken gemaakt met de gemeente en huurders. Belangrijk onderdeel hierin is de afspraak om de voorraad sociale huurwoningen te laten groeien. Het is een periode waarin het tekort aan woningen steeds schrijnender werd, en in september 2021 vond in het Amsterdam het eerste woonprotest plaats. Ook de lijn van Stadgenoot was er in deze jaren vooral op gericht om zoveel mogelijk nieuwe woningen aan de voorraad toe te voegen. In het licht van de wooncrisis is die focus op beschikbaarheid begrijpelijk. Die nadruk heeft echter ook zijn weerslag op de organisatie en de inzet van personeel en middelen op andere terreinen. Mede door de verhuurderheffing waren de middelen voor de instandhouding van de bestaande voorraad ontoereikend en liepen de tekorten op de onderhoudsbegroting steeds forser op.

De afgelopen jaren zien we een toenemende politieke en maatschappelijke druk om het onderhoud van de bestaande voorraad te verbeteren en de verduurzaming te versnellen. Met het opstellen van onze Strategische koers heeft een herbezinning plaatsgevonden. Essentieel is dat we daarbij heel bewust van buiten naar binnen hebben gewerkt. We zijn de wijken in gegaan en hebben daar het gesprek gevoerd met zowel bewoners als onze wijkpartners. Daarnaast hebben we diverse themasessies gehouden waarin we samen met onze inhoudelijk specialisten en de huurderskoepel Huurgenoot, de Maatschappijraad en onze RvC verdieping hebben gezocht. Dat waren zeer waardevolle gesprekken die ons de nodige input gaven om onze maatschappelijke opgaven opnieuw te definiëren en verder aan te scherpen.

Met onze herijkte portefeuillestrategie zetten we steviger in op de aanpak van de bestaande voorraad en hebben een nieuw evenwicht gevonden tussen onze inzet in de bestaande voorraad en nieuwbouw. Dit nieuwe evenwicht heeft ook gevolgen voor de manier waarop we werken en voor de inrichting van onze organisatie. Om de bestaande voorraad sneller aan te kunnen pakken wordt de nieuwe afdeling vastgoedverbetering opgebouwd en zijn we langjarige samenwerkingen aangegaan met onze co-makers. Terugkijkend zien we dat we de afgelopen jaren niet genoeg aandacht hebben gehad voor dienstverlening aan en verbinding met onze bewoners. Het is evident dat in 2020 en 2021 onze dienstverlening door Corona onder druk heeft gestaan. Maar de bereikbaarheid en afhandeling van vragen én (het leren) van klachten moet worden verbeterd.



Waar het gaat om verbinding met bewoners merken we dat deze zich niet altijd gezien en gehoord voelen. Medewerkers van Stadgenoot zetten zich bij verbeter- en vernieuwingsplannen dagelijks met hart en ziel in voor onze bewoners, maar het komt te vaak voor dat bewoners het idee hebben dat die inspanningen niet voor hen zijn bedoeld. Ook in de manier waarop we samenwerken met bewoners en inzetten op bewonerskracht en eigenaarschap moet de komende jaren een beweging worden gemaakt.

### **De wereld om ons heen**

De afgelopen jaren is ons werk beïnvloed door de Coronapandemie en de oorlog in Oekraïne heeft geleid tot sterk stijgende energieprijzen. De stijgende bouwkosten en oplopende inflatie en rente hebben effect op onze financiële mogelijkheden. Meer structureel zien we dat de klassieke verzorgingsstaat is versoerd en er steeds meer nadruk komt te liggen op zelfredzaamheid. De kansenongelijkheid in de samenleving neemt verder toe en dit heeft gevolgen voor toegang tot huisvesting, onderwijs en de arbeidsmarkt. We zien dat deze ontwikkeling een deel van onze huurders onevenredig hard treft. In buurten waar dit veel mensen raakt, neemt de veerkracht af en komt de leefbaarheid onder druk te staan.

Er is sprake van een wooncrisis die zich in Amsterdam extra scherp manifesteert. Wachttijden voor sociale huurwoningen zijn ongewoon lang en voor middeninkomens is er onvoldoende aanbod.

Na een periode waar het ook in het woondomein het overheidsbeleid werd gedomineerd door het marktdenken pakt de overheid de regie terug. Daarbij zien we dat de samenleving weer een breder beroep op ons doet. Naast een bijdrage om de wooncrisis te bestrijden liggen er grote opgaves als het gaat om het verbeteren en verduurzamen van bestaande woningen, het huisvesten van kwetsbare groepen die zorg en ondersteuning nodig hebben en het werken aan de leefbaarheid van buurten.

Deze oproep biedt Stadgenoot kansen als het gaat om nieuwbouw van zowel sociale- als middenhuurwoningen en het uitvoeren van een bredere taakopvatting. Voor die bredere aanpak worden in Amsterdam voor drie gebieden (Zuidoost, Noord en Nieuw-West) door alle betrokken partijen gezamenlijk (maatschappelijke- en bewonersorganisaties, overheden en bedrijven) integrale programma's ontwikkeld; Stadgenoot is namens de corporaties trekker voor het Nationaal Programma Nieuw-West. De verhuurderheffing is afgeschaft en er zijn nationale prestatieafspraken gemaakt over de inzet hiervan. Hiermee is er een sterkere sturing die gepaard gaat met minder beleidsvrijheid voor corporaties. Bovendien zien we dat andere lasten (zoals de vennootschapsbelasting) oplopen en een toenemende onzekerheid als het gaat om huurinkomsten; de landelijke betaalbaarheidsafspraken zetten onze investeringscapaciteit onder druk.

### **Missie, visie en kernwaarden**

Stadgenoot vindt dat iedereen het recht heeft om goed te wonen. Dit is in onze ogen een basis om mee te doen aan de maatschappij. Wij realiseren dit voor steeds meer mensen met een bescheiden inkomen. Door het verhuren, onderhouden en toevoegen van betaalbare, duurzame, goede woningen, primair in Amsterdam. Stadgenoot heeft daarnaast de ambitie om samen met anderen de basis voor goed wonen te versterken. We zetten in op het zogeheten 'buurtmaken' waarbij we fysiek en sociaal werken aan veerkrachtige buurten waarin onze huurders zich door ons gezien en gehoord voelen. Waarin zij én hun burens zich thuis en verbonden voelen en samen kunnen bijdragen aan een prettige woonbuurt. Dat is onze stip aan de horizon: samenwerken aan sterke buurten. De volgende kernwaarden moeten in de organisatie geborgd zijn om goed aan deze missie te kunnen werken: we doen het samen, we zijn betrokken, we nemen eigenaarschap en we zijn lerend.

### **Het antwoord van Stadgenoot**

Stadgenoot wil van betekenis zijn, voor onze huurders en voor de stad Amsterdam. We blijven ons met volle inzet richten op de kerntaken van de corporatie. De ontwikkelingen om ons heen dwingen ons echter om te focussen

en expliciet aandacht te hebben voor een aantal onderwerpen. Om onze ambities op een solide manier te bereiken, willen én moeten we als organisatie op een andere manier gaan werken, die ons beter in staat stelt te reageren op veranderingen in de maatschappij. Als we verder vooruit kijken, zien we dat we geen duurzaam bedrijfsmodel hebben. Dit betekent dat we nu al hele bewuste keuzes moeten maken en kijken naar wat we minder, of niet (meer) doen. Met onze nieuwe strategische koers zetten we in op drie prioriteiten.

- We voeren de vernieuwing van onze portefeuille verder door. Dit betekent dat we in onze gehele woningvoorraad aan de slag gaan met het onderhoud, en het verbeteren en verduurzamen van ons vastgoed.
- Buurten die daar geschikt voor zijn, verbeteren we door herstructurering. We werken daar aan de kwaliteit en duurzaamheid van de woningen. Een deel van het bezit slopen we en vervangen we door nieuwbouw. Dit biedt de kans tegelijkertijd te verdichten, waarmee we per saldo meer woningen terug kunnen bouwen. Hiermee dragen we bij aan het terugdringen van de woningnood in Amsterdam.
- Met onze bewoners en partners werken we op een andere manier samen. We stimuleren bewonerskracht en versterken onze relatie met de (in)formele netwerken. We zijn altijd in de buurt: door aanspreekbaar en bereikbaar te zijn en onze dienstverlening te verbeteren.

Herstructurering is voor ons bij uitstek een kans om dit in samenhang te realiseren. Het mes snijdt hier immers aan meerdere kanten. In deze buurten kunnen we fysiek aan de slag met sloop/nieuwbouw om de voorraad te laten groeien en bestaande woningen verbeteren. En we kunnen bij het maken en uitvoeren van plannen op andere manieren samenwerken met onze bewoners en partners!

Dit vraagt veel van onze financiële en personele inzet en daarom acquireren we vooralsnog beperkt grond en vastgoed en alleen in ons huidige werkgebied. In onze duurzaamheidsambitie ligt de focus op het verduurzamen van de bestaande voorraad en kijken we pragmatisch naar mogelijkheden voor circulariteit en klimaatadaptatie.

### Onze maatschappelijke opgaven

Onze maatschappelijke waarde wordt bepaald door de resultaten die we boeken op de belangrijkste maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. Voor de stakeholders die deel zijn van onze systeemwereld is dat ook te meten in aantallen woningen en ingrepen. Onze belangrijkste stakeholders zijn onze huidige en toekomstige bewoners, daar doen we het voor. Het verbeteren van een woning zorgt ervoor dat ze comfortabeler wonen of minder energielasten hebben. Renovatie of sloop/nieuwbouw moet ertoe bijdragen dat hún buurt erop vooruit gaat en zij er prettiger wonen. Het heeft direct effect op hun leefwereld. Onze belangrijkste opgave is het om het voor hen goed te doen.

In de Amsterdamse context maken we sinds jaar en dag collectieve afspraken met de gemeente en de huurders. Op dit moment wordt gewerkt aan nieuwe meerjarige afspraken voor de periode 2024-2027 en recent hebben we ons collectieve voorstel hiervoor gedaan. In het licht van dit voorstel en onze Strategische koers hebben we de volgende ambities:

- **Vergroten voorraad – nieuwbouw 400 woningen/jaar:** Tot en met 2027 sturen we erop om jaarlijks minimaal 400 sociale huurwoningen (en 100 middenhuurwoningen) in aanbouw te nemen, en streven we naar een gemiddelde netto groei van 75 sociale huurwoningen per jaar.
- **Verbeteren bestaande voorraad – portefeuillevernieuwing opvoeren naar 500 woningen/jaar:** Als uitwerking van de Strategische koers is extra geld vrijgemaakt en een meerjarig programma opgesteld voor de aanpak van de bestaande voorraad. Dat is een basis waarmee we er naar toe groeien om komende jaren gemiddeld 500 woningen te verbeteren.

- **Anders samenwerken/anders betrekken bewoners:** We willen op een betere en andere manier in verbinding staan met onze bewoners. In de Wildemanbuurt hebben we daar afgelopen jaar expliciet op ingezet en dit willen we komende jaren op meer plekken doorzetten. Door gebruik te maken van al bestaande netwerken willen we ook met 'buurtmaken' op een andere manier werken aan het versterken van buurten.

Bij de voorraadontwikkeling en afspraken hierover is onze visie op de rol van verkoop van sociale huurwoningen zeker relevant. Hoewel Stadgenoot ook voordelen kan benoemen van verkoop, zou Stadgenoot met de huidige uiterst krappe (sociale) woningvoorraad haar verkopen nog veel verder beperken als we de verkoopopbrengsten niet financieel nodig zouden hebben. Maar dit is helaas niet het geval. Kortom, verkoop is dus zeker geen doel op zich maar een middel om inkomsten te genereren, en met oog op beschikbaarheid verkopen we zo weinig mogelijk huurwoningen. De verkoopinkomsten zijn nodig voor de geïntensiveerde aanpak van de bestaande voorraad en nieuwbouw in onze herstructureringsprojecten waarmee we bestaande buurten verbeteren. Kern is dat verkoopinkomsten worden ingezet voor de verbeterings- en vernieuwingsopgaven in de bestaande stad en zo ten goede komen aan de Amsterdammers.

### **De visitatie als vooruitkijkspiegel**

Stadgenoot wil deze visitatie graag aangrijpen om na te gaan of stakeholders de beweging zien die Stadgenoot met de recent vastgestelde Strategische koers wil maken. We zijn toe aan een andere manier van werken en samenwerken en de aanpassingen in onze organisatie en werkwijzen moeten hieraan bijdragen. We hebben tijd nodig om die verandering volledig door te voeren. Voor veranderingen die in de buitenwereld tastbaar zijn is het wellicht nog te vroeg. Maar vanuit het nieuwe evenwicht tussen inzet in nieuwbouw en bestaande voorraad, de wens om anders met bewoners om te gaan en onze dienstverlening te verbeteren hebben we het afgelopen jaar de eerste stappen gezet.

Als bestuur vinden we het essentieel om input van binnen en buiten te blijven krijgen, van onze huurders, van mensen die dagelijks met de volkshuisvesting bezig zijn en van mensen uit andere professies die veel met ons samenwerken. Zien onze stakeholders dat we een beweging aan het maken zijn en ondersteunen ze die? We nodigen de commissie nadrukkelijk uit om dit in de gesprekken mee te nemen. We willen het graag sámen beter doen.

## Recensie

Stadgenoot heeft ongeveer 35.300 woningen in eigendom, met name in Amsterdam. De corporatie heeft beperkt bezit in Diemen en Ouder-Amstel. Stadgenoot is in juli 2008 ontstaan uit een fusie tussen twee Amsterdamse woningcorporaties, de Algemene Woningbouw Vereniging (AWV, opgericht in 1910) en Het Oosten (uit 1911). Stadgenoot is inmiddels één van de grootste Amsterdamse woningcorporaties.

### Voorgaande visitatie

Stadgenoot is in 2019 gevisiteerd over de periode van 2015 tot en met 2018. De toenmalige visitatiecommissie kenschetste Stadgenoot als een stoere en eigenzinnige stadse corporatie die door de belanghebbenden werd herkend als betrokken, betrouwbaar, ondernemend en vernieuwend. De toenmalige visitatiecommissie kwam tot de conclusie dat Stadgenoot (ruim) voldoende presteerde op de opgaven zoals betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid.

De visitatiecommissie gaf Stadgenoot enkele verbeter- en aandachtspunten mee. De belangrijkste daarvan waren:

- Werk als gevolg van de omvangrijke volkshuisvestelijk opgaven in de stad en de beperkte financiële spankracht zowel richting huurders, gemeente, medewerkers en overige belanghebbenden aan een duidelijk verwachtingenmanagement.
- Organiseer een goede dialoog met de gemeente Amsterdam, de huurders en de andere lokale samenwerkingspartners de communicatie over de strategie.
- Intensiveer en formaliseer het informele overleg tussen de Huurgenoot en de raad van commissarissen.
- Houd of breng de inzet voor het wijkgericht werken op peil.

