



Visitatierapport

Stadgenoot

2011-2014

Stadgenoot

Utrecht, 6 oktober 2015

Colofon

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

Visitatiecommissie

De heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter)
De heer ing. C. Hobo
Mevrouw drs. A. de Klerk (secretaris)
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 260 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

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

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbeter suggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren Stadgenoot met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Stadgenoot zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

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

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	9
A Recensie	9
B Scorekaart	13
C Samenvatting	15
D Reactie Stadgenoot	19
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	23
1 Visitatie bij Stadgenoot	23
1.1 Schets Stadgenoot	24
1.2 Werkgebied Stadgenoot	24
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	27
2.1 Beschrijving van de opgaven	27
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	32
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	33
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	38
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	40
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	40
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	40
3 Presteren volgens Belanghebbenden	41
3.1 De belanghebbenden van Stadgenoot	41
3.2 Beoordeling belanghebbenden	43
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	44
3.4 Conclusies en motivatie	45
4 Presteren naar Vermogen	51
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	51
4.2 Conclusies en motivatie	51
5 Governance	57
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	57
5.2 Conclusies en motivatie	58
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	67
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	67
Bijlage 2 Curricula vitae	73
Bijlage 3 Bronnenlijst	83
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	87
Bijlage 5 Prestatietabel	89
Bijlage 6 Meetschaal	97
Bijlage 7 Checklist Governancecode	99
Bijlage 8 Position paper	111

STADGENOOT

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

KROE



Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie

Terugblik op visitatie 2010

'Stadgenoot: met verantwoorde bijsturing naar een nieuwe koers'. Dat was in één zin de samenvatting van de visitatiecommissie in 2010 over het functioneren van Stadgenoot. De visitatiecommissie beschreef Stadgenoot als een ambitieuze, ondernemende en innovatieve corporatie, die zich geconfronteerd met de gevolgen van onder meer de financiële crisis echter opnieuw moest uitvinden. Met een compliment naar de constante en evenwichtige maatschappelijke prestaties, werd geconstateerd dat Stadgenoot in 2010 die noodzakelijke heroriëntatie op ambities en doelstellingen adequaat ter hand had genomen. De visitatiecommissie keek dan ook met vertrouwen uit naar de wijze waarop de bijsturing in gang werd gezet. Als aandachtspunten gaf ze mee: 'Krijg scherp in beeld wat de bijdrage van Stadgenoot aan de opgaven in Amsterdam kan zijn, en hoe in de nieuwe rol de sterke punten als sociaal beheer en innovatie behouden kunnen blijven.'

Resultaten visitatie 2014

Koersvast de toekomst in

Stadgenoot heeft de aanbevelingen ter harte genomen en in de position paper gaat de corporatie in op de ontwikkelingen die zij de afgelopen vier jaar heeft geïnitieerd. In de afgelopen vier jaar heeft het bestuur een vaste koers laten zien. Stadgenoot koos met de strategische visie 'De Opstelling' in 2012 voor een positie die past bij het huidige tijdsgewricht en de investeringsmogelijkheden. De vanouds grote betrokkenheid van Stadgenoot bij 'De Stad' is gebleven, maar de ambities en rolinvulling zijn meer in overeenstemming gebracht met nieuwe maatschappelijke opvattingen over en verwachtingen naar corporaties. In de afgelopen vier jaar heeft het bestuur een vaste koers laten zien. Externe belanghebbenden zijn, zo blijkt uit de position paper, bij deze koersverlegging betrokken.

De nieuwe koers en ambities zijn uitgedrukt in drie speerpunten: 'de basis op orde', 'dynamiseren van de woningmarkt' als een van de speerpunten voor het volkshuisvestingsbeleid in Amsterdam, en 'inlopen van achterstand in de herstructurering'. In de position paper geeft Stadgenoot op inzichtelijke wijze weer welke vorderingen op deze speerpunten zijn bereikt.

De financiële basis is op orde

De risico's waar Stadgenoot rond 2010 mee geconfronteerd werd waren groot en vormden voor het CFV reden een periode verscherpt toezicht uit te oefenen. Stadgenoot heeft de financiële risico's (projecten, posities) afgebouwd naar een overzichtelijk en acceptabel niveau. Het brede spectrum van innovatieve activiteiten en vastgoedactiviteiten is afgebouwd, en over de laatste onderdelen (Solids, Stadsgoed, afbouw verbindingen) zijn afspraken met de externe toezichthouder gemaakt. De financiële ratio's zijn op orde en in overeenstemming met de eisen van de externe toezichthouder. Met het WSW zijn borgingsafspraken (die overigens nooit onder druk hebben gestaan) voor de komende jaren overeengekomen.

Het verkoopbeleid heeft impact op wijken en buurten. Huurders vrezen dat de beschikbaarheid van woningen voor 'gewone' huurders in hun complexen afneemt. Zij zien de bewonerssamenstelling van hun complexen veranderen door de komst van huiseigenaren.