### Reflectie op position paper

In de position paper gaat het bestuur in op de belangrijkste opgaven en de ontwikkeling daarin, waaruit blijkt dat Stadgenoot anders tegen verschillende opgaven aan is gaan kijken. Aanvankelijk was Stadgenoot bijvoorbeeld, mede ingegeven door de toenemende druk op de woningvoorraad, met name gericht op het zoveel mogelijk toevoegen van woningen. De visitatiecommissie deelt de analyse van het bestuur van Stadgenoot dat in het licht van de wooncrisis die focus op beschikbaarheid begrijpelijk was.

Tegelijkertijd had de nadruk op toevoegen van woningen zijn weerslag op de organisatie en de inzet van personeel en middelen op andere opgaven. Het bestuur beschrijft vervolgens helder hoe de focus op nieuwbouw, mede door de verhuurderheffing, gevolgen had voor de middelen die beschikbaar waren voor het instandhouden en verbeteren van de bestaande woningvoorraad. De betreffende middelen waren ontoereikend, waardoor de tekorten op de onderhoudsbegroting steeds forser opliepen. De visitatiecommissie vindt het goed dat Stadgenoot geluisterd heeft naar geluiden van onder andere huurders dat er meer aandacht moest zijn voor de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad. Stadgenoot heeft de geluiden vertaald naar een nieuwe strategische koers die bovendien heel bewust van buiten naar binnen is opgebouwd. Stadgenoot heeft huurders en andere samenwerkingspartners betrokken en bijeenkomsten georganiseerd waarin samen met Huurgenoot, de Maatschappijraad en de RvC verdieping is gezocht.

De visitatiecommissie kan zich goed vinden in de opgaven en de ontwikkelingen daarin. De keuzen die Stadgenoot daarbij heeft gemaakt en in de position paper worden toegelicht zijn relevant en begrijpelijk. Stadgenoot heeft immers een omvangrijke opgave voor wat betreft de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad.



### Huidige visitatie

De visitatiecommissie concludeert dat Stadgenoot met de verbeter- en aandachtspunten uit de vorige visitatie aan de slag is gegaan. Stadgenoot heeft bij het ontwikkelen van de nieuwe strategische koers bijvoorbeeld duidelijk invulling gegeven aan het organiseren van een dialoog met de omgeving. Daarbij is bovendien aan verwachtingsmanagement gedaan door aan te geven dat, vanwege de financiële positie, keuzen gemaakt moeten worden en dat Stadgenoot bijvoorbeeld genoodzaakt is om tevens woningen te verkopen. Stadgenoot heeft daarnaast gewerkt aan het verbeteren van het contact met Huurgenoot. Huurgenoot waardeert de relatie en mate waarin zij invloed heeft op het beleid van Stadgenoot. Als laatste werkt Stadgenoot gebiedsgericht, waarbij de aandacht per wijk of buurt verschilt op basis van draagkracht, problematiek en ontwikkelkansen. De aandacht voor de gebiedsgericht werken zal verderop in de recensie worden toegelicht.

### *Stadgenoot levert maatschappelijke waarde, maar kan zich met name bij duurzaamheid verbeteren*

De visitatiecommissie is van mening dat Stadgenoot over het algemeen naar behoren presteert op de verschillende opgaven. De corporatie heeft bijvoorbeeld nadrukkelijk ingezet op het realiseren van sociale en vrije sector huurwoningen en van daaruit een waardevolle bijdrage geleverd aan de beschikbaarheid van de woningvoorraad. De visitatiecommissie ziet dat Stadgenoot met verschillende herstructureringsprojecten bovendien een aanpak heeft, waarmee de kwaliteit van de woningvoorraad wordt verbeterd én woningen worden toegevoegd. Positief is dat Stadgenoot via verdichten probeert meer woningen toe te voegen dan worden onttrokken en dat de corporatie met herstructurering uitdaging van het beperkte aantal bouwlocaties in Amsterdam ontloopt.

De visitatiecommissie vindt de prestaties ten aanzien van de kwaliteit en de duurzaamheid van de bestaande woningvoorraad voor verbetering vatbaar. De visitatiecommissie waardeert het dat Stadgenoot, na een periode waarin de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad onvoldoende aandacht heeft gehad, inmiddels flink inzet op portefeuillevernieuwing. Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie dat er nog veel moet gebeuren. Positief is dat Stadgenoot ervaring heeft opgedaan met een gecombineerde aanpak waarbij aandacht is voor de kwaliteit van de woningen én voor draagvlak onder huurders. Stadgenoot heeft geleerd dat de corporatie eerder het contact met (en kennis over) de huurders had moeten verdiepen.

De visitatiecommissie ziet dat, ondanks de inspanningen van Stadgenoot, sprake is van 'oude pijn' bij samenwerkingspartners en met name huurders. Daarbij is duidelijk sprake van 'eerst zien en dan geloven'. Als gevolg van externe ontwikkelingen, zoals de stijgende bouwkosten en de oplopende rente, is het goed mogelijk dat plannen anders moeten worden uitgewerkt dan enkele tijd geleden gepland. Het is daarom belangrijk dat Stadgenoot de verwachtingen over wat men kan waarmaken managet. Maak daarbij gebruik van zogenoemde ambassadeurs in de wijk, zoals in het geval van Actiegroep Wildeman het geval is geweest.

De visitatiecommissie is eveneens positief over de richting die Stadgenoot is ingeslagen met bewonerskracht, 'buurtmaken', en gebiedsgericht werken, waarbij meer integrale aandacht is voor de kwaliteit van wijken en buurten. De betrokkenheid bij de ontwikkeling van Amsterdam Nieuw West wordt alom gewaardeerd. De corporatie heeft via gebieds- en wijkbeheerders aandacht voor de leefbaarheid in wijken en buurten. Bovendien heeft Stadgenoot voor complexe overlastsituaties een specifiek team binnen de organisatie ingesteld.

### *Stadgenoot kan de communicatie bij reparatieverzoeken verbeteren*

Een terugkerend aandachtspunt in de gesprekken met Huurgenoot en de bewonerscommissies is de communicatie bij reparatieverzoeken, waarbij een grote afstand tussen de eerste en tweede lijn wordt ervaren. Daarbij worden problemen die door de eerste lijn werden doorgezet niet begrepen en daardoor laat of zelfs

verkeerd opgepakt door de medewerkers in de tweede lijn. Stadgenoot heeft het aandachtspunt geconstateerd en werkt aan het verbeteren van het proces.

#### *Stadgenoot zet in op het verankeren van de huurder 'gezien en gehoord'*

Stadgenoot wil doorpakken als het gaat om het - breder in de organisatie- vergroten van de betrokkenheid met de huurders, zodat de huurder 'gezien en gehoord' door medewerkers wordt doorleefd. Stadgenoot organiseert daarvoor activiteiten, zoals bij het 15-jarig bestaan van Stadgenoot. De deelname aan een zogenoemde 'doe-dag' in Osdorp zorgde ervoor dat met name medewerkers in de tweede lijn, dus zonder dagelijks contact met huurders, inzicht kregen in de grote verscheidenheid aan huurders die Stadgenoot huisvest en de ontwikkelingen in wijken en buurten. De 'doe-dag' bleek een effectieve manier om meer binding met huurders te creëren en tegelijkertijd de betrokkenheid van medewerkers met Stadgenoot te vergroten.

#### *Stadgenoot is een lerende organisatie die inzet op wendbaarheid*

De visitatiecommissie valt het op dat Stadgenoot goed heeft nagedacht over de gevolgen van de ontwikkelingen in de opgaven en de samenleving voor Stadgenoot. De organisatie wordt voorbereid op een andere manier van werken en verdergaande samenwerking met partners, hetgeen vanwege de omvang van de organisatie en de grote verscheidenheid aan opgaven en samenwerkingspartners niet van de een op de andere dag is te realiseren.

De visitatiecommissie maakt uit de gesprekken met medewerkers en samenwerkingspartners op dat Stadgenoot heeft gewerkt aan de structuren om de (cultuur)omslag te maken, maar dat de omslag nog beter moeten worden doorvertaald en verankerd. Wat betekent bijvoorbeeld de huurder 'gezien en gehoord' in de praktijk van alledag? Wat mag een medewerker in de wijk wel en niet zelfstandig beslissen? Daarom is het belangrijk dat er aandacht is voor het blijvend top-down uitdragen van de nieuwe strategische koers naar de medewerkers en het faciliteren van medewerkers in hun nieuwe rol. Van daaruit is er meer kans op een succesvolle omslag naar meer netwerkgerichte organisatie waarbij de medewerkers eigenaarschap nemen en de huurder centraal stellen. Bovendien moet gewaakt worden voor verandermoeheid en een hoge werkdruk, mede door personeelwisselingen.

#### **Richting de toekomst**

Stadgenoot heeft over het algemeen naar behoren gepresteerd, waarbij tevens sprake is van uitschieters die als 'goed' gekwalificeerd kunnen worden. Stadgenoot levert op de verschillende opgaven zoals betaalbaarheid, beschikbaarheid en participatie nadrukkelijk maatschappelijke waarde. De reactie op en de samenwerking met de Actiegroep Wildeman is een voorbeeld. Op de in de position paper gestelde vraag of de samenwerkingspartners zien dat Stadgenoot een beweging aan het maken is richting naar meer aandacht voor het verbeteren van de bestaande woningvoorraad, huurderparticipatie en een nieuwe manier van samenwerken, kan de visitatiecommissie een positief antwoord geven.

Desalniettemin zijn er verschillende onderwerpen waar Stadgenoot zich kan verbeteren. Daarbij dient opgemerkt te worden dat veel van de leer- en verbeterpunten die de visitatiecommissie wil meegeven reeds door Stadgenoot zelf zijn onderkend. Stadgenoot toont aan een lerende organisatie te zijn die goed oog heeft voor de wendbaarheid van de organisatie. De visitatiecommissie waardeert het dat vanuit Stadgenoot een zeer bredere vertegenwoordiging van medewerkers betrokken is bij de visitatie en de visitatiecommissie vanuit een open en transparante houding inzicht heeft gegeven in alle ontwikkelingen binnen de organisatie. Van daaruit heeft de visitatiecommissie een goed beeld kunnen krijgen van de uitdagingen en de wijze waarop daarmee is en wordt omgegaan.

De visitatiecommissie ziet daardoor dat Stadgenoot in ontwikkeling is en dat de resultaten van de omslag nog niet (overal) zichtbaar zijn, maar vindt de ontwikkelingen die met name vanuit de nieuwe strategische koers zijn ingezet zonder meer goed. De visitatiecommissie wil Stadgenoot daar voor een compliment geven. Het blijft echter zaak dat de betreffende leer- en verbeterpunten blijvend aandacht krijgen. De leer- en verbeterpunten zijn:

- Verbeter de communicatie bij reparatieverzoeken, met name de communicatie met de eerste lijn via het algemeen nummer, verloopt niet naar tevredenheid. Bovendien wordt ervaren dat het opvolgen van reparatieverzoeken niet optimaal verloopt.
- Zet verder in op het verankeren van de nieuwe strategische koers en de kernwaarden in de organisatie.
- Zet de organisatie- en cultuurontwikkeling door, waarbij de medewerkers eigenaarschap nemen en de huurder centraal stellen.
- Ga door met het betrekken van huurders bij renovatie- en herstructurering en blijf van daaruit de verwachtingen over wat mogelijk is managen. Het is immers niet uit te sluiten dat Stadgenoot als gevolg van externe ontwikkelingen, zoals de stijgende bouwkosten of de oplopende rente, bij moet sturen.
- Neem de bewonerscommissies structureel mee in de verantwoordelijkheden van wijk- en gebiedsbeheerders.
- Houd aandacht voor de veranderbereid en -kracht onder de medewerkers.



# Visitatie in één oogopslag

## Stadgenoot 2019 - 2022

Stadgenoot heeft ongeveer 35.300 woningen in eigendom, met name in Amsterdam. Daarnaast heeft de corporatie beperkt woningen in Diemen en Ouder-Amstel. De corporatie is sterk in ontwikkeling.



### Maatschappelijke waarde

naar behoren

- Het realiseren van sociale en vrije sectorhuurwoningen (+)
- De aandacht voor de betaalbaarheid en het voorkomen van betalingsachterstanden (+)
- De kwaliteit van de bestaande woningvoorraad vraagt (en krijgt inmiddels) nadrukkelijk aandacht (+/-)
- De *recente* beweging naar meer aandacht voor bewonerskracht, 'buurtmaken', en gebiedsgericht werken én de ontwikkeling van Amsterdam Nieuw West is positief (+)



### Maatschappelijke verankering

naar behoren

- De participatie en samenwerking met huurders ('huurder gezien en gehoord') vraagt aandacht, maar via de samenwerking met Actiegroep Wildeman en het anders betrekken van huurders bij renovatie- en duurzaamheidsprojecten is de verbetering *recent* ingezet (+/-).
- De communicatie met reguliere huurders en de communicatie bij reparatieverzoeken vragen verdere aandacht (+/-)
- De samenwerking met samenwerkingspartners en de betrokkenheid van de Maatschappijraad is positief (+)



### Besturing

naar behoren

- De *recent* vastgestelde strategische koers met de meerjarenbegroting (incl. dashboard) en een jaarplan is positief (+)
- De verankering van de nieuwe strategische koers en de kernwaarden in de organisatie vraagt aandacht (+/-)
- De aandacht voor de besturing en de maatregelen uit het herstelplan is passend en was noodzakelijk (+)



### Maatschappelijke capaciteit

naar behoren

- De *recente* inrichting van een afdeling Vastgoedverbetering en het versterken van andere afdelingen (+)
- Het jaarlijkse onderzoek naar de haalbaarheid van de portefeuillestrategie (+)
- Het actualiseren van het investeringsstatuut en de volkshuisvestelijke toetsing bij investeringen (+)
- De aandacht voor de organisatieontwikkeling en de maatregelen uit het herstelplan is passend en was noodzakelijk (+)



De visitatiecommissie heeft Stadgenoot leren kennen als een corporatie die over de hele periode naar behoren functioneert en in ontwikkeling is. De corporatie is met de nieuwe strategische koers recent een nieuwe richting ingeslagen, waarbij de balans tussen aandacht voor nieuwbouw en de bestaande woningvoorraad is hersteld. Bovendien zet de corporatie daarmee nadrukkelijk in op organisatieontwikkeling, betrokkenheid van huurders en samenwerking met partners.

1

Verbeter de communicatie bij reparatieverzoeken tussen eerste en tweede lijn

2

Zet verder in op het verankeren van de nieuwe strategische koers en de kernwaarden in de organisatie door

3

Zet organisatie- en cultuurontwikkeling, waarbij de medewerkers eigenaarschap nemen en de huurder centraal stellen.

4

Ga door met het betrekken van huurders bij renovatie- en herstructurering en blijf van daaruit de verwachtingen over wat mogelijk is managen

5

Neem de bewonerscommissies structureel mee in de verantwoordelijkheden van wijk- en gebiedsbeheerders

6

Houd aandacht voor de veranderbereid en -kracht onder de medewerkers

# 1 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd.

Tabel 1-1: Opgaven voor visitatieveld Maatschappelijke waarde

Nr.	Opgaven	Score
1.	De beschikbaarheid van de woningvoorraad	Goed
2.	De betaalbaarheid van de woningvoorraad	Goed
3.	De kwaliteit van de woningvoorraad	Voor verbetering vatbaar
4.	De leefbare en ontwikkelwijken en de bewonersparticipatie	Naar behoren

## 1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid

### 1.1.1 De opgave en prestaties

In het ondernemingsplan 'Betaalbaar wonen in een wereldstad' benadrukte Stadgenoot de focus het duurzaam passend gebruiken van de kernvoorraad en het zoeken naar mogelijkheden om sociale huurwoningen toe te voegen. De druk op de beschikbaarheid van de woningvoorraad is inmiddels toegenomen. Stadgenoot erkent dat het als woningcorporatie de woning schaarste niet alleen en volledig kan oplossen, maar wel een bijdrage kan leveren. Tegelijkertijd was er voorheen onvoldoende sprake van aandacht voor de (kwaliteit van de) bestaande woningvoorraad. Om deze reden uit de corporatie in de nieuwe strategische koers voor de periode van 2023 tot en met 2030 de ambitie om de aandacht voor de bestaande woningvoorraad en de nieuwbouw meer in evenwicht te brengen.

Van daaruit herijkte Stadgenoot haar portefeuillestrategie, waarbij een nieuw evenwicht is gevonden tussen het verbeteren van de bestaande woningvoorraad en de aandacht voor nieuwbouw. Daarnaast heeft Stadgenoot de ambitie om waar mogelijk haar woningvoorraad te verdichten via sloopnieuwbouw. Op deze wijze ambieert Stadgenoot gelijktijdig te werken aan het verbeteren van de kwaliteit en per saldo meer woningen te kunnen toevoegen.

#### Context

In het Woningbouwplan 2018-2025 richt de gemeente Amsterdam zich op het aanbieden van passende huisvesting voor verschillende inkomensgroepen. Speciale aandacht wordt besteed aan het creëren van betaalbare woningen voor starters, jonge gezinnen en ouderen.

De gemeente Amsterdam omschrijft in het Woningbouwplan 2022-2028 het streven om jaarlijks gemiddeld 7.500 nieuwe woningen toe te voegen aan de woningvoorraad, waarvan gemiddeld 2.500 sociale huurwoningen. Het uitgangspunt is een verhouding 40-40-20 (40% sociaal, 40% middelduur en 20% in de vrije sector) zodat een gedifferentieerd woningaanbod wordt gecreëerd en de doorstroming binnen de stad wordt bevorderd.



### Stadgenoot realiseert nieuwbouwprojecten in het sociale en middensegment



Foto 1 Sloopnieuwbouwproject in Nieuw-West

Stadgenoot heeft verschillende nieuwbouwprojecten opgeleverd, waaronder Het Nieuwe Schouw en het SPDC-gebouw. De corporatie streeft daarbij naar een gedifferentieerd woningprogramma met een mix van sociale en middensegmentwoningen. Stadgenoot heeft in de periode van 2019 tot en met 2022 370 woningen gesloopt en 350 woningen verkocht. Het verkopen van woningen is een bewuste keuze om te kunnen blijven investeren in het verbeteren en verduurzamen van de bestaande voorraad en het realiseren van nieuwbouw.

De sociale huurwoningvoorraad van Stadgenoot is toegenomen van 29.117 (ultimo 2018) naar 29.318 woningen (2022), en het aantal vrije sectorhuurwoningen is toegenomen van 1.436 (ultimo 2019) naar 1.746 woningen (2022). De toename van de sociale huurvoorraad is lager dan geraamd, hetgeen tevens geldt voor de andere Amsterdamse corporaties. Om deze reden zal de collectieve groei afspraak van 3.000 woningen uit de samenwerkingsafspraken met de huurders en de gemeente Amsterdam niet worden gerealiseerd. Eén van de oorzaken is dat procedures meer tijd in beslag namen dan voorzien.

### Stadgenoot stimuleert en faciliteert doorstroming

Stadgenoot heeft de beschikbaarheid bevorderd door het stimuleren en faciliteren van doorstroming van huurders die te groot of te klein wonen. De aanpak voor doorstroming is tweeledig: enerzijds het verleiden van huurders om te verhuizen en anderzijds het duurzaam sturen op een passende combinatie tussen woningoppervlakte en huishouden. Stadgenoot zoekt actief naar mogelijkheden en (onconventionele) oplossingen om de huurders passender te laten wonen. Bovendien is Stadgenoot medeopsteller van het Manifest Passend Wonen, waarin wordt voorgesteld om gericht te kijken wie welke huurwoning nodig heeft en wat een eerlijke huurprijs is die bij het inkomen, het type huishouden en de woning past. Het doel van het Manifest Passend Wonen is onder meer om doorstroming te bevorderen.

Van 2018 tot 2020 is een projectleider passend wonen aangesteld om meer grote woningen vrij te krijgen en te onderzoeken hoe Stadgenoot doorstroming ('van groot naar beter') structureel kan verbeteren. Daarnaast zijn huurders persoonlijk benaderd voor een gesprek, waarbij Stadgenoot heeft ondervonden dat een directe benadering richting huurders het meeste oplevert. Als laatste is de samenwerking met Woon! en bewonersorganisaties geïntensiveerd en zijn aantal procedures aangepast om meer maatwerk te kunnen leveren bij het mogelijk maken van doorstroming. De aanpak is geïntegreerd in de reguliere werkprocessen, waarbij bestaande regelingen gericht onder de aandacht blijven en gebiedsgericht wordt gekeken of extra inzet nodig is

Recent is Stadgenoot in de Wildemanbuurt met de bewonersgroep een pilot 'doorstroming Wildemanbuurt' begonnen. De bewonersgroep heeft door middel van persoonlijke gesprekken de eerste inventarisatieronde onder de bewoners gedaan. Stadgenoot heeft met de gemeente Amsterdam afgesproken dat bij deze pilot afgeweken mag worden van de toewijzingsregels uit de huisvestingsverordening.

### Stadgenoot zet in op herstructurerings- en transformatieprojecten

Stadgenoot realiseert verschillende projecten waarbij transformatie of herstructurering (een combinatie van sloopnieuwbouw en (een veelal kleiner deel) renovatie) plaatsvindt. Op deze wijze kan de corporatie tegelijkertijd werken aan het verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad en leefomgeving, het toevoegen van woningen. Als gevolg van het veranderen van de balans tussen koop-, vrijesectorhuur- en sociale huurwoningen kunnen verhuisbewegingen in gang worden gezet. De projecten in de Couperusbuurt en Rousseaubuurt zijn voorbeelden van de herstructureringsaanpak van Stadgenoot. Naast de herstructureringsprojecten is de transformatielocatie Oostenburg een belangrijke locatie waar Stadgenoot in de visitatieperiode heeft gewerkt aan het ontwikkelen van een nieuw stuk stad.

### Couperusbuurt

In Slotermeer-Zuid werken Stadgenoot, Eigen Haard, Rochdale en de gemeente Amsterdam samen aan de aanpak van Slotermeer-Zuid. Voor Stadgenoot betreft het de herstructurering van de Couperusbuurt, de andere corporaties werken aan de aangrenzende buurten. Het participatietraject met bewoners en de betrokken partijen heeft geresulteerd in een brede buurtvisie en een ontwikkelstrategie. Het participatietraject is vrijwel afgerond, waarna de uitvoering 6 jaar zal duren. Van de 700 sociale huurwoningen van Stadgenoot, worden ongeveer 330 gerenoveerd en 370 woningen gesloopt. Uiteindelijk komen er rond de 1.200 woningen waarvan 700 sociale huurwoningen, de rest wordt middeldure huur of koop.

Als gevolg van de intensieve vernieuwing van de buurt, heeft Stadgenoot besloten extra te investeren in een leefbaarheidsaanpak. Naast extra aanwezigheid van wijkbeheerders en gebiedsbeheerders ondersteunt Stadgenoot huisvestingsprojecten zoals de samenwerking met de Stichting Vooruit waarin Stadgenoot onderdak biedt aan tien jonge woningzoekenden die zich inzetten voor leefbaarheids- en participatieprojecten.

### Rousseaubuurt



Foto 2 Woningen verhuurd via House of Besma

In 2019 heeft Stadgenoot een buurtvisie opgesteld voor de Rousseaubuurt (voorheen Confucius West), waarna een vernieuwingsplan gezamenlijk is uitgewerkt via een intensief participatietraject met bewoners. In het plan wordt de samenhang tussen de projecten, de voorzieningen en aanpak van de openbare ruimte geborgd. Er worden 260 nieuwe woningen gebouwd en 370 woningen gerenoveerd en verduurzaamd. De vernieuwing loopt door tot 2028. Cruciaal onderdeel is dat er eerst woningen worden gebouwd voor bewoners die moeten verhuizen, daarom is met de voorbereiding van de nieuwbouw op de Thomas a Kempis-locatie gestart.

In 2022 is in de buurt het nieuwbouwproject New Beginnings opgeleverd bestaande uit 12 reguliere sociale huurwoningen en 104 jongerenwoningen waarvan er 20 verhuurd worden aan jonge vrouwen van het initiatief House of Besma. Vanuit het initiatief worden jonge vrouwen uit kwetsbare situaties begeleid in hun eerste stappen naar zelfstandigheid.

### Oostenburg

Oostenburg is het grootste transformatieproject van Stadgenoot waarbij een centraal gelegen voormalig industrieel gebied wordt getransformeerd naar een nieuwe stadswijk met 1.800 woningen. Het wordt een gemengde stadswijk waar naast sociale en vrijesectorhuurwoningen ook koopwoningen worden gerealiseerd. Stadgenoot heeft de locatie in 2008 aangekocht en de kavels bestemd voor de marktsegment doorverkocht aan marktpartijen. Na een langdurige voorbereiding werden de eerste woningen opgeleverd in 2020. De bouw vindt gefaseerd plaats, naar verwachting worden de laatste woningen opgeleverd in 2026.

Een bijzondere ontwikkeling is Het Liesbeth List Huis; huisvesting en zorg aan kunstenaars met een intensieve zorgvraag. De verwachte oplevering is aan het eind van 2024. Door de realisatie van Oostenburg levert Stadgenoot een waardevolle bijdrage aan de gebiedsontwikkeling van Oostenburg en de verdere ontwikkeling van de Oostelijke Binnenstad.

#### 1.1.2 De waardering door de samenwerkingspartners

##### Huurgenoot en bewonerscommissies

Huurgenoot en de bewonerscommissies zijn tevreden over de prestaties van Stadgenoot ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad, maar geven aan dat de woningmarkt in Amsterdam 'op slot' zit, dat er

altijd sprake blijft van een tekort en dat Stadgenoot met verschillende uitdagingen, zoals milieueisen, wordt geconfronteerd. Huurgenoot ziet dat reguliere woningzoekenden niet of nauwelijks een woning kunnen bemachtigen en dat er veel verschillende bijzondere doelgroepen zijn die voorrang krijgen bij het toewijzen van woningen.

Huurgenoot is van mening dat Stadgenoot naar de financiële mogelijkheden presteert en merkt op dat de corporatie plannen heeft voor het realiseren van nieuwbouw, bijvoorbeeld door het verdichten van wijken en buurten. De huurdersvertegenwoordiging is minder te spreken over het verkoopbeleid van Stadgenoot, maar begrijpt dat de corporatie de financiële middelen nodig heeft om nieuwe investeringen te kunnen doen. Als laatste merkt Huurgenoot op dat Stadgenoot en de andere Amsterdamse corporaties beter gefaciliteerd kunnen worden gefaciliteerd door de gemeente. Als voorbeeld wordt genoemd dat bestemmingsplan- en vergunningsprocedures lang(er) duren.

### **Gemeente Amsterdam & Stadsdeel Nieuw-West**

De gemeente Amsterdam is tevreden over de prestaties van Stadgenoot. Als voorbeeld noemt de gemeente het verkoopbeleid van de corporatie. Stadgenoot toont zich bereidwillig en gaat hierover weinig tot niet in discussie met de gemeente. Daarnaast heeft Stadgenoot ambitieuze plannen voor verdichting en zoekt de corporatie actief naar mogelijkheden om meer woningen te realiseren. Bovendien ziet de gemeente dat Stadgenoot bij herstructureringsprojecten woningen in de sociale, midden en vrije sector bouwt en bijdraagt aan de diversiteit van de stad. Tegelijkertijd benadrukt Stadsdeel Nieuw-West dat de Amsterdamse corporaties bij herstructureringsprojecten beter kunnen samenwerken om stagnatie in het herhuisvesten van huurders te voorkomen.

### **Samenwerkingspartners**

De overige samenwerkingspartners geven aan dat Stadgenoot zich in de voorbije jaren, nadrukkelijk heeft ingezet voor de beschikbaarheid van de woningvoorraad. Zij zien echter dat Stadgenoot de omvangrijke ambities niet waar heeft kunnen maken, onder andere als gevolg van de financiële positie. De samenwerkingspartners zien dat Stadgenoot de aandacht inmiddels meer heeft verlegd naar de bestaande woningvoorraad. Verschillende samenwerkingspartners waarderen het dat Stadgenoot met name zoekt naar kansen om via herstructurering te verdichten op eigen locaties.

#### **1.1.3 De waardering door Stadgenoot**

Stadgenoot beschouwt het verbeteren van de beschikbaarheid door nieuwbouw als cruciaal om de wooncrisis te bestrijden. Stadgenoot geeft aan dat de bijdrage aan de collectieve groei afspraak lager is dan geraamd maar een behoorlijke bijdrage aan het Amsterdamse resultaat is geleverd. Stadgenoot is van mening dat zij meer realistisch had kunnen ramen, maar dat in een aantal projecten vertraging in de planontwikkeling is ontstaan omdat gesprekken over programma, welstand en erfgoedwaarde meer tijd vroegen. Stadgenoot is blij met de trendbreuk en het feit dat er inmiddels sprake is van een toename van de voorraad sociale huurwoningen.

#### **1.1.4 De beoordeling door de visitatiecommissie**

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Stadgenoot met een 'goed'. De corporatie heeft sociale en vrije sector huurwoningen gerealiseerd en een bijdrage geleverd aan de beschikbaarheid van de woningvoorraad. De visitatiecommissie ziet dat Stadgenoot met verschillende herstructureringsprojecten een aanpak heeft, waarmee de kwaliteit van de woningvoorraad wordt verbeterd én woningen worden toegevoegd. De corporatie probeert via verdichten meer woningen toe te voegen dan worden onttrokken en ontloopt daarmee de uitdaging van het beperkte aantal bouwlocaties in Amsterdam.