De organisatorische basis komt op orde

Samen met de koersverlegging was aanpassing van de organisatie noodzakelijk. In de position paper geeft het bestuur aan te hebben gekozen voor een geleidelijke aanpassing van de organisatie. De ambities ten aanzien van formatiereductie en verlaging van de bedrijfslasten zijn behaald. Een nieuwe structuur van aansturing is geïmplementeerd. Tot zover heeft de organische aanpak gewerkt. Het lijkt er echter op dat door de geleidelijke aanpak de kwaliteit van bedrijfsprocessen en ICT-omgeving achterstand heeft opgelopen. Er zijn signalen dat de organisatie 'stroperig' is en interne opvolging van externe bestuursafspraken soms ontbreekt.

Innovatief in dynamiseren

Meer dynamiek in de woningmarkt brengen was een andere ambitie in De Opstelling. In de position paper kijkt het bestuur terug op deze uitdaging. Alle betrokken partijen in de stad voelen de behoefte dynamiek aan te brengen in de woningmarkt van Amsterdam. Stadgenoot heeft de innovatieve kracht van de organisatie laten zien op dit terrein, door meer ruimte te creëren voor jonge woningzoekenden tot 35 jaar. Vormen als tijdelijke/flexibele huurcontracten, 'friends'-formule en de inzet van (potentiële) sloopwoningen in herstructureringsgebieden, zijn voor een belangrijk deel te danken aan de inzet van Stadgenoot, en kunnen breed op waardering rekenen.

Weer actief in herstructurering

Door de financiële crisis is achterstand opgelopen in de herstructurering. Met de focus op de Diamantbuurt, Holendrecht en Bos en Lommer heeft Stadgenoot zich sterk ingezet voor de leefbaarheid in deze gebieden. Door projecten opnieuw te bezien, op te splitsen en nieuwe samenwerking met externe partijen te zoeken, is er in vele buurten weer activiteit. Daarbij wordt veel aandacht besteed aan zelforganisatie van bewoners, benutten van creatieve netwerken in de wijk en samenwerking met ketenpartners. Ondanks de financiële crisis en de noodzaak tot temporisering van de investeringen, is een belangrijke prestatie de oplevering van het project De Studio (voormalig GAK-gebouw), dat tevens een sterke impuls is voor Bos en Lommer. De ambities ten aanzien van duurzaamheid zijn nog weinig expliciet en herkenbaar.

Governance goed op orde

Stadgenoot neemt governance zeer serieus. Het bestuur van Stadgenoot kan extern en intern op groot draagvlak rekenen, en wordt gezien als gedreven, zakelijk en consistent. Het bestuur heeft een reële kijk op de consequenties van de nieuwe woningwet en de betekenis daarvan voor Stadgenoot. De leden van de RvC beschikken over deskundigheid en kwaliteiten om op een complexe organisatie als Stadgenoot toezicht te kunnen uitoefenen. In de afgelopen periode heeft de RvC laten zien dat ze invloed kan uitoefenen op de sturing van de organisatie, als de situatie daarom vraagt. De RvC heeft een grote diversiteit aan deskundigheden, nodig voor een goede rolinvulling. Governancespelregels worden doorleefd toegepast. Op het vlak van externe legitimatie is de positie van de Maatschappijraad nog niet duidelijk.

Bedrijfsvoering up-to-date

De interne besturing van ambities, doelstellingen en prestaties is professioneel van goed niveau. De strategische doelen zijn beperkt en uitgewerkt in een hanteerbaar aantal projecten. De interne rapportages bieden houvast op verschillende niveaus aan doelen en resultaten. In de besturingscyclus is ruimte en aandacht voor reflectie en leren. De P&C-cyclus is op orde en stelt directie, managers, bestuur en commissarissen tijdig in staat conclusies te trekken.

Sterke punten

- + Betrouwbare partner in de stad
- + Volkshuisvestelijke visie en gedrevenheid
- + Constant en evenwichtig in maatschappelijke prestaties
- + Innovatief op het vlak van dynamiseren van de woningmarkt en leefbaarheid
- + Goede kwaliteit van bestuur en governance

Beleidsagenda voor de toekomst

De koers van Stadgenoot is definitief verlegd. Het proces dat voor 2010 gestart is, en in de afgelopen vier jaar doorgezet, heeft geleid tot een ander gezicht/profiel van Stadgenoot. De betrokkenheid bij de stad is er nog altijd, maar de broek die wordt aangetrokken is enkele maatjes kleiner en meer passend bij wat nu van corporaties gevraagd wordt. Daar verdient en krijgt (van alle belanghebbenden) Stadgenoot een compliment voor, zeker ook omdat 'gedurende deze verbouwing de verkoop is doorgegaan'.

In de position paper geeft Stadgenoot aan te willen blijven werken aan de dubbelstrategie: reduceren van de schuldpositie en investeren in bestaande posities. Stadgenoot blijft inzetten op de koers die in de afgelopen jaren is ingezet en bestendigt haar gewijzigde profiel. Met dit andere profiel komt ook de vraag op wat externen dan wel kunnen verwachten van Stadgenoot. Op welke ambities, plannen is Stadgenoot (wel) aanspreekbaar? Hoe en in welke rol krijgen de huurders plek binnen het nieuwe Stadgenoot, en wat betekent de keuze van Stadgenoot voor 'terug naar de primaire doelgroep'? Hoe kan de (begrijpelijke) voorzichtigheid met en 'dubben over' investeringen (en daarmee aarzelende besluitvorming), worden omgebogen in duidelijkheid geven over en nek uitsteken voor plannen en investeringen?