## 1.2 Opgave 2: Betaalbaarheid

### 1.2.1 De opgave en prestaties

In het ondernemingsplan 'Betaalbaar wonen in een Wereldstad' (2015-2020) uit Stadgenoot het streven om betaalbare huisvesting te waarborgen in het dynamische stedelijke landschap waarin de corporatie opereert. Het ondernemingsplan benadrukt de inzet voor diversiteit en inclusiviteit, waarbij betaalbare woonmogelijkheden toegankelijk moeten zijn voor verschillende inkomensgroepen.

Het betaalbaar houden van de woningvoorraad is een blijvende opgave voor Stadgenoot. In de strategische koers 2023-2030 benadrukt Stadgenoot dat het haar woningvoorraad betaalbaar houdt door middel van een passend streefhuurbeleid en het voorkomen van financiële problemen bij huishoudens door een stijging van de woonlasten of daling van het inkomen.

In de periode van 2019 tot en met 2022 heeft Stadgenoot de betaalbaarheid van de woningvoorraad geborgd door middel van een inflatievolgend huurbeleid, de aanpak van woonfraude en de proactieve wijze waarop de corporatie huurachterstanden probeert te voorkomen.

#### Stadgenoot voert een inflatievolgend huurbeleid

Betaalbaarheid staat centraal in het huurbeleid van Stadgenoot. Voor huurders gaat het om de totale woonlasten, corporaties hebben via het huurbeleid slechts invloed op een deel hiervan. Stadgenoot hanteert een passend streefhuurbeleid om ervoor te zorgen dat de woningen betaalbaar zijn voor de verschillende doelgroepen. Stadgenoot heeft als doel om 90% van de woningen te laten verhuren binnen de sociale huursector, met de overige 10% in de vrije sector. In de vrije sector richt Stadgenoot zich vooral op het middensegment, waarbij voorrang wordt gegeven aan huurders met een middeninkomen, ook om de doorstroom vanuit de sociale huur te stimuleren.

In de periode van 2019 tot en met 2022 heeft Stadgenoot jaarlijks de huren of bevroren of een gematigde, inflatievolgende huurverhoging doorgevoerd. Bij vrijkomende zelfstandige sociale huurwoningen wordt minstens 70% van de woningen aangeboden onder de eerste en de tweede aftoppingsgrens. Stadgenoot vraagt vaak minder dan de maximale huur en houdt bewust de huren lager om haar primaire doelgroep te kunnen bedienen. Bovendien heeft Stadgenoot in samenspraak met Huurgenoet een gedifferentieerd huurbeleid ingevoerd, waarbij niet altijd de maximale huurprijs wordt gevraagd en rekening wordt gehouden met de betaalbaarheid voor verschillende inkomensgroepen. Stadgenoot is principieel voorstander van een systeem waarbij de huurprijs wordt gebaseerd op het inkomen, type huishouden en type woning en deze verlaagd of verhoogd kan worden als hier wijzigingen in optreden, zoals eveneens blijkt uit de deelname aan het Manifest Passend Wonen.

Stadgenoot is, met het oog op de toekomst, van mening dat Amsterdamse corporaties meer kunnen samenwerken en afstemmen bij het huurbeleid om efficiënter te kunnen sturen op de gezamenlijke doelen om de veerkracht van buurten te verbeteren.

#### Stadgenoot heeft een proactieve aanpak om woonfraude te bestrijden

De aanpak woonfraude vormt een essentieel onderdeel van het beleid van Stadgenoot, omdat de aanpak een belangrijke rol speelt bij het beschikbaar maken van woningen en het bevorderen van leefbare buurten. In 2020 heeft Stadgenoot zogenaamde Combiteams opgericht om de aanpak woonfraude te versterken. De Combiteams

#### Context

In het Woningbouwplan 2018-2025 van de gemeente Amsterdam wordt het streven geuit om de betaalbaarheid van woningen te vergroten. Dit moet bereikt worden door het bevorderen van stabiele huurprijzen, passend bij het inkomen van de huurders, en het voorkomen van buitensporige huurstijgingen.

Het Woningbouwplan 2022-2028 streeft ernaar de betaalbaarheid van de Amsterdamse woningvoorraad te vergroten door het realiseren van een substantieel aantal betaalbare woningen. Het streven is een evenwicht te vinden tussen de groei van de woningvoorraad en het waarborgen van betaalbare huisvesting voor diverse inkomensgroepen, om op die manier de algehele toegankelijkheid tot passende woonruimte te verbeteren.

werken nauw samen met de gemeente en de corporaties en gaan gezamenlijk op huisbezoek om woonfraude op te sporen. Naast de samenwerking met de gemeente, heeft Stadgenoot in 2020 de mogelijkheden onderzocht om via big data-analyse woonfraude op te sporen. Daarnaast vormen huisbezoeken de basis voor de effectieve aanpak van woonfraude. In 2020 werden de huisbezoeken echter beperkt vanwege de coronamaatregelen. Als gevolg van verschillende factoren nam het aantal woningen dat vrijkomt als gevolg van de aanpak van woonfraude af. Daarbij speelde, naast de Coronamaatregelen, de toenemende complexiteit van bewijsvoering een rol.

### **Stadgenoot heeft een preventieve aanpak om huurachterstanden te voorkomen**

Stadgenoot streeft naar het in een zo vroeg mogelijk stadium signaleren van huurachterstanden. De coronamaatregelen belemmerden in 2020 en 2021 persoonlijke contactmomenten zoals huisbezoeken. Stadgenoot heeft daarom alternatieve methoden gebruikt om in contact te blijven met huurders en preventieve maatregelen te bieden aan huurders. Voorbeelden hiervan zijn de inloopsprekuren bij schuldhulpverleners en de actie gericht op 'slepers'. De maatregelen hebben bijgedragen aan het voorkomen van huurachterstanden.

Stadgenoot ervaart het tegelijkertijd als een uitdaging om ervoor te zorgen dat huurders - via de schuldhulpverlening - de juiste ondersteuning van andere organisaties krijgen. De Coronamaatregelen leidde tot meer huurachterstanden omdat ook ZZP-ers in financiële problemen kwamen. Stadgenoot heeft namelijk een omvangrijke portefeuille aan bedrijfsruimten (BOG). In de Coronaperiode heeft Stadgenoot specifiek huurbeleid voor BOG gevoerd, met name gericht op ondernemingen die ook van belang zijn voor de leefbaarheid van buurten. De betreffende ondernemers hebben uitstel van betaling gekregen en - waar passend - is een lagere huurverhoging toegepast.

## **1.2.2 De waardering door de samenwerkingspartners**

### **Huurgenoot**

Huurgenoot is tevreden over de prestaties ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Huurgenoot geeft aan dat Stadgenoot een sociale verhuurder is, dat Stadgenoot daadwerkelijk voor het belang van de primaire doelgroep staat en dat Stadgenoot inzet op voor huurders die in financiële problemen komen. Bovendien voldoet Stadgenoot aan de landelijke wet- en regelgeving. Tegelijkertijd wenst Huurgenoot altijd een beperktere huurverhoging dan wordt doorgevoerd, maar de huurdersvertegenwoordiging begrijpt dat Stadgenoot de kasstromen nodig heeft om te investeren. Huurgenoot is positief over het feit dat Stadgenoot altijd bereid is om de beleidskeuzes uit te leggen en toe te lichten waar de huurinkomsten aan besteed worden.

### **Gemeente Amsterdam & Stadsdeel Nieuw-West**

De gemeente Amsterdam en Stadsdeel Nieuw-West zijn over het algemeen tevreden met de prestaties van Stadgenoot voor betaalbaarheid. De corporatie wijst veel woningen toe aan de primaire doelgroep en houdt zich aan de Samenwerkingsafspraken met de gemeente Amsterdam en huurdersorganisaties. Tegelijkertijd benoemt de gemeente Amsterdam het handelen in de Couperusbuurt als aandachtspunt. De gemeente merkt op dat een deel van de huurders tegen de vernieuwing van de Couperusbuurt is vanwege de huurverhoging. De gemeente vraagt Stadgenoot daarom om maatwerk toe te passen en rekening te houden met de wensen en belangen van de bewoners, maar merkt dat de gesprekken tussen de gemeente en Stadgenoot moeizaam verlopen. De gemeente is van mening dat Stadgenoot dat de vertaalslag naar de leefwereld van huurders beter moet maken.

### **Samenwerkingspartners**

De samenwerkingspartners geven aan dat Stadgenoot voldoende aandacht heeft voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Zij merken op dat Stadgenoot het Rijksbeleid volgt en samen met de Amsterdamse corporaties en de gemeente werkt aan het voorkomen van huurachterstanden via 'Vroeg Eropaf'. Bovendien wordt in samenwerking gewerkt aan het bestrijden van energiearmoede. Verschillende samenwerkingspartners hebben onvoldoende zicht op de prestaties van Stadgenoot.



### 1.2.3 De waardering door Stadgenoot

Stadgenoot moet permanent een evenwicht zoeken tussen het bieden van betaalbaar wonen voor de huurders en het genereren voldoende financiële middelen voor de nieuwbouw- en verduurzamingsopgave. Stadgenoot stuurt bij nieuwe verhuringen op betaalbaarheid via het streefhuurbeleid en monitort de betaalbaarheid via de maand- en tertiaalrapportages. Stadgenoot voldoet aan de wet- en regelgeving, de lokale Samenwerkingsafspraken en het eigen beleid en stuurt via de jaarlijkse huuraanpassing op betaalbaarheid onder zittende huurders. Van daaruit zet Stadgenoot zich in om binnen de kaders en in overleg met Huurgenoot gericht doelgroepen te ontzien die dit het hardst nodig hebben. Naast een inflatievolgende huurverhoging hebben de huurbevoorziening (2021) en eenmalige huurverlaging (2023) sterk bijgedragen aan de betaalbaarheid.

### 1.2.4 De beoordeling door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Stadgenoot met een 'goed'. De corporatie laat een sociaal gezicht zien. De visitatiecommissie ziet dat Stadgenoot voldoet aan de wet- en regelgeving en de Samenwerkingsafspraken. Bovendien ziet de visitatiecommissie dat Stadgenoot voor wat betreft het voorkomen van huurachterstanden in de pas loopt met andere corporaties. De aandacht voor het aanpakken van woonfraude wordt als positief beoordeeld en past bij de opgaven in Amsterdam. Als laatste waardeert de visitatiecommissie het initiatief om tijdens de Coronapandemie een specifiek huurbeleid voor bedrijfsnonroerendgoed (BOG) te voeren.

## 1.3 Opgave 3: Duurzaamheid en kwaliteit

### 1.3.1 De opgave en prestaties

In het ondernemingsplan 'Betaalbaar wonen in een Wereldstad' (2016-2020) lag de focus voor Stadgenoot op het verduurzamen van de woningvoorraad, via energiebesparende maatregelen, groene energie en duurzame bouwmaterialen. Bovendien streefde Stadgenoot naar het verbeteren van de woningkwaliteit. Tegelijkertijd had Stadgenoot met name aandacht voor het realiseren van nieuwbouw.

De nieuwe strategische koers (2023-2030) benadrukt het belang van de bestaande woningvoorraad en beschrijft het streven om de aandacht voor bestaande woningvoorraad en nieuwbouw meer in evenwicht te brengen. Als onderdeel hiervan investeert Stadgenoot in de woningkwaliteit en het (versneld) verduurzamen van de woningvoorraad. In de betreffende koers uit Stadgenoot het streven om tegen 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn, waarbij alle woningen geïsoleerd moeten zijn en aangesloten op duurzame warmtebronnen. Daarnaast is de corporatie met bijna 1.200 woningen betrokken bij WarmAmsterdam. Als gevolg van de Nationale Prestatieafspraken, die in 2022 overeen zijn gekomen, staat de versnelde aanpak van woningen met energielabels E, F en G hoog op de agenda van de corporatie.

In de periode van 2019 tot en met 2022 heeft Stadgenoot de kwaliteit van de woningvoorraad verbeterd door woningverbeteringen uit te voeren en woningen te verduurzamen, waarbij zonnepanelen geplaatst worden en de woningen tevens aardgasvrij worden gemaakt.

#### Context

Het Woningbouwplan 2018-2025 legt de nadruk op het gebruik van energie-efficiënte bouwmaterialen en -methoden, het bevorderen van hernieuwbare energiebronnen en het verminderen van de ecologische voetafdruk van woningen. Bovendien wordt aandacht besteed aan het verbeteren van de kwaliteit van woningen, met een focus op comfort, gezondheid, veiligheid en levensduur van de gebouwen. Het uiteindelijke doel is om duurzame,

Het Woningbouwplan 2022-2028 heeft als doel om duurzaamheid te integreren in alle aspecten van de woningbouw. Hierbij wordt gestreefd naar energiezuinige woningen met een lage CO<sub>2</sub>-uitstoot. Tevens wordt de nadruk gelegd op het verbeteren van de kwaliteit van woningen door aandacht te besteden aan comfort, gezondheid, veiligheid en levensduur van de gebouwen.

### Stadgenoot verbetert de woningvoorraad



Foto 3 Recent gerenoveerde woningen

Stadgenoot heeft zich ingezet voor het verbeteren van de woningvoorraad. In de eerste jaren van de visitatieperiode was de inzet op nieuwbouw leidend en het budget voor woningverbetering sluitpost op de begroting. Sinds de nieuwe strategische koers, werkt Stadgenoot aan een integrale en structurele aanpak, ondersteund door een nieuwe organisatiestructuur en samenwerking met partners. Stadgenoot heeft een meerjarig programma opgesteld voor de aanpak van de bestaande woningvoorraad. Het programma dient als basis om in de komende jaren gemiddeld 500 woningen te verbeteren en te verduurzamen. De werkzaamheden verschillen per project waarbij de ervaring leert dat het eenvoudiger is om 70% instemming

te behalen bij het aanbieden van een totaalpakket van verduurzamings- en comfortmaatregelen.

Stadgenoot richt zich op grootschalige renovaties op het verduurzamen van de woning, het verbeteren van het comfort en het aanpakken van bouwfysische problemen, zoals schimmel en vocht. Stadgenoot heeft geen woningen met een hele slechte staat van onderhoud (categorie 5 of 6) maar heeft wel veel woningen met een matige kwaliteit en hoge onderhoudskosten. Het laatste legt een hoge druk op de exploitatie. Als uitwerking van de nieuwe strategische koers vindt een versnelling plaats van het tempo waarin de kwaliteit van de voorraad wordt verbeterd.

#### Holendrecht

In de wijk Holendrecht heeft Stadgenoot een van de grootste projecten van complexmatige woningverbetering afgerond, waarbij 1.057 woningen zijn verbeterd. Belangrijke aspecten van de aanpak waren onder andere het vernieuwen van keukens, badkamers en toiletten, het treffen van maatregelen tegen vocht- en schimmelproblemen en het gereedmaken van de woningen voor de installatie van zonnepanelen. Het project maakte deel uit van een gefaseerde aanpak waarbij de installaties, daken en gevels van de woningen eveneens zijn verbeterd. Daarnaast zijn stappen gezet om de energielabels van de woningen te verbeteren, en zijn binnentuinen en entreepartijen opgeknapt om de leefomgeving te verbeteren.

### Stadgenoot verduurzaamt de woningvoorraad

De verduurzamingsaanpak van Stadgenoot richt zich op het realiseren van duurzaamheidsambities en het versneld aanpakken van woningen met energielabels E, F en G. Het doel is om vóór 2029 op een effectieve wijze de woningvoorraad op minimaal energielabel D te hebben. Op de lange termijn (2050) streeft Stadgenoot naar een CO<sub>2</sub>-neutrale woningportefeuille, waarvoor meer dan 30.000 verhuureenheden moeten worden aangepast. Een implementatieplan met generieke 'no regret' maatregelen vormt de basis voor de ambities om de woningvoorraad CO<sub>2</sub>-neutraal te krijgen. In het kader van portefeuillevernieuwing is een programma opgesteld waarin kwaliteitsverbetering en verduurzaming worden gecombineerd, hetgeen de kosten verhoogd maar waarmee veelal een energielabel A wordt gerealiseerd.

In VvE's kunnen individuele eigenaren de snelheid en de wijze van verduurzamen beïnvloeden, wat een uitdaging vormt voor de duurzaamheidsinspanningen van Stadgenoot. Stadgenoot heeft de VvE's ingedeeld op basis van de noodzaak tot onderhoud en duurzaamheid. Stadgenoot benadrukt dat duurzaamheidsmaatregelen gedragen moet worden door het VvE-bestuur en huurders. Tegelijkertijd heeft Stadgenoot recent besloten dat voor woningcomplexen waar duurzaamheidsmaatregelen noodzakelijk zijn, het meerderheidsbelang in het woningcomplex benut zal gaan worden om te komen tot een snellere besluitvorming.

#### Zonnepanelen

Stadgenoot heeft in 2019 ingestemd met samenwerking met extern bedrijf Zongenoot voor de investeringen in zonnepanelen en ledverlichting. De ambitie is om in vier jaar 7.000 woningen van zonnepanelen te voorzien en

ledverlichting in alle algemene ruimtes te installeren, afhankelijk van de belangstelling en de instemming van huurders. In 2021 startte Zongenoot met projecten in Holendrecht en Mariëndaal. Deze projecten zijn inmiddels afgerond, het deelnamepercentage voor de zonnepanelen lag op 30%. In Holendrecht wordt binnenkort met een tweede aanbiedingsronde gestart.

#### *Aardgasvrij*

Stadgenoot heeft in samenwerking met de gemeente Amsterdam, Liander, NUON/WPW en collega-corporaties een plan ontwikkeld om de woningvoorraad aardgasvrij te maken. Stadgenoot participeert in de Amsterdamse Warmtemotor, een uitwerking van de in 2016 afgesloten 'Citydeal', en heeft als doel om grootschalig bestaande woningen aardgasvrij te maken en te voorzien van duurzame warmtebronnen en elektrisch koken. Stadgenoot is betrokken bij twee van de vier pilotbuurten. In de Wildemanbuurt is de aanleg van het warmtenet van start gegaan en zijn aantal bestaande woningcomplexen (Blomwijckerpad, nabij gelegen complex Osdorpplein) aangesloten. In de Rousseaubuurt is de nieuwbouw voorzien van stadswarmte. Daarnaast is Stadgenoot betrokken bij aardgasvrij-projecten in de Banne Noord, Venserpolder en het WG-terrein. Het duurzaamheidsproject op het WG-terrein is een bijzondere ontwikkeling, omdat op initiatief van bewoners en ondernemers een energiecoöperatie is opgericht. Daarbij wordt gewerkt aan een warmtenet met aquathermie waarbij gebruik wordt gemaakt van de warmte uit het oppervlaktewater van de gracht. Stadgenoot is een van de grootste woningeigenaren en er wordt gewerkt aan een samenwerkingsovereenkomst met de coöperatie. Binnenkort wordt het ontwerp van het warmtenet definitief vastgesteld en kan gewerkt worden aan realisatie.

### 1.3.2 De waardering door de samenwerkingspartners

#### **Huurgenoot & bewonerscommissies**

Huurgenoot en de bewonerscommissies zijn kritisch over de kwaliteit van de woningvoorraad. Huurgenoot geeft aan dat de woningvoorraad van Stadgenoot van oudsher ouder is, waardoor bij een omvangrijk aantal woningen onderhoud noodzakelijk is. Bovendien is Huurgenoot van mening dat Stadgenoot tijdiger aandacht had kunnen geven aan de kwaliteit van de woningvoorraad. Eén van de bewonerscommissies geeft aan dat de woningen in de Van der Kunbuurt gesloopt zullen worden in 2025, waardoor Stadgenoot niet meer doet dan het broodnodige.

Daarnaast vindt Huurgenoot de sturing en het toezicht op comakers voor verbetering vatbaar. Stadgenoot zoekt inmiddels naar meer directe sturing op de comakers. In het verleden was niet of nauwelijks toezicht op het handelen van de comakers en werd onvoldoende gereageerd op klachten van huurders bij renovatie- en onderhoudsprojecten. Huurgenoot heeft aandacht gevraagd voor het organiseren van een eerste aanspreekpunt vanuit Stadgenoot bij renovatie- en onderhoudsprojecten.

Als laatste wordt aangegeven dat Huurgenoot bij het ontwikkelen van de nieuwe strategische koers aandacht heeft gevraagd voor het gelijktijdig met onderhoud verduurzamen van de woningvoorraad en merkt tevreden op dat Stadgenoot daarin heeft meebewogen. Als voorbeeld wordt het plaatsen van dubbelglas bij onderhoudswerkzaamheden, het toepassen van innovatieve warmteleveringsinitiatieven als aquathermie en het plaatsen van zonnepanelen genoemd.

#### **Gemeente Amsterdam & Stadsdeel Nieuw-West**

De gemeente Amsterdam en Stadsdeel Nieuw-West waarderen de koerswijziging van Stadgenoot met toenemende aandacht voor de bestaande woningvoorraad. De gemeente ziet een trendbreuk in de manier waarop Stadgenoot omgaat met de bestaande woningvoorraad, geeft aan dat een verbetering in de prestaties van Stadgenoot zichtbaar is en bemerkt een inhaalslag in de kwaliteit en duurzaamheid. Daarnaast waardeert de gemeente dat Stadgenoot de nieuwbouwplannen eveneens doorzet, ondanks de financiële uitdagingen waar de corporatie mee te maken heeft gehad.

De gemeente en het stadsdeel zijn kritischer op bijvoorbeeld de aanpak van de Wildemanbuurt en vinden dat Stadgenoot tijdiger had kunnen handelen. Het stadsdeel merkt op dat Stadgenoot voor de Wildemanbuurt

ambitieuze plannen had om woningen te renoveren, maar dat de plannen door de crisis en de situatie bij Stadgenoot zijn uitgesteld en niet meer proactief zijn opgepakt. Daarbij verliep de communicatie met huurders regelmatig moeizaam, hetgeen tot ontevredenheid leidde. Stadsdeel Nieuw-West wijst er daarom op dat Stadgenoot beter moet inzetten op communicatie met de huurder bij nieuwe renovatieprojecten.

### Samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners geven aan dat Stadgenoot een koerswijziging heeft doorgevoerd, waarbij de aandacht is verlegd van het realiseren van nieuwbouw naar het verbeteren van de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad. Zij zien dat de bestaande woningvoorraad nadrukkelijk aandacht vraagt, maar benoemen dat Stadgenoot stappen maakt. Stadgenoot werkt bijvoorbeeld aan het vernieuwen van de Wildeman- en Blomwijckerbuurt. Als laatste ziet een collega-corporatie dat de corporaties weliswaar kennis uitwisselen en samenwerken aan het verbeteren van de bestaande woningvoorraad, maar dat het wenselijk is als verschillende corporaties in één wijk of buurt gezamenlijk een opdracht geven voor onderhoudswerkzaamheden en zogenaamde 'onderhoudstreintjes' organiseren.

#### 1.3.3 De waardering door Stadgenoot

Stadgenoot heeft in de voorbije jaren minder oog voor de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad gehad dan noodzakelijk, maar met de uitwerking van de portefeuillevernieuwing heeft de corporatie scherper in beeld op welke wijze de kwaliteit én de duurzaamheid van de woningvoorraad tegelijkertijd verbeterd kan worden. Het resultaat hiervan moet komende jaren zichtbaar worden. Stadgenoot heeft in verschillende projecten ervaring opgedaan met de gecombineerde aanpak. De betreffende aanpak leidt tot hogere kosten en betere woningen maar ook tot meer draagvlak onder huurder, omdat er ook comfortverbetering plaatsvindt. Bovendien heeft Stadgenoot geleerd dat de corporatie eerder het contact met (en kennis over) de huurders moeten verdiepen. Het verduurzamen van VvE-complexen is eveneens complex maar een belangrijk onderdeel van de opgave.

#### 1.3.4 De beoordeling door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties met 'voor verbetering vatbaar'. De visitatiecommissie waardeert het feit dat Stadgenoot met de nieuwe strategische koers, de uitwerking van de portefeuillevernieuwing en het inrichten van een nieuwe afdeling hernieuwde aandacht heeft voor de bestaande woningvoorraad. Bovendien vindt de visitatiecommissie het positief dat Stadgenoot de stap heeft gezet naar betrokkenheid van huurders bij renovatie- en duurzaamheidsprojecten. Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie dat Stadgenoot omvangrijke stappen heeft te zetten, waaronder het verduurzamen van ongeveer 4.200 woningen met een E-, F- of G-label.

## 1.4 Opgave 4: Leefbaarheid, ontwikkelwijken en bewonersparticipatie

### 1.4.1 De opgave en prestaties

Stadgenoot omschrijft in het ondernemingsplan 'Betaalbaar wonen in een Wereldstad' haar ambities voor leefbaarheid. De organisatie streeft naar een verhoogde leefkwaliteit in haar woningen en wijken, waar bewoners zich veilig, comfortabel en verbonden voelen. In de Strategische Koers 2023-2030 zijn de leefbaarheidsambities toegenomen en schetst Stadgenoot het streven om veerkrachtige wijken te verwezenlijken door in te zetten op bewonerskracht, 'buurtmaken', en gebiedsgericht werken. Stadgenoot zet daarbij sterk in op betrokkenheid van en samenwerking met bewoners, hetgeen wordt gezien als essentieel voor een leefbare en samenhangende buurt.

In de position paper benadrukt Stadgenoot eveneens dat het een grote verantwoordelijkheid voelt om bij te dragen aan leefbare en veerkrachtige buurten. De kansenongelijkheid in de samenleving neemt toe, waarbij de veerkracht afneemt en de leefbaarheid onder druk komt te staan.

### Stadgenoot heeft een aanpak voor leefbare en veerkrachtige wijken

Een cruciaal onderdeel van de leefbaarheidsaanpak van Stadgenoot is 'buurtmaken'. Het maakt deel uit van een integrale gebiedsontwikkeling, waarbij het aantal woningen toeneemt, de kwaliteit van de woningen verbetert, het samenleven bevordert, en gezamenlijk met bewoners wordt bijgedragen aan buurten met een hogere mate van gemeenschapszin en verbondenheid. Daarbij hanteert Stadgenoot een gebiedsgerichte leefbaarheidsaanpak, waarbij de inzet per buurt verschilt op basis van draagkracht, problematiek en ontwikkelingsmogelijkheden. Met de nieuwe strategische koers wordt onderscheid gemaakt tussen reguliere buurten, inzetbuurten en interventiebuurten. In wijken waar de leefbaarheid achterblijft, wordt nauw samengewerkt met partners om de buurt schoon, veilig en heel te houden, en een goede sociale cohesie te bevorderen. Daarnaast werkt Stadgenoot met wijkbeheerders en eigen wijkkantoren, en wordt onderzocht of in buurten met de grootste opgave gezamenlijke kantoren en spreekuren mogelijk zijn. De wijkbeheerders spelen een belangrijke rol bij het identificeren van kwetsbare huurders en het begeleiden en aanpakken van overlastklachten.

#### Context

Het Woningbouwplan 2018-2025 van de gemeente streeft naar het creëren van een leefomgeving waarin bewoners zich prettig en veilig voelen, met oog voor sociale cohesie, groenvoorzieningen en bereikbare voorzieningen. Het Woningbouwplan 2022-2028 heeft als doel de leefbaarheid van wijken en buurten te vergroten door het creëren van aantrekkelijke, goed geplande woonomgevingen. Speciale aandacht wordt besteed aan sociale cohesie, veiligheid, bereikbaarheid en voorzieningen op loopafstand. Daarnaast wordt ingezet op het bevorderen van diversiteit en inclusie, met woningbouw die aansluit bij verschillende behoeften en levensfasen van de bewoners.

### *Stadgenoot werkt samen met strategische partners aan leefbaarheidsproblematiek*

Stadgenoot zoekt nadrukkelijk naar strategische partnerschappen met collega-corporaties, de gemeente Amsterdam en zorg- en welzijnspartijen. De complexe problematiek binnen de stad vereist namelijk een intensieve samenwerking tussen corporaties, meldpunten, GGD, politie en andere hulpverleningsinstanties. De regie wordt momenteel gevoerd door de meldpunten Zorg en Overlast, maar de uitvoering verloopt nog niet optimaal, al laat dit geleidelijk verbetering zien. Op stadsdeelniveau is het beeld wisselend, waarbij sommige stadsdelen zaken sneller en intensiever aanpakken dan andere.

#### 1.4.2 De waardering door de samenwerkingspartners

##### Huurgenoot & bewonerscommissies

Huurgenoot en de bewonerscommissies zijn gematigd tevreden over prestaties van Stadgenoot ten aanzien van leefbare en ontwikkelwijken. Zij maken zich zorgen over de concentratie aan bijzondere doelgroepen in wijken en buurten en leefbaarheidsproblemen die zich voor kunnen doen. Huurgenoot en de bewonerscommissies zien dat Stadgenoot niet alleen verantwoordelijk is, maar merken wel op dat Stadgenoot zelf meer proactief zou mogen reageren bij leefbaarheidsproblemen en/of overlastsituaties. Stadgenoot heeft het aanpakken van overlastsituaties belegd bij wijk- en gebiedsbeheerders, die reageren maar zowel Huurgenoot als de bewonerscommissies wijzen op de werkdruk bij hen. Daarnaast is Huurgenoot van mening dat Stadgenoot af en toe bij de gemeente met de vuist op tafel mag slaan. Als voorbeeld wordt een huisvestingsproject voor statushouders en jongeren genoemd, waar de gemeente een 50/50% verdeling voorstond. Stadgenoot heeft de gemeente vanuit leefbaarheidsperspectief gewezen op de onwenselijkheid van een dergelijke verdeling, maar de gemeente heeft toch doorgezet.