Een uitdaging is ook om de interne professionalisering vast te houden. De organisatie komt langzaam op orde maar is dat nog niet; verdieping in verbetering van de bedrijfsprocessen en ICT is noodzakelijk.

Op het punt van legitimatie constateert de commissie dat ten aanzien van de toekomst van de Maatschappijraad er meerdere visies zijn, en dat deze discrepantie de effectieve doorontwikkeling van die Maatschappijraad in de weg zit.

De commissie geeft Stadgenoot de volgende aandachtspunten mee:

- Versterk de aanpak van en de visie op de thema's duurzaamheid en dynamiseren van de woningmarkt;
- Maak duidelijk wat de keuze voor de doelgroepen betekent en welke rol de huurders daarbij innemen;
- Communiceer de achtergrond van het verkoopbeleid helder naar huurders en betrek daar ook andere dan alleen financiële argumenten bij;

- Werk consistent door aan het op orde brengen van de organisatorische basis, bijvoorbeeld het stroomlijnen van primaire verhuurprocessen, de interne informatievoorziening en ICT;
- Wees duidelijk en voorspelbaar over de ambities en plannen, en verklein het 'meanderen voorafgaand aan investeringsbeslissingen';
- Geef in dat kader belanghebbenden inzicht in de financiële polsstok en condities;
- Werk aan een gemeenschappelijke visie op legitimiteit en de toekomstige rol daarbinnen van de Maatschappijraad.

B Scorekaart

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

*) Alleen in hele getallen

C Samenvatting

Visitatie Stadgenoot

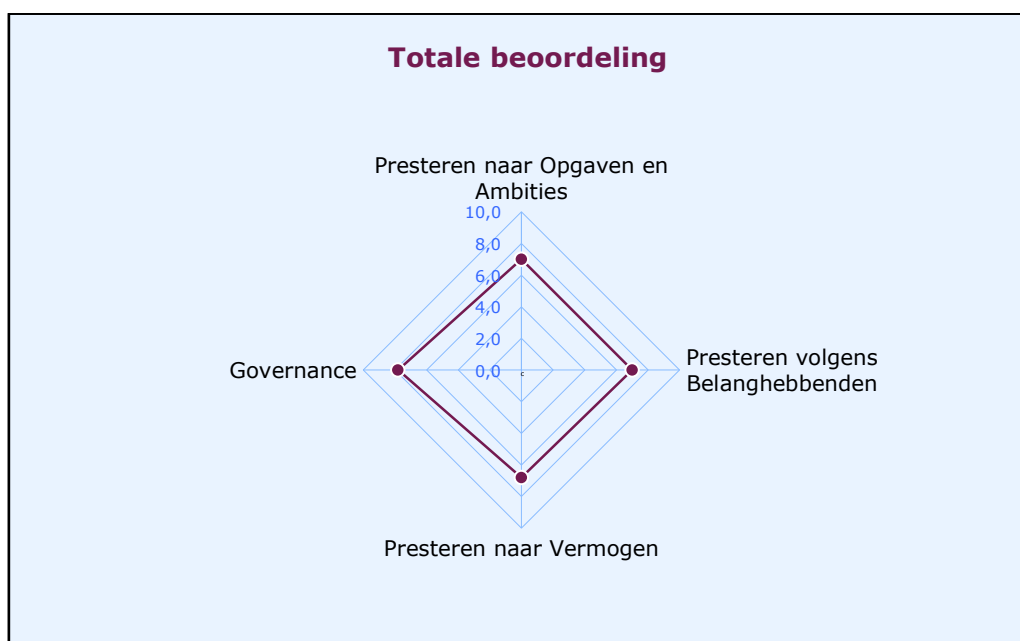
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen april 2015 en oktober 2015.

Korte schets Stadgenoot

Stadgenoot is in 2008 ontstaan door de fusie van de Amsterdamse corporaties AWV en Het Oosten. Woningcorporatie Stadgenoot beheert ruim 31.000 woningen en ruim 5.000 overige verhuureenheden en werkt in drie gemeenten: Amsterdam, Diemen en Ouder-Amstel (bron: Jaarverslag 2014). Het overgrote deel van de woningen staat in Amsterdam; 250 woningen van de 31.000 woningen staan in de gemeenten Diemen en Ouder-Amstel. Belangrijkste belanghebbenden zijn huurdersvereniging Huurgenoot, de gemeente Amsterdam, de verschillende stadsdelen in de gemeente Amsterdam, collega-corporaties en zorginstellingen. Bij Stadgenoot werken 368 medewerkers; in totaal 340 fte. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdige raad van bestuur. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders en een lid namens de Maatschappijraad in de raad van commissarissen zitting hebben.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

Beoordelingen Stadgenoot



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,0
Presteren volgens Belanghebbenden	7,0
Presteren naar Vermogen	6,8
Governance	7,8

De commissie komt tot de conclusie dat Stadgenoot ruim voldoende presteert op nagenoeg alle onderdelen.

Opvallend is de hoge waardering voor de Governance. Ook op de overige prestatieonderdelen presteert Stadgenoot naar behoren. De commissie vindt dat een knappe prestatie, gelet op de financieel lastige omstandigheden waarin Stadgenoot heeft moeten opereren.