Huurgenoot en de bewonerscommissies zijn kritisch over de bewonersparticipatie. Huurgenoot ziet dat Stadgenoot enerzijds aandacht heeft voor bewonersparticipatie en betrokkenheid van huurders. Anderzijds zien Huurgenoot en de bewonerscommissies dat het af en toe 'botst' tussen huurders en Stadgenoot en dat Stadgenoot af en toe steken laat vallen. Zij zien bijvoorbeeld dat Stadgenoot huurders in verschillende wijken eerst heeft laten zitten met gebrekkige communicatie en ondersteuning, terwijl de corporatie de huurders later nodig heeft. Als voorbeeld worden wijken en buurten met schimmelproblematiek genoemd. Stadgenoot zou zich beter moeten 'verkoppen'.



### Gemeente Amsterdam

De gemeente Amsterdam is tevreden over de prestaties van Stadgenoot voor leefbaarheid. Stadgenoot werkt samen met zorg- en maatschappelijke organisaties aan het realiseren van een locatie. Bovendien ziet de gemeente dat Stadgenoot bijvoorbeeld in de Wildemanbuurt aandacht heeft voor leefbaarheid. De gemeente is van mening dat Stadgenoot een hogere mate van betrokkenheid heeft in Stadsdeel Nieuw-West dan de andere corporaties.

### Samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners wijzen onder andere op de betrokkenheid van Stadgenoot bij de ontwikkeling van Amsterdam Nieuw-West en de Wildeman- en Blomwijckerbuurt. Zij wijzen voor Amsterdam Nieuw-West met name op de zichtbaarheid van bestuurder Anne Wilbers. Bovendien wordt opgemerkt dat Stadgenoot als gevolg van de nieuwe koers en de actiegroep Wildeman in een 'andere stijl' terecht is gekomen, waarbij Stadgenoot een sociale gezicht laat zien, weer aandacht is voor de leefbaarheid en huurders worden betrokken bij de ontwikkeling van wijken en buurten.

#### 1.4.3 De waardering door Stadgenoot

Stadgenoot heeft ingezet op regelmatig overleg met de organisaties in de wijken en buurten, waardoor minder geëscaleerd hoeft te worden. Tegelijkertijd is de corporatie vaak nog reactief als het gaat om beheer en leefbaarheid, terwijl de (mede)verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid wordt gevoeld. De corporatie merkt dat met name in de zwakkere wijken en buurten een zwaarder beroep op Stadgenoot wordt gedaan. In het Nationaalprogramma Samen Nieuw West merkt Stadgenoot dat het voor de samenwerkingspartners eveneens zoeken is naar de wijze waarop meer proactief samengewerkt kan worden. De corporatie ziet dat leefbaarheid een breed begrip is en dat focus aangebracht moet worden om proactief te kunnen werken en tot een structurele aanpak te kunnen komen.

#### 1.4.4 De beoordeling door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Stadgenoot met 'naar behoren'. De corporatie heeft via gebieds- en wijkbeheerders aandacht voor de leefbaarheid in wijken en buurten. Bovendien heeft Stadgenoot voor complexe overlastsituaties aan specifiek team binnen de organisatie. De visitatiecommissie is positief over de richtingen die Stadgenoot is ingeslagen met bewonerskracht, 'buurtmaken', en gebiedsgericht werken, waarbij meer integrale aandacht is voor de kwaliteit van wijken en buurten. De betrokkenheid bij de ontwikkeling van Amsterdam Nieuw West wordt alom gewaardeerd.

### 1.5 Stadgenoot presteert naar behoren

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Stadgenoot als naar behoren. De visitatiecommissie ziet dat Stadgenoot zich nadrukkelijk in heeft gezet voor de beschikbaarheid van de woningvoorraad en begrijpt de aandacht voor het herstellen van de balans met de aandacht voor de bestaande woningvoorraad. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten, aandachtspunten en geleerde punten meegeven. Sterke punten zijn punten die Stadgenoot goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze in de gaten moet blijven houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die Stadgenoot bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

Tabel 1-2: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke waarde

Maatschappelijke waarde		
Sterk	Aandacht blijven geven	Geleerd
De ambitieuze herstructurerings- en transformatieprojecten	De aandacht voor het (versneld) verbeteren en verduurzamen van de bestaande woningvoorraad	De strategische verschuiving; meer in balans brengen van bestaande en nieuwbouw aangezien de bestaande bouw in eerdere jaren onvoldoende belicht werd door Stadgenoot.
De vertaling van de lijn uit het Manifest Passend Wonen naar beleid	Het verbeteren van de communicatie bij bijvoorbeeld de voortgang van een reparatieverzoek	Het in samenspraak met Huurgenoot invoeren van een gedifferentieerd huurbeleid, waarbij rekening wordt gehouden met de betaalbaarheid voor verschillende inkomensgroepen.
De integrale aanpak van woningvoorraad bij onderhoud-verduurzamingsprojecten.		De alternatieve methoden die zijn gebruikt om in contact te blijven met huurders en preventieve maatregelen te bieden aan huurders in Coronatijd.
Het sociale gezicht bij het bieden van maatwerk aan BOG-huurders in coronaperiode.		Het erkennen van de bewonersstem als onmisbaar element aangezien data en analyses niet allesomvattend zijn. De inzichten van bewoners spelen tegenwoordig een prominentere rol in haar beleid.
De betrokkenheid bij het aardgasvrij maken van de Amsterdamse woningvoorraad.		

## 2 Maatschappelijke verankering

**Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar de betreffende invloed is.**

### 2.1 De samenwerking met samenwerkingspartners

#### **Stadgenoot betreft huurders op verschillende niveaus**

Stadgenoot beschouwt de huurders logischerwijs als de belangrijkste belanghebbenden. De corporatie betreft huurders, zowel formeel als informeel. De formele huurdersparticipatie is georganiseerd via Huurgenoot en ongeveer 90 bewonerscommissies. Stadgenoot betreft Huurgenoot bij alle onderwerpen die voor huurders van belang zijn op het gebied van beheer en beleid voor de woningvoorraad. Stadgenoot overlegt met de bewonerscommissies en complexvertegenwoordigers over onderwerpen die op complex- en gebiedsniveau aan de orde zijn. De samenwerking tussen Stadgenoot, Huurgenoot en de bewonerscommissies is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

#### *Samenwerking met buurtteams en bewonerscommissies*

Stadgenoot zet op samenwerking met buurtteams en bewonerscommissies. Stadgenoot ziet in de toenemende mondigheid en verharding onder huurders, hetgeen kan leiden tot wantrouwen en lage bereidwilligheid tot participatie richting Stadgenoot, een uitdaging. Stadgenoot schenkt veel aandacht aan het betrekken van formele structureren van bewonersparticipatie, zoals bewonerscommissies en huurdersorganisaties.

#### *Samenwerking met bewoners in Actiegroep Wildeman als voorbeeld*

Stadgenoot zet actief in op het bevorderen van bewonersparticipatie en ruimte geven aan het eigen initiatief van bewoners. De bewonersparticipatie verliep aanvankelijk uitsluitend via de formele structuren. De informele structuren kunnen echter ook veel 'bewonerskracht' bewerkstelligen en de stem van bewoners die tot nu toe niet gehoord werden, naar voren te brengen. In de Wildemanbuurt is dit, naar aanleiding van de actiegroep Wildemanbuurt, in 2022 expliciet nagestreefd. Aanvankelijk stonden Stadgenoot en de actiegroep lijnrecht tegenover elkaar vanwege onvervulde beloften en ontevredenheid over het onderhoud van de woningen. Stadgenoot ontdekte door in gesprek te gaan met bewoners dat het probleem dieper lag. Als gevolg van de productieve samenwerking, de regierol van Actiegroep Wildeman en de inzet van bewoners is het participatietraject veel sneller verlopen dan gebruikelijk. Stadgenoot heeft de ervaringen met de actiegroep geëvalueerd en zal de komende jaren de 'Wildeman-aanpak' toepassen in verschillende interventiebuurten. Eén van de lessen is dat er echt betrokkenheid vanuit de wijk moet zijn en dat huurdersparticipatie via verschillende wegen moet worden gerealiseerd.

Van daaruit werkt Stadgenoot aan het verder versterken van de bewonersparticipatie en het vergroten van de aanspreekbaarheid en de zichtbaarheid. Stadgenoot heeft samen met haar strategische 'co-makers' het proces van bewonersparticipatie uitgeschreven, waarbij wordt gestreefd naar dialoog met huurders en het benutten van kennis en kunde van de co-makers. Daarnaast wordt in het kader van draagvlak onder bewoners gewerkt aan het doorontwikkelen van de klantvisie en het anders organiseren van gebiedsbeheer. Stadgenoot heeft een extern bureau gevraagd om verder onderzoek te doen naar de klantbeleving.

#### **Stadgenoot werkt structureel samen met gemeenten en collega-corporaties**

Stadgenoot werkt samen met de gemeente Amsterdam en de Amsterdamse collega-corporaties aan de opgaven. De samenwerking met de collega-corporaties verloopt via de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties

(AFWC). De samenwerkingsafspraken tussen de gemeente Amsterdam, de corporaties (verenigd in de AFWC) en de huurderskoepels (verenigd in de FAH) vormen het kader waarbinnen wordt samengewerkt aan de volkshuisvesting in Amsterdam. Stadgenoot heeft in de gemeente Diemen 235 woningen en in de gemeente Ouder-Amstel 12 woningen. Als gevolg van het beperkte aantal heeft Stadgenoot beperkt overleg met de betreffende gemeenten.

### **Stadgenoot heeft een Maatschappijraad**

Stadgenoot heeft een Maatschappijraad om de ontwikkelingen in de omgeving beter te verbinden aan het werk van de corporatie. De Maatschappijraad functioneert gevraagd en ongevraagd als maatschappelijk klankbord voor Stadgenoot en heeft geen controlerende maar een stimulerende en initiërende taak. Stadgenoot en de Maatschappijraad hebben bijvoorbeeld gesprekken gevoerd over de draagkracht van wijken en buurten. Daarnaast hebben de Maatschappijraad en Stadgenoot onderzoek gedaan naar de rol die informele netwerken spelen op buurtniveau.

### **Stadgenoot werkt samen met zorg- en welzijnspartijen**

Stadgenoot heeft met verschillende zorgorganisaties (HVO, Cordaan, Amsta, Amstelring, PerMens) (bestuurlijke) overleggen waarbij strategische, tactische en operationele vraagstukken ter tafel komen. Daarnaast worden zorgorganisaties betrokken bij de strategische keuzes van de corporaties, zoals bijvoorbeeld bij het bepalen van de Strategische Koers, en ontmoet Stadgenoot zorg- en welzijnsorganisaties in de stedelijke netwerken zoals het Programma Huisvesting Kwetsbare Groepen, het Stedelijk Netwerk Zorghuisvesting en het Lerend Netwerk Ouderenhuisvesting. In Amsterdam zijn de 'masterplannen' een belangrijke strategische samenwerking tussen zorg, welzijn, gemeente en corporaties. Stadgenoot heeft een grote opgave in Nieuw West en is de bestuurlijke vertegenwoordiger van de corporaties in het Nationaal Programma Samen Nieuw West. Als laatste werkt Stadgenoot in de wijken en buurten samen met verschillende (welzijns)organisaties, zoals Vooruit, The Bookstore, Buurtwerkkamers en de Academie van de Stad.

## **2.2 Maatschappelijke verankering in de praktijk**

### *Huurgenoot & bewonerscommissies*

Huurgenoot en de bewonerscommissies geven aan dat de samenwerking met Stadgenoot naar tevredenheid verloopt. Zij geven aan een goed contact te hebben met medewerkers van Stadgenoot op alle niveaus. Huurgenoot merkt een positieve en constructieve houding ten opzichte van de huurdersvertegenwoordiging vanuit Stadgenoot, waarbij echt als partners wordt samengewerkt. Bovendien zoekt Stadgenoot zelf proactief contact en betreft Huurgenoot tijdig.

Huurgenoot en de bewonerscommissies zijn kritischer over de bewonersparticipatie, de communicatie met reguliere huurders en de communicatie bij het uitvoeren van reparatieverzoeken. Zij geven aan dat Stadgenoot zuiver en helder moeten communiceren met reguliere huurders en bij het uitvoeren van reparatieverzoeken. Huurgenoot ziet dat het af en toe 'botst' tussen huurders en Stadgenoot en dat Stadgenoot af en toe steken laat vallen, ondanks de toenemende aandacht voor bewonersparticipatie. Als laatste missen verschillende bewonerscommissies inzicht in de taken en verantwoordelijkheden van wijkbeheerders.

### *Gemeente Amsterdam & Stadsdeel Nieuw-West*

De gemeente Amsterdam en Stadsdeel Nieuw-West zijns tevreden over de relatie en communicatie met Stadgenoot en wijzen op prettig contact met kort lijnen. Zodoende is er ruimte voor feedback geven en ontvangen. Tegelijkertijd geeft de gemeente aan dat het meer contact heeft met andere corporaties, hetgeen de samenwerking met de andere corporaties ten goede komt. Stadsdeel Nieuw-West ervaart dat de communicatie op projectniveau varieert tussen de medewerkers van Stadgenoot, waarbij bovendien frequent sprake is van personeelwisselingen bij projectleiders die betrokken zijn op stedelijke vernieuwing.

De gemeente Amsterdam en het stadsdeel zien een duidelijke verbetering in de bewonersparticipatie bij Stadgenoot. Als voorbeeld noemt de gemeente de Wildemanbuurt, waar de gemeente voor langere tijd aandrong op het verbeteren van de woningen. Stadgenoot vond de woningen echter goed genoeg en luisterde onvoldoende naar de signalen vanuit huurders. De gemeente ziet dat Stadgenoot is begonnen met een inhaalslag en dat de lokale betrokkenheid van Stadgenoot in de Wildemanbuurt is gegroeid. De gemeente geeft aan dat Stadgenoot in dergelijke situaties eerder moet openstaan voor de mening van haar samenwerkingspartners en beter moeten afstemmen met de gemeente en de huurders.

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn allen tevreden met de maatschappelijke verankering van en de relatie met Stadgenoot. Zij spreken van een goede en wederkerige samenwerking met Stadgenoot

#### Stadgenoot presteert naar behoren

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Stadgenoot als 'naar behoren'. De corporatie heeft duidelijk ingezien dat de betrokkenheid van huurders bij herstructurerings- en renovatieprojecten essentieel is en van daaruit aanpassingen gedaan in de aanpak. De ervaringen met Actiegroep Wildeman hebben daar nadrukkelijk bij geholpen. Bovendien is Stadgenoot zich ervan bewust dat samenwerken met verschillende samenwerkingspartners belangrijk is om de opgaven op de juiste manier op te pakken. De juistheid, tijdigheid en begrijpelijkheid van de communicatie richting de reguliere huurder, die niet in een bewonerscommissie of de formele huurdersvertegenwoordiging zit, is wel een aandachtspunt.