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,0

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een **7,0** gemiddeld.

Stadgenoot heeft in grote lijnen ruim conform de opgaven in haar Amsterdamse werkgebied kunnen opereren. Opvallende prestaties zijn onder meer de initiatieven om dynamiek op de woningmarkt tot stand te brengen, met de ontwikkeling van 'friends'-contracten en tijdelijke huurcontracten voor jongeren. De betaalbaarheid en de beschikbaarheid van woningen hebben zich verder conform de afspraken met de stad ontwikkeld. Stadgenoot is actief in de huisvesting van bijzondere doelgroepen en heeft de afgelopen periode initiatieven genomen om het zorgvastgoed te laten aansluiten bij de ontwikkelingen op het gebied van wonen en zorgen. Wat betreft de kwaliteit van de woningen heeft Stadgenoot zich ingespannen om de bestaande voorraad op basiskwaliteitsniveau te brengen (schoon, heel, veilig). De dienstverlening kan nog verder verbeterd worden. Stadgenoot is zich hiervan bewust. Voor wat betreft energielabels heeft Stadgenoot voldoende labelstappen gemaakt om aan de afspraken te voldoen. De commissie heeft verder waardering voor de investeringen die Stadgenoot ondanks de moeilijke financiële omstandigheden heeft kunnen doen in de stad. Stadgenoot heeft uiteindelijk 646 nieuwe huurwoningen en 429 nieuwe koopwoningen gebouwd, 55 huurwoningen herontwikkeld, 164 woningen gesloopt en 1.335 woningen verkocht. De prestaties voor de kwaliteit van wijken en buurten heeft de commissie met een 8,0 gewaardeerd. Stadgenoot verhoogt de kwaliteit van de wijken door met relatief kleine investeringen een vliegwieleffect te bereiken. Voorbeelden daarvan zijn The Bookstore in Bos en Lommer en de inspanningen in Holendrecht.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,0

De belanghebbenden beoordelen Stadgenoot met een **7,0**.

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Over de gehele linie scoort Stadgenoot ruim voldoende met scores die variëren tussen 6,7 en 7,2.

Dat wil zeggen dat de corporatie ruim voldoende scoort op alle prestatievelden conform de methodiek, op de communicatie en de mate van invloed die belanghebbenden ervaren op het beleid van Stadgenoot. Op detailniveau valt op dat het prestatieveld 'kwaliteit voor wijken en buurten' het hoogst scoort. Belanghebbenden en huurders zien dat de leefbaarheid in de wijken vooruit is gegaan en waarderen dat. Voor het prestatieveld 'huisvesting primaire doelgroep' krijgt Stadgenoot de laagste beoordeling (6,7). Dit komt vooral omdat de onvoldoende die huurders hier geven de score naar beneden drukt. De reden voor deze onvoldoende is dat de zoekduur voor woningzoekenden nog steeds lang is, doorstroming niet op gang komt en het beperkte aantal woningen dat vrijkomt door verkoop of liberalisering niet beschikbaar komt voor de primaire doelgroep.

De belanghebbenden geven Stadgenoot de volgende verbeteringsuggesties mee:

- Leg in het beleid meer focus op de huurders door aandacht voor duurzaamheid, betaalbaarheid en het aanbod voor ouderen en bijzondere doelgroepen;
- Ontwikkel en communiceer een koersvaste visie op wijken;
- Verbeter primaire verhuurprocessen, communicatie met en participatie van huurders;
- Stroomlijn de interne informatievoorziening.

Presteren naar Vermogen

6,8

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een **6,8** gemiddeld. De commissie heeft de financiële continuïteit en de doelmatigheid beide als voldoende beoordeeld.

Stadgenoot heeft in de afgelopen vier jaar haar financiële continuïteit kunnen borgen, zodanig dat het in 2010 afgekondigde verscherpt toezicht van het CFV in 2014 is opgeheven. In de tussenliggende periode heeft Stadgenoot vastgoedposities afgestoten, de financiële sturing versterkt en bedrijfslasten verminderd. Stadgenoot heeft daardoor in de visitatieperiode positieve exploitatieresultaten behaald. De solvabiliteit is in deze jaren voldoende gebleven. Stadgenoot beschikt nog wel over een stevige schuldpositie, onder meer ontstaan door aankoop van investeringslocaties voor 2009. Door het verminderen van de schuldpositie voldoet Stadgenoot in 2016 volledig aan de verscherpte criteria van het WSW. Het WSW heeft ook in 2015 een borgbaarheidsplafond beschikbaar gesteld. Wat betreft de doelmatigheid, constateert de commissie dat Stadgenoot fors heeft ingekrompen op het personeelsbestand (circa 17 procent in vier jaar). Wel ziet de commissie nog aandachtspunten in de aanscherping van klantprocessen en de kwaliteit van de ICT. De vermogensinzet, beoordeelt de commissie als goed. De sturing is goed op orde. De commissie heeft er waardering voor dat Stadgenoot ondanks de lastige financiële omstandigheden in staat is gebleken om volkshuisvestelijk te blijven investeren.

Governance

7,8

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een **7,8** gemiddeld.

De interne besturing van Stadgenoot is goed op orde: de visie is actueel en vertaald in SMART geformuleerde doelen. De monitoring is van een hoog niveau: compleet, transparant en daarmee een goede toetssteen voor interne en externe toezichthouders. Stadgenoot weet ruim voldoende bij te sturen. De kwaliteit van het intern toezicht is van een hoog niveau.

De raad van commissarissen is deskundig, zorgvuldig samengesteld en zich zeer bewust van de rol die zij moet vervullen. Daarnaast is de raad kritisch naar zichzelf en naar het bestuur. Het toetsingskader is van een zeer goede kwaliteit en wordt navolgbaar toegepast. De commissie heeft dit onderdeel met een 9,0 beoordeeld. De raad past verder actief de Governancecode toe. De externe legitimatie is op orde. Stadgenoot werkt onder meer met een statutair verankerde maatschappijraad. De functie daarvan kan verder geoptimaliseerd worden, vinden alle betrokkenen. De contacten met de belanghebbenden zijn open en responsief. De samenwerking met de huurdersvereniging is sterk verbeterd, maar kent nog wat aandachtspunten. Tot slot is de commissie tevreden over de openbare verantwoording van Stadgenoot. De jaarrapportages zijn zeer leesbaar geschreven en bieden ruim voldoende inzicht in de voortgang van de jaarplannen en het beleid dat Stadgenoot voorstaat. De website biedt uitgebreid informatie over de besturing en governance van Stadgenoot, waaronder het meest actuele remuneratierapport.

Bestuurlijke reactie Visitatierapport Stadgenoot 2011-2014

Het bestuur van Stadgenoot heeft met belangstelling kennis genomen van het rapport dat is opgesteld door de visitatiecommissie van Raeflex onder leiding van de heer Van Ginkel. In het rapport wordt terug gekeken op het presteren van Stadgenoot in de jaren 2011 tot en met 2014. Dit is een periode geweest waarin Stadgenoot een nieuwe koers heeft ingezet. Er moest vanwege meerdere omstandigheden flink worden bijgestuurd door volkshuisvestelijk prioriteiten te stellen en te zorgen voor de financiële continuïteit van de stichting.

Wij zijn zeer tevreden over het feit dat de opgave waar Stadgenoot voor stond en de keuzes die wij hebben gemaakt, worden herkend door de visitatiecommissie en vele stakeholders. Dit sterkt ons in de overtuiging dat de bijstelling van de koers noodzakelijk was en we op hoofdlijnen de juiste keuzes hebben gemaakt.

Er worden wel kanttekeningen geplaatst en met name bij de wijze waarop keuzes tot stand zijn gekomen. De commissie constateert dat stakeholders soms spreken over “meanderende” besluitvorming van de kant van Stadgenoot. Terecht, er waren ambitieuze plannen voor de vernieuwing van veel buurten die rond 2009 zijn stil gelegd. Vervolgens is er veel discussie intern en extern geweest voordat een nieuwe richting is gekozen. Dat betekent dat er een lange periode van onzekerheid is geweest, zeker voor bewoners maar ook voor andere belanghebbenden. Ook binnen de organisatie stonden de neuzen niet altijd dezelfde kant op. Daardoor weet de omgeving soms niet wat Stadgenoot wil.

Er kan op bestuurlijk en strategisch niveau worden gekozen voor een koerswijziging, maar die moet in de dagelijkse praktijk door betrokken en bevlogen medewerkers worden waar gemaakt. Die werkelijkheid is wel eens weerbarstiger dan bestuurders wensen. Dat leidt tot nieuwe bijstellingen. Maar, gelukkig heeft dit bij onze stakeholders niet geleid tot twijfel over de volkshuisvestelijke inzet van Stadgenoot.

In het bijzonder hebben we begrip voor de kritische opmerkingen van de huurdersorganisaties over het beperkte aantal betaalbare woningen dat beschikbaar komt voor woningzoekenden met een bescheiden inkomen. In de afgelopen vijftien jaar is het aantal vrijkomende sociale huurwoningen gestaag afgenomen. Daar liggen allerlei factoren aan ten grondslag. Er is geen “overmaat in de kernvoorraad” in Amsterdam meer, zo als dat lang wel het geval was. Wij vinden het noodzakelijk dat de omvang van de voorraad betaalbare huurwoningen stabiliseert. Dit punt stond hoog op de agenda bij het maken van de nieuwe samenwerkingsafspraken met de collega-corporaties, de gemeente en de huurdersorganisaties. Ook in ons nieuwe ondernemingsplan voor de periode 2016-2020 is dit een belangrijk onderdeel.

Er is een tweetal aandachtspunten waar we een kanttekening bij willen plaatsen. Er wordt gesteld dat onze ambities ten aanzien van duurzaamheid weinig expliciet en herkenbaar zijn. Stadgenoot heeft er in de afgelopen jaren voor gekozen om zich vooral te richten op het verbeteren van de woningen met de slechtste energieprestatie (labels E, F, G). Dat wordt vooral gedaan met conventionele technieken (isolatie, dubbel glas, hoog rendementsketels) en minder met innovatieve technieken. Dat is voor een deel vanwege slechte ervaringen (WKO) en voor een deel vanwege beperkte investeringsmogelijkheden. Die keuze spreekt minder tot de verbeelding, maar is wel bewust gemaakt. Met de collega-corporaties, huurdersorganisaties en de gemeente Amsterdam gaan we overigens op stedelijk niveau in gesprek over een plan van aanpak duurzaamheid.