De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten, aandachtspunten en geleerde punten meegeven. Sterke punten zijn punten die Stadgenoot goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze in de gaten moet blijven houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die Stadgenoot bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

Tabel 2-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke verankering

Maatschappelijke verankering		
Sterk	Aandacht blijven geven	Geleerd
De reactie op en de samenwerking met Actiegroep Wildeman	De communicatie met reguliere huurders en de communicatie bij het uitvoeren van reparatieverzoeken	De stem van de huurder is onmisbaar bij renovatie- en duurzaamheidsprojecten
		Het herkennen van informele netwerken die een rol spelen in een wijk of buurt



## 3 Besturing

**Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing.**

### 3.1 Stadgenoot heeft de besturingscyclus verbeterd

#### Stadgenoot heeft de koers gewijzigd

Stadgenoot heeft in 2022 samen met medewerkers, Huurgenoot, de Maatschappijraad, de RvC en samenwerkingspartners een nieuwe strategische koers voor de periode 2023 tot en met 2030 bepaald. De koers heet: 'Stadgenoot: altijd in de buurt'. De strategische koers is een vervolg op de strategische koers 'Betaalbaar wonen in een wereldstad' voor de periode van 2016 tot en met 2020. Stadgenoot had aanvankelijk de ambitie om in 2020 de nieuwe strategische koers gereed te hebben, maar de Coronapandemie maakte het niet mogelijk om de koers in samenspraak en dialoog met belanghebbenden op te stellen. Om deze reden is Stadgenoot pas in 2022 gestart met het proces om te komen tot een nieuwe strategische koers, zodat de samenwerkingspartners toch betrokken konden worden. Tegelijkertijd is de corporatie gestart met de verkenning voor een nieuwe portefeuillestrategie, waarin is gezocht naar de optimale verhouding tussen aandacht voor nieuwbouw en de onderhoudsopgave voor de komende 20 jaar.

De nieuwe strategische koers betekent een koerswijziging waarbij meer balans wordt gebracht tussen integraal verbeteren en verduurzamen van de bestaande woningvoorraad, het herstructureren van wijken en het verbeteren van de dienstverlening. De strategische koers geeft het antwoord van Stadgenoot op de maatschappelijke ontwikkelingen, vertaald naar de doelgroepen, de woningvoorraad en de wijken en buurten. Als randvoorwaarden zijn de samenwerking met huurders ('de huurder gezien en gehoord') en samenwerkingspartners en een gezonde bedrijfsvoering benoemd. Als onderdeel van de nieuwe strategische koers zijn tevens nieuwe kernwaarden geïdentificeerd: 'we doen het samen', 'we nemen eigenaarschap', 'we zijn betrokken' en 'we zijn lerend'. De kernwaarden zijn met inbreng van medewerkers bepaald.

#### Stadgenoot werkt met jaarplannen, meerjarenplannen en T-rapportages

Stadgenoot heeft de strategische koers 'Betaalbaar wonen in een wereldstad' (2016-2020) en de samenwerkingsafspraken met de gemeente Amsterdam en Huurgenoot in de eerste jaren van de visitatieperiode verder uitgewerkt in het jaarplan en het meerjarenplan. In het jaarplan werd destijds onderscheid gemaakt in volkshuisvestelijke, organisatorische en financiële doelen. Daarnaast zijn voor het betreffende jaar speerpunten met mijlpalen benoemd. De volkshuisvestelijke doelen zijn in de jaarplannen gestructureerd naar Betaalbaar en passend, Beschikbaarheid, Kwaliteit woning en Kwaliteit woningomgeving. De betreffende doelen zijn in het jaarplan SMART geformuleerd, maar werden summier toegelicht. Bovendien werd in het jaarplan beperkt (zichtbaar) de koppeling gelegd met de strategische koers.

Stadgenoot werkt vanaf 2023 met een meerjarenbegroting, waarin een soortgelijk jaarplan is geïntegreerd. In de meerjarenbegroting zijn vanuit de nieuwe strategische koers speerpunten benoemd en is een dashboard met kritische prestatie-indicatoren opgenomen. Het dashboard bevat de centrale sturingsinformatie voor de organisatie en komt periodiek terug in de sturings- en verantwoordingsrapportages. Stadgenoot maakt voor het monitoren van de prestaties gebruik van T-rapportages. In de T-rapportages wordt in het 'dashboard' een toelichting gegeven op de kritische prestatie-indicatoren die afwijken van de norm. De toelichtingen geven de redenen voor de afwijkingen, maar gaan niet in op beheersmaatregelen. Als laatste stellen de afdelingen jaardoelen op en worden de ambities uit de strategische koers vertaald naar thema's die naast teamafspraken

individuele afspraken opleveren en daarmee onderdeel zijn van de plannings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers.

### Stadgenoot heeft de samenwerking met partners gewijzigd

Stadgenoot heeft naast de nieuwe strategische koers een portefeuillestrategie uitgewerkt, waarin is vastgelegd op welke wijze de corporatie de bestaande woningvoorraad kan verbeteren of vernieuwen. Daarnaast is de nieuwe afdeling Vastgoedverbetering ingericht. Het verbeteren van de bestaande woningvoorraad kreeg als gevolg van de vorige koers en de organisatiestructuur in het verleden niet de aandacht die vanuit de opgaven noodzakelijk was. De afdeling Vastgoedverbetering is verantwoordelijk voor het verkrijgen inzicht in de bestaande woningvoorraad, het integraal verbeteren van de woningvoorraad en het betrekken van huurders bij woningverbeteringsprojecten. Daarnaast is de samenwerking met onderhoudspartners aangepast van een samenwerking op projectbasis naar strategisch partnerschap met zes 'co-makers'.

### Stadgenoot is onder verscherpt toezicht gesteld

De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) heeft Stadgenoot in 2020 onder verscherpt toezicht gesteld, waarbij de conclusie werd getrokken dat Stadgenoot niet voldoende 'in control' is. De aanleiding voor het verscherpt toezicht was de negatieve beoordeling van de kwaliteit van de governance en de interne controlesystemen. Stadgenoot heeft daarom een herstelplan opgesteld, van waaruit de interne beheersing en het risicomanagement verder zijn aangescherpt, onder andere op het gebied van fraudepreventie, het besturingsmodel, soft controls en de interne en externe dialoogvoering. Het herstelplan is, zoals afgesproken met de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en in overeenstemming met de planning, aan het einde van 2022 afgerond. De inbedding en werking van alle doorgevoerde verbeteringen in de financiële kolom en de risicobeheersing worden nog gemonitord door de AW.

## 3.2 Stadgenoot presteert naar behoren

De visitatiecommissie beoordeelt de interne besturing van Stadgenoot als **naar behoren**. De corporatie heeft op passende wijze haar strategische koers uitgewerkt en doorvertaald en de besturingscyclus verbeterd. Tegelijkertijd heeft Stadgenoot onder verscherpt toezicht gestaan. De visitatiecommissie beoordeelt echter andere onderwerpen dan Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en heeft bijvoorbeeld minder aandacht is voor bredere Governance-aspecten en meer aandacht voor het borgen van de maatschappelijke opgaven en de betrokkenheid van samenwerkingspartners in strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie vindt het positief dat het herstelplan is inmiddels is afgerond. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten, aandachtspunten en geleerde punten meegeven. Sterke punten zijn punten die Stadgenoot goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze in de gaten moet blijven houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die Stadgenoot bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur

Tabel 3-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Besturing

Besturing		
Sterk	Aandacht blijven geven	Geleerd
De nieuwe meerjarenbegroting met een dashboard waarin kpi's zijn vastgelegd	De verankering van de nieuwe koers en de kernwaarden in de organisatie	De samenwerking met onderhoudspartners is van projectbasis naar werken vanuit strategisch partnerschap met zes 'co-makers'.

## 4 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zoals organisatorisch als financieel.

### 4.1 Financiële capaciteit

#### Stadgenoot borgt de financiële continuïteit

Stadgenoot wil de financiële middelen optimaal benutten voor de volkshuisvestelijke opgaven, zonder de financiële continuïteit van de woningcorporatie in gevaar te brengen. Stadgenoot maakt voor wat betreft het monitoren van de financiële continuïteit gebruik van de financiële ratio's van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

De corporatie voldeed in 2021 niet aan de externe norm voor de Interest Coverage Ratio (ICR). De ICR over 2021 bedraagt 0,6 en is eenmalig lager door de afkoop van rente. De ICR zou zonder de afkoop van rente uitkomen op 1,7. Stadgenoot heeft in 2021 financiële middelen vanuit de niet-DAEB-tak ingezet om door afkoop een jaarlijkse rentebesparing te realiseren.

Financiële ratio's	Externe norm	2019	2020	2021	2022
ICR	> 1,4	1,7	1,6	0,6	1,9
Loan to Value	< 85%	52%	46%	39%	36%
Solvabiliteit	> 15%	48%	49%	58%	63%

#### Stadgenoot doet onderzoek naar de haalbaarheid van de portefeuillestrategie

Stadgenoot heeft als onderdeel van de huidige koers het doel te blijven investeren in duurzaamheid en leefbaarheid. De strategische koers is afgestemd op de financiële positie van Stadgenoot van dat moment. Recentelijk zijn er echter ontwikkelingen zoals stijgende bouwkosten en beperkte huurinkomsten die de situatie uitdagender maken. Stadgenoot doet jaarlijks een analyse naar de haalbaarheid van de portefeuillestrategie en/of de portefeuillevernieuwing in het beoogde tempo uitgevoerd kan worden. De analyse die in 2022 is gedaan geeft aan dat de uitvoeringstermijn waarschijnlijk verlengd moet worden.

#### Stadgenoot beschikt over een actueel investeringsstatuut

Stadgenoot heeft aan het begin van 2023 haar investeringsstatuut geactualiseerd. Uit het investeringsstatuut blijkt dat de belangrijkste investeringsafwegingen inmiddels worden gemaakt op portefeuilleniveau en dat volkshuisvestelijke keuzes gewogen worden ten opzichte van het 'financiële offer'. Voorheen werd gekeken naar de IRR op basis van marktwaarde en was het niet mogelijk om consequenties voor de portefeuille te beschouwen en de maatschappelijke waarde mee te wegen. In het investeringsstatuut wordt uitgebreid ingegaan op het toetsingskader voor maken van investeringskeuzen. De toetsing is primair volkshuisvestelijk waarbij de belangen van de huurders een belangrijke positie hebben. De financiële consequenties volgen op de volkshuisvestelijke afwegingen en zijn in dat opzicht randvoorwaardelijk.

Het proces om tot investeringskeuzen te komen is helder beschreven in het investeringsstatuut. Er wordt door Stadgenoot een uniforme aanpak gehanteerd voor het plannen en implementeren van projecten. De uniforme aanpak verbetert ook de kwaliteit van discussies en maakt de werkwijze van Stadgenoot transparanter. Hierdoor kunnen keuzen ook beter worden verantwoord richting partners en huurders én kan men beter een stroom van implementatie bereiken.

De integrale aanpak omvat verschillende aspecten zoals portefeuillestrategie, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid, die allemaal samenkomen in het investeringsbesluit. Een besluit kan uiteenlopende reacties oproepen. Een 'investering' in betaalbaarheid, kan bijvoorbeeld ertoe leiden dat er minder kasstroom beschikbaar is voor andere opgaven. Op basis van de dialogen binnen de directie, waarbij elke afdeling zijn eigen perspectief inbrengt, wordt uiteindelijk een weloverwogen beslissing genomen.

#### **Stadgenoot toont in investeringsbesluiten de maatschappelijke waarde van een investering**

De investeringsbesluiten laten zien dat Stadgenoot veel aandacht geeft aan het onderbouwen van haar investeringen vanuit financieel én maatschappelijk oogpunt. Voor het project Kubus Katrijp wordt bijvoorbeeld uitgebreid ingegaan op de aansluiting op het strategisch plan, de beoogde doelen van het project en de wijze waarop het project voor verschillende doelgroepen wordt vormgegeven.

## **4.2 Organisatorische capaciteit**

#### **Stadgenoot werkt als lerende organisatie aan organisatieontwikkeling**

In 2019 is Stadgenoot gestart met een organisatieontwikkelingstraject. De maatschappelijke dynamiek en de wil om een toekomstbestendige, lerende organisatie te zijn, leidde tot hernieuwde aandacht voor de organisatie. Stadgenoot heeft - vanuit de ambitie een lerende organisatie te zijn - een transitieprogramma ingezet. Het transitieprogramma kent vier onderdelen: een doorlopend leiderschapsprogramma, het implementeren van competentie management, het organiseren van bewustwordings sessies soft controls en het organiseren van teamontwikkelingsbijeenkomsten. Het transitieprogramma moet bovendien bijdragen aan de gedragsverandering die nodig is om, onder andere de ambities ten aanzien van samenwerken en 'huurders gezien en gehoord', waar te maken.

Als onderdeel van de ontwikkeling naar een lerende organisatie zijn onder andere met medewerkers, in het kader van plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek, resultaatafspraken en afspraken over houding en gedrag gemaakt. Alle leidinggevend en medewerkers die zich hiervoor hebben aangemeld zijn begeleid om de gesprekken goed te kunnen voeren. Stadgenoot zet voor wat betreft houding en gedrag in op vier kernwaarden: samen, betrokken, eigenaarschap en lerend. Daarnaast is een leiderschapstraject ingezet met specifieke aandacht voor persoonlijk leiderschap, competentie management en het begeleiden van transitie en zijn teamontwikkelingstrajecten gestart.

De aandacht voor organisatieontwikkeling is in de tijd gezien ontstaan vóór het instellen van het verscherpt toezicht. Het verscherpt toezicht was dus niet de aanleiding, maar heeft de organisatieontwikkeling verder versneld. Vooruitlopend op de nieuwe strategische koers heeft Stadgenoot de organisatieontwikkeling vervolgens breder uitgewerkt.

#### **Stadgenoot werkt aan het verankeren van de nieuwe strategische koers**

Stadgenoot ziet dat de nieuwe strategische koers en de nieuwe kernwaarden vragen om een nieuwe manier van werken en een cultuurverandering binnen Stadgenoot. Stadgenoot ziet dat de nieuwe koers vraagt om veranderbereid en veranderkracht, hetgeen zowel een kans als een uitdaging vormt voor de organisatie. Van daaruit heeft Stadgenoot rekening gehouden met instroom én uitstroom van medewerkers.

Daarnaast is de vertaling van de strategische koers naar de werkvloer nog een uitdaging. Op welke wijze kunnen de strategische koers en de kernwaarden worden geïntegreerd in het dagelijkse werk? Wat betekent het om de huurder centraal te stellen? Stadgenoot is actief met het verankeren van de nieuwe strategische koers en de kernwaarden in de organisatie, waarbij wordt gekeken naar hoe functies van medewerkers en processen zullen veranderen. Van daaruit wordt gewerkt aan een strategische personeelsplanning, het digitaliseren van de

dienstverlening, het verbeteren van de interne processen, het beperken van de externe inhuur en het borgen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Stadgenoot heeft voor de verankering van de nieuwe koers en de ontwikkelingen in de organisatie een zogenaamde transitie-manager aangesteld. De transitie-manager zorgt ervoor dat het directieteam en de managers kunnen leren van het proces van organisatieontwikkeling en de voortgang daarvan nauwlettend kunnen volgen.