Er is een punt dat we niet herkennen, namelijk waar de gemeente constateert dat Stadgenoot onvoldoende warm loopt om ouderen te huisvesten. Dat doen we al sinds jaar en dag met overtuiging, met vernieuwende concepten en ook nu zijn we actief bezig om te zorgen dat ouderen veilig en verzorgd bij ons kunnen wonen, ondanks alle veranderingen in de zorg.

Tot slot: wij hebben het visitatietraject als zeer positief ervaren en zullen de inzichten actief gebruiken bij het opstellen van ons nieuwe ondernemingsplan en de toekomstige plannen en de projecten.

Amsterdam, 8 september 2015
Bestuur en Raad van Commissarissen van Stadgenoot

An architectural rendering of a modern, multi-story building complex with a prominent glass facade. The building is situated behind a large, green lawn area. In the foreground, there is a wooden boardwalk or promenade along a body of water. A white boat with several people is docked at the boardwalk. A white swan is swimming in the water. People are seen walking and sitting on the lawn and boardwalk. The sky is blue with some clouds. The text "Deel 2" and "Toelichting op de beoordelingen, per perspectief" is overlaid on the image in a purple font.

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij Stadgenoot

In januari 2015 heeft Stadgenoot te Amsterdam opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen april 2015 en oktober 2015. De commissie heeft zich terdege verdiept in het werkgebied van Stadgenoot. Behalve het bestuderen van diverse documenten van de afgelopen vier jaar en het voeren van gesprekken, heeft de commissie door middel van een wijkschouw daadwerkelijk kennis gemaakt met het woningbezit en de wijze waarop Stadgenoot de leefbaarheid in de wijken stimuleert. De commissie heeft gedurende een dagdeel onder leiding van Stadgenoot kennis genomen van wijken in Stadsdeel West (De Baarsjes, Bos en Lommer, Kolenkitbuurt)¹. De schouw heeft plaats gevonden op 20 mei 2015 en de face-to-face visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 21 en 22 mei 2015. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden. De visitatiecommissie bestond uit de heer D. van Ginkel CMC (voorzitter), de heer ing. C. Hobo (lid), mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris) en mevrouw drs. A. de Klerk (secretaris). In de bijlage zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Stadgenoot de belangrijkste aanleiding om een visitatie te laten uitvoeren de vraag hoe zij in de nieuwe financiële en politieke context haar maatschappelijke rol (focus op de kerntaak) zo goed mogelijk kan invullen.

Op basis van alle door Stadgenoot verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Stadgenoot, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2011 tot en met 2014.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

¹ De commissie heeft gezien: Mercatorplein, Hudsonhof, De Boeg, voormalig GAK-gebouw, Bosleeuw en Kolenkitbuurt (Bookstore) en Podium Mozaïek.

1.1 Schets Stadgenoot

Stadgenoot is opgericht in 2008 door een fusie van twee Amsterdamse corporaties AWW en Het Oosten. Woningcorporatie Stadgenoot beheert ruim 31.000 woningen, waarvan ruim 29.000 in Amsterdam en circa 250 woningen in de gemeenten Diemen en Ouder-Amstel en ruim 5.000 overige verhuureenheden. Deze gemeenten samen tellen circa 800.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn huurdersvereniging Huurgenoot, de gemeente en stadsdelen in Amsterdam, collega-corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen. In dit werkgebied zijn ook Ymere, Eigen Haard, Rochdale, de Key, de Alliantie en Woonzorg Nederland actief. Zij beheren respectievelijk 44.500, 35.000, 30.500, 28.500, 20.500 en 3.500 woningen. Bij Stadgenoot werken 368 medewerkers; in totaal 340.1 fte. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdig raad van bestuur. Het interne toezicht bestaat uit zes leden, van wie twee leden namens de huurders en een lid namens de Maatschappijraad in de raad van commissarissen zitting hebben.

Stadgenoot heeft diverse verbindingen. Een aantal verbindingen heeft de corporatie via dochterondernemingen en samenwerkingsverbanden. In het algemeen betreft het ondernemingen met een eigen doelstelling en een eigen administratie. Verder zijn het ondernemingen met een specifieke klantgroep, die door de eigen positionering en herkenbaarheid goed te benaderen zijn in de markt waarin zij opereren. Stadgenoot heeft het doel haar verbindingenstructuur verder te versoberen. Twee verbindingen heeft de commissie nader beschouwd. Dit zijn:

- N.V. Stadsgoed is een volle dochtermaatschappij van Stadgenoot en heeft als missie: het aankopen, restaureren en herontwikkelen van panden die verwaarloosd zijn en/of die een ongewenste invulling hebben voor de ontwikkeling van de Amsterdamse binnenstad. Met externe toezichthouders wordt gewerkt aan een nieuwe toekomst van Stadsgoed, waarbij de verbinding met Stadgenoot wordt afgebouwd. De reden hiervoor is dat de doelstellingen waaraan Stadsgoed werkt, buiten de kerntaak van de corporatie valt.
- VvE Beheer Amsterdam B.V. is een zakelijke dienstverlener in de markt voor VvE Beheer en een dochterbedrijf (50/50) van Woonstichting De Key en Stadgenoot. In 2014 is het aantal beheerde VvE's licht gegroeid. Eind 2014 werden circa 1.030 VvE's (2013: 950) beheerd met circa 42.000 (2013: 42.000) appartementsrechten. In 2014 zijn enkele VvE's met veel appartementsrechten vertrokken en zijn hiervoor meerdere VvE's met minder appartementsrechten in de plaats gekomen. De visitatiecommissie constateert dat dat efficiënt en doelmatig gebeurt en dat er gewerkt wordt aan de verdere professionalisering en positie ten aanzien van huurders.

1.2 Werkgebied Stadgenoot

Het werkgebied van Stadgenoot is te kenmerken als een grootstedelijke omgeving. De woningmarkt in dit gebied bestaat voor circa 72 procent uit huurwoningen. Circa 84 procent van de woningen is gestapeld. Twee derde van de Amsterdamse woningen telt maximaal drie kamers. Bijna de helft van de woningen is gebouwd voor de oorlog. Er is vooral na 1971 veel ontwikkeld; circa 36 procent van de woningen is toen gebouwd.

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 4 in, dat wil zeggen: middelgrote en kleine herstructureringscorporaties. De referentiegroep waarmee Stadgenoot wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 44 corporaties in deze categorie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

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

2.1 Beschrijving van de opgaven

Deze paragraaf beschrijft de opgaven in het werkgebied van Stadgenoot gedurende de visitatieperiode. Aangezien het bezit van Stadgenoot zich voornamelijk bevindt in Amsterdam (en maar voor een zeer beperkt deel in andere gemeenten), focussen we hier op de opgaven in de gemeente Amsterdam. Deze zijn terug te vinden in de Woonvisie Amsterdam tot 2020 (2009) en de Prestatieafspraken 2011 tot en met 2014 'Bouwen aan de Stad II'

Wonen in de Metropool, Woonvisie Amsterdam tot 2020 (2009)

De Woonvisie Amsterdam is samen met partijen uit de stad opgesteld en in 2009 vastgesteld. Er zijn zeven thema's benoemd:

1. Emancipatiestad;
2. Ongedeelde stad: alle bevolkingsgroepen moeten in alle wijken kunnen wonen. Jong en oud, arm en rijk;
3. Betaalbare stad;
4. Vernieuwde stad: Amsterdam kent aandachtswijken die met de grootste stedelijke vernieuwingsoperatie uit de geschiedenis opgeknapt en aantrekkelijker worden gemaakt. Deze wijken bevinden zich met name in Amsterdam Zuidoost, Noord en Nieuw- West. De aandachtswijken moeten krachtwijken worden;
5. Topstad: een hoge kwaliteit van woningen en voorzieningen is een voorwaarde voor een sterke economische concurrentiepositie van Amsterdam en haar omgeving. Verruiming van (tijdelijke) vestigingsmogelijkheden kan talent aantrekken.
6. Zorgzame stad: ouderen en kwetsbare groepen moeten zoveel mogelijk zelfstandig kunnen wonen en aan de samenleving deelnemen;
7. Duurzame stad: zuinige woningen moeten een forse bijdrage leveren aan vermindering van het energieverbruik in de stad Amsterdam.

De Woonvisie legt de prioriteiten bij:

- Gebieden met hoge marktdruk (zoals de centraal-stedelijke zone) blijven toegankelijk voor lage en middeninkomens.
- Een groter aanbod in het middensegment: het middensegment moet drastisch worden uitgebreid, onder meer door nieuwbouw, verkoop van huurwoningen en sociale koopconstructies.
- Stad voor kinderen: in de woonvisie is veel aandacht voor behoeftes van gezinnen.
- Specifiek bouwen voor specifieke groepen: studenten hebben andere woonwensen dan ouderen, mensen die aangewezen zijn op zorgvoorzieningen hebben heel andere behoeftes dan werkende jongeren. Maatwerk, daar gaat het om.

- Gebiedsgericht werken: niet iedere buurt hoeft de ideale afspiegeling te zijn van de Amsterdamse samenleving, niet overal hoeft de gemengdheid hetzelfde te zijn en niet iedere buurt hoeft dezelfde voorzieningen te hebben. Amsterdam is geen homogeen geheel, maar een ideale mix van gevarieerde verscheidenheid.

Prestatieafspraken: Bouwen aan de Stad II (2011 tot en met 2014)

Als uitwerking van de Woonvisie zijn prestatieafspraken gemaakt. De periode van de prestatieafspraken Bouwen aan de Stad II loopt gelijk aan die van de visitatieperiode. In Bouwen aan de Stad II zijn op bestuurlijk niveau afspraken gemaakt voor een groot aantal onderwerpen, van aanbodingsafspraken tot energiebesparing. Stadgenoot is een van de Amsterdamse corporaties die deze overeenkomst heeft getekend. Naast de gemeente Amsterdam, de Amsterdamse stadsdelen en de Huurdersvereniging Amsterdam hebben ook de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de overige Amsterdamse corporaties² deze prestatieafspraken getekend. Stadgenoot is met haar ruim 31.000 woningen een van de zes grootste corporaties in Amsterdam (corporaties met 20.000 tot 45.000 woningen). Haar aandeel op de sociale huurvoorraad bedraagt circa een zesde (16 procent) op het totaal. In de tabel hierna zijn de voor deze visitatie relevante afspraken samengevat.

Tijden van (woningmarkt)crisis, heffingen en (de komst van) de nieuwe Woningwet hebben de afspraken inmiddels deels ingehaald. In mei 2013 verscheen er een Monitor Prestatieafspraken 2011 en 2013. Hierin werd geconstateerd dat niet alle afspraken haalbaar bleken. In september 2013 verscheen er een rapport van de Rekenkamer Amsterdam over de prestatieafspraken. Sommige afspraken uit Bouwen aan de Stad zijn de afgelopen jaren bijgesteld. In het rapport van de Rekenkamer (september 2013) werden de volgende conclusies getrokken:

- De *aanbodingsafspraken* zijn in 2011 en 2012 met passen en meten gehaald, maar zullen naar verwachting in 2013 en 2014 niet meer gehaald worden. Er zijn inmiddels nieuwe aanbodingsafspraken³ gemaakt, met een looptijd tot 30 september 2013. De reden hiervoor is dat het Rijksbeleid – de verhuurderheffing, de Vestia-heffing en de novelle van minister Blok op de Herzieningswet – nog onzeker is. Wanneer deze maatregelen onverkort doorgaan zullen ook de nieuwe aanbodingsafspraken volgens de corporaties niet meer haalbaar zijn. Inmiddels (2015) zijn er nieuwe concept samenwerkingsafspraken gemaakt tussen gemeente, huurdersorganisatie en corporaties.
- Er worden extra investeringen in energiebesparing gedaan, maar er zijn aanzienlijk minder labelstappen gerealiseerd dan geraamd. Dit komt doordat er minder nieuwe woningen zijn gebouwd. De ambitie was dat er 12.000 tot 18.000 labelstappen op jaarbasis gerealiseerd zouden worden. In 2011 en 2012 zijn er gemiddeld 10.000 gerealiseerd. Het zijn met name de labelstappen bij sloop/nieuwbouw en mutatie die achterblijven. De labelstappen bij renovatie lopen wel in de pas bij de ambitie. Er is in totaal 11,4 miljoen euro uitgekeerd voor de gemaakte labelstappen; ongeveer een derde van het totale bedrag van 33,1 miljoen euro dat beschikbaar is.

² De Amsterdamse corporaties zijn: Ymere, Eigen Haard, De Alliantie Amsterdam, Rochdale, De Key, Duwo, Woonzorg Nederland en (het inmiddels opgeheven samenwerkingsverband) Far West.

³ De nieuwe tijdelijke aanbodingsafspraken zijn overigens niet ondertekend door de Huurdersvereniging.

- De gerealiseerde labelstappen zouden in totaal hebben geleid tot 2,7 miljoen m³ minder gasverbruik en totale verlaging van de gasrekening met 1,8 miljoen euro. Daarnaast zou het hebben geleid tot een totale verlaging van 4,8 kiloton CO².

In de aanbiedingsafspraken 2013 hebben partijen met elkaar afgesproken onverkort te willen gaan voor een ongedeelde stad. Partijen staan voor een stad met gemengde wijken, waarbij die menging niet noodzakelijk op blok- of complexniveau geldt. Een open stad die toegankelijk is voor nieuwkomers, die volop kansen biedt, die ruimte geeft voor diversiteit, zonder de ogen te sluiten voor problemen. Inkomenssegregatie wordt aangepakt, door stedelijke vernieuwing en differentiatie, ondersteund door de sociale pijler.

Thema	Prestatieafspraken: Bouwen aan de stad II 2011 tot en met 2014
Huisvesting Primaire doelgroep	<p>Beschikbaarheid</p> <p>Bouwen aan de stad II richt zich met name op de beschikbaarheid van huisvesting voor bepaalde doelgroepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grote gezinnen: Partijen zetten zich in om van de sociale huurwoningen 20 procent te realiseren als een grote woning met ten minste 5 kamers. Verder zijn er aanbiedingsafspraken gemaakt ten aanzien van grote gezinnen. De corporaties gaan per jaar 250 te krap wonende gezinnen actief benaderen om hun woonsituatie te verbeteren. Eerst worden de te krap wonende gezinnen die wonen in een woning met een oppervlakte tot 60 m² GBO benaderd. Bij gebleken succes worden daarna de gezinnen benaderd die wonen in een woning met een oppervlakte tussen de 60 en 80 m² GBO. • Studenten: Opgave om 9.000 studentenwoningen toe te voegen. Deze toevoeging moet plaatsvinden door een mix van maatregelen (tijdelijke en permanente bouw, tijdelijke verhuur van te slopen woningen, transformatie kantoren, labeling van woonruimte voor studenten). Per 1 januari 2011 wordt de mogelijkheid voor het labelen van woningen voor dit doel met 1.000 verruimd, waarbij deze extra labeling mede wordt ingezet in complexen die door de vertraging