### 4.3 Stadgenoot presteert naar behoren

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke capaciteit van Stadgenoot met 'naar behoren'. De corporatie heeft voldoende aandacht voor het aansluiten van de opgaven op zowel financiën als de organisatie en bewaakt dat zij bij belangrijke ontwikkelingen voldoende wendbaar is. Stadgenoot heeft een organisatieontwikkeling ingezet, die in een versnelling is gekomen door het verscherpt toezicht vanuit de Autoriteit Woningcorporaties (Aw). De organisatie is sterk in ontwikkeling.

De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten, aandachtspunten en geleerde punten meegeven. Sterke punten zijn punten die Stadgenoot goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze in de gaten moet blijven houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die Stadgenoot bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

Tabel 4-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke capaciteit

Maatschappelijke capaciteit		
Sterk	Aandacht blijven geven	Geleerd
Het aanstellen van een transitie-manager om het interne proces gericht op wendbaarheid te faciliteren en te borgen	De veranderbereid en -kracht in de organisatie	Het inrichten van een afdeling Vastgoedverbetering en versterken van andere afdelingen, zoals de financiële afdeling.
	Het verankeren van de missie en visie in de organisatie	

## A: Bestuurlijke reactie



Stadgenoot blikt met tevredenheid terug op het visitatietraject dat we in de tweede helft van 2023 hebben doorlopen.

De visitatie heeft betrekking op de jaren 2019-2022. Dat is om meerdere redenen een bijzondere periode. De Coronapandemie en de oorlog in Oekraïne en daarmee gepaard gaande stijgende energieprijzen, bouwkosten en inflatie hebben de samenleving en ons werk behoorlijk beïnvloed. In het woondomein is de wooncrisis verergerd, herneemt de overheid de regie én zien we dat de samenleving weer een breder beroep doet op corporaties.

Daarnaast is in de visitatieperiode de samenstelling van het bestuur en directie van Stadgenoot gewijzigd en is in 2022 een intensief traject doorlopen waarin we onze strategische koers voor de komende jaren hebben aangescherpt. Met die hernieuwde koers zetten we in op drie prioriteiten: het verder verbeteren en vernieuwen van onze woningvoorraad (onderhoud en verduurzamen), de hiervoor geschikte buurten verbeteren door herstructurering en op een andere manier samenwerken met bewoners en partners. Het is prettig dat de visitatiecommissie zich kan vinden in de analyse die ten grondslag ligt aan die strategische koers en de beweging die we hiermee willen maken. De waardering die we krijgen voor de wijze waarop we dit proces hebben doorlopen, nadrukkelijk in dialoog met stakeholders en van buiten naar binnen, versterkt dit nog eens. Het is immers een voorbeeld van het 'anders samenwerken' waar we de komende tijd verder mee aan de slag gaan.

### *Presteren naar behoren*

In de huidige visitatiemethodiek worden corporaties op vier velden beoordeeld: Maatschappelijke waarde, Maatschappelijke verankering, Besturing en Maatschappelijke capaciteit. Stadgenoot presteert op alle vier visitatievelden 'naar behoren'. Als we eerlijk zijn, voelen we bij dat oordeel enig ongemak omdat onze inzet er immers op gericht is om 'goed' te presteren. Daarbij moet bedacht worden dat de visitatiemethodiek met zich meebrengt dat in één keer over de gehele periode wordt geoordeeld; het is als het ware een gemiddeld oordeel over de jaren 2019-2022. Hiermee blijft de ontwikkeling die we nu op deze velden doormaken wat meer op de achtergrond. We zijn daarom blij dat de commissie op ieder visitatieveld op onderdelen ook verbeteringen ziet die recent zijn ingezet en 'goed' scoren. Zo bezien is het 'naar behoren' presteren een goede basis om op voort te bouwen.

### *Bevindingen en aanbevelingen*

Met de herijking van onze strategische koers hebben we in 2022 ons eigen functioneren kritisch tegen het licht gehouden. We zijn verheugd dat de commissie constateert dat we hiermee al veel leer- en verbeterpunten onderkend hebben. Onze reactie op de bevindingen en aanbevelingen is als volgt:

- De visitatiecommissie geeft aan dat de prestaties ten aanzien van kwaliteit en duurzaamheid voor verbetering vatbaar zijn. We herkennen dat er op het terrein van het verbeteren van de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad een flinke opgave ligt. Met onze recente inzet op portefeuillevernieuwing zijn we hier reeds mee aan de slag gegaan en zullen we hier de komende jaren gestructureerd verder aan werken.
- Het rapport maakt duidelijk dat Stadgenoot een serieuze verbeteringslag moet maken bij de communicatie en het afhandelen van reparatieverzoeken. Dit onderschrijven we en afgelopen jaar hebben we capaciteit vrijgemaakt om dit te verbeteren.
- De commissie merkt op dat Stadgenoot bij renovatie- en herstructureringsprojecten bij huurders vertrouwen moet winnen en de verwachtingen goed moet managen. Dit komt overeen met onze eigen bevindingen, en de



opmerking van de commissie is een extra stimulans om de wijze waarop we huurders betrekken blijvend tegen het licht te houden.

- Een belangrijk onderdeel van onze strategische koers is het op andere manieren samenwerken met stakeholders en huurders. We zijn blij dat de commissie constateert dat hiervan de (eerste) goede voorbeelden in de praktijk zichtbaar zijn en zetten dit met enthousiasme de komende jaren door.
- We zijn blij met de constatering van de commissie dat we goed hebben nagedacht over wat de gevolgen zijn voor onze organisatie van de veranderende opgave. Wij monitoren deze beweging nauwgezet. Net als de visitatiecommissie hadden wij de indruk dat we toe waren aan een nieuwe fase in het transitieprogramma. Om die reden hebben we enige tijd geleden het besluit genomen, door het aannemen van een programmamanager transitie, meer gerichte aandacht te besteden aan het vertalen van onze ambities naar de dagelijkse praktijk. Hiermee denken wij reeds de eerste stap te hebben gezet in het oppakken van de aanbeveling om de strategische koers verder te verankeren.

#### *Tot slot*

We danken de visitatiecommissie voor de constructieve en prettige samenwerking, waarbij we samen hebben gezocht naar de juiste toepassing van het vrijere visitatieformat. We zijn alle geïnterviewden erkentelijk dat ze de tijd hebben genomen om op ons functioneren te reflecteren. Het resultaat is een rapport waarin wij ons herkennen en dat goed weergeeft waar we staan en waar onze ontwikkelpunten zitten.

We zijn in ons position paper geëindigd met de vraag of onze stakeholders zien en merken dat we een beweging maken en deze ondersteunen. Het visitatierapport maakt duidelijk dat onze samenwerkingspartners zien dat we meer aandacht hebben op het verbeteren van de bestaande voorraad en nadrukkelijk zoeken naar andere en betere manieren van samenwerken. Dit geeft ons de energie om komende jaren samen met onze stakeholders voortvarend op de ingeslagen weg door te gaan.

Amsterdam 1 februari 2024

Namens het bestuur  
Anne Wilbers – bestuursvoorzitter

Namens Raad van Commissarissen  
Jacobine Geel – voorzitter

## B: Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Stadgenoot in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met Stadgenoot gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Stadgenoot hebben.

Rotterdam, 1 juni 2023

Maarten Nieland  
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Stadgenoot in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke relatie met Stadgenoot gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Stadgenoot.

Rotterdam, 1 juni 2023  
Maarten Nieland, Robert Kievit en Bea Weber

## C: Curricula vitae

### Voorzitter

Maarten Nieland

### Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.



### Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

### Huidige functie:

Principal Consultant

### Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

### Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

### Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt. Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

### Secretaris

Robert Kievit

**Naam, titel, voorletters:**

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

**Geboorteplaats en –datum:**

Zwijndrecht, 30 september 1985

**Huidige functie:**

Principal Consultant

**Onderwijs:**

2011 - 2013 Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft

2005 - 2011 Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft

1998 - 2004 Vwo, Walburg College Zwijndrecht

**Loopbaan:**

Sinds 2015 Principal Consultant Regions & Cities, Ecorys

2014 - 2015 Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam

2013 - 2014 Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

**Profielchets:**

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomangement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomangement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als senior consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van woningmarkt, volkshuisvesting en leefbaarheid voor woningcorporaties, gemeenten en ministeries. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, omgevingsbewust, sociaalvaardig en kritisch.

**Commissielid**

Bea Weber

**Naam, titel, voorletters:**

Weber, MSc, B.E.

**Geboorteplaats en –datum:**

Utrecht, 10 september 1998

**Huidige functie:**

Consultant

**Onderwijs:**

2021 – 2022 Master Sociale Geografie, track Economische Geografie, Universiteit van Amsterdam  
2020 – 2021 Pre-master Sociale Geografie, Universiteit van Amsterdam  
2015 – 2020 Bachelor International Business, Hogeschool Utrecht

**Loopbaan:**

2022 – heden Consultant, Regions & Cities, Ecorys  
2021 – 2022 Student-assistent, Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven, Hogeschool Utrecht  
2020 Stagiair, Lattiz, FrieslandCampina

**Profiel:**

Bea is werkzaam bij Ecorys als consultant Wonen en Evaluaties. Ze is afgestudeerd als sociaal en economisch geograaf aan de Universiteit van Amsterdam en heeft de bachelor International Business aan Hogeschool Utrecht afgerond. Bij Ecorys is Bea betrokken bij maatschappelijke visitaties, zoals de maatschappelijke visitatie van de Goede Woning in Apeldoorn, en meerdere evaluatiemethoden, zoals de evaluatie van Staatsbosbeheer. In haar werk richt Bea zich vooral op sociale en maatschappelijke vraagstukken en hebben haar expertises een kwalitatieve grondslag.

Voordat ze bij Ecorys begon was Bea werkzaam bij het Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven, wat onderdeel uitmaakt van Hogeschool Utrecht. Hier werkte Bea als student-assistent mee aan verscheidene onderzoeken omtrent duurzaamheid en gezondheid. Zo was ze betrokken bij een onderzoek naar het tegengaan van energiearmoede binnen de (private) huursector middels energetische verbeteringen.

## D: Onderzoeksverantwoording

### Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

De voorliggende visitatie is uitgevoerd in overeenstemming met methodiek 7 'Samenwerken aan opgaven'. In methodiek 7 staan drie hoofdthema's centraal:

#### 1. De huurdersinvloed en het perspectief van de huurder in de visitatie

De visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het huurdersoordeel een centrale plaats geeft in de beoordeling over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Het huurdersoordeel is in methodiek 7 meer geïntegreerd in het volledige visitatierapport. Daarnaast wordt in het visitatieveld Maatschappelijke verankering ingegaan op de wijze waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en andere belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft wat zij heeft gehoord vanuit huurders, de gemeente(n) en overige samenwerkingspartners gerelateerd aan feitelijke prestaties van de corporatie. Daarbij is een verbinding gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurders en andere belanghebbenden anderzijds.

#### 2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

De visitatie heeft als uitgangspunt dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de (beleids)keuzes en de prestaties, waarbij de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren. De visitatiecommissie heeft samen met de corporatie gekeken naar de sterke punten, de aandachtspunten en de geleerde punten. De visitatiecommissie heeft samen met de corporaties, de huurders en de overige samenwerkingspartners gereflecteerd op het maatschappelijk presteren.

#### 3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

De visitatie is gericht op samenwerken en wederkerigheid in het netwerk. De aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft tot gevolg dat de visitatiecommissie de corporatie evenals de samenwerkingspartners heeft gevraagd om te reflecteren op de samenwerking in het netwerk. Daarnaast zijn de samenwerkingspartners van de corporatie gevraagd naar de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

### De documentatie voor de visitatie

De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft onder andere de ondernemingsplannen, de jaarverslagen, de prestatieafspraken, de begrotingen, de periodieke rapportages, de verslagen van de RvC-vergaderingen, de zelfevaluaties van de RvC en de oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)



## De betrokkenheid in de visitatie

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers en samenwerkingspartners van Stadgenoot gesproken.

Organisatie	Naam , functie
Stadgenoot	A. Wilbers, bestuursvoorzitter
	J. Donderwinkel, directeur Strategie & Wijken
	J. van Ham, directeur Klant & Woning
	E. Dekker, directeur Vastgoed & Ontwikkeling
	J. H. van Ark, informatie manager
	M. Foppen, manager gebiedsbeheer
	G. Jonker, portefeuillemanager
	E. Kraal, senior gebiedsbeheerder
	M. de Laat, senior beleidsadviseur
	W. de Looper, senior beleidsadviseur
	D. Paetzhoud, vertrouwenspersoon & supervisor Dagelijks onderhoud
	N. Raat, asset manager
	L. Spek, bestuurssecretaris
	R. Sutorius, senior adviseur strategie
	C. Tjon-A-Joe, medewerker Zorg & Overlast
	J. Veerman, manager vastgoedverbetering
	T. Verhagen, senior Manager Finance & Control
O. Wechsler, projectontwikkelaar	
RvC	J. Geel, voorzitter
	M. Govaerts, lid
OR	A. Datema, covoorzitter OR & senior gebiedsbeheerder
	R. Simson, covoorzitter & beleidsmedewerker
Maatschappijraad	N. van den Berg, voorzitter
	A. Peters, lid
Huurgenoot	E. Vleerlaag, voorzitter
	C. Vonk, secretaris
	F. van der Meer, lid
Gemeente Amsterdam	C. Schippers, directeur Grond & Ontwikkeling
	N. Bouabbouz, projectdirecteur Gebiedsontwikkeling
	S. Doevendans, lid Dagelijks Bestuur Amsterdam Nieuw-West
	N. Avar, bestuursadviseur
	M. Verouden, beleidsadviseur
Actiegroep Wildeman	A. Kharmich, woordvoerder & voorzitter
AFWC	A. Visser, directeur-bestuurder
Bewonerscommissie Holendrecht	S. Hollenkamp, voorzitter
	A. Scholten, lid
Bewonerscommissie Van der Kunbuurt	J. Been-Tijsterman, voorzitter
	U. Bisoen, secretaris

Bewonerscommissie Diamantbuurt	M. van Maaren, lid
Bewonerscommissie Kromme Mijdrecht	H. Dekkers-Venekamp, lid
De Alliantie	K. Westhof, directeur-bestuurder
De Key	K. Verdooren, directeur-bestuurder
Logchies	P. Logchies, algemeen directeur
Partners masterplan Nieuw-West	M. van der Meulen, strategische procesmanager Wonen en Leefomgeving
	M. Baba, operationeel directeur Saaam Zorg
VvE Diamantbuurt	W. van Eechoud, lid
Ymere	E. Gerritsen, bestuursvoorzitter



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

K.v.K. nr. 24316726

W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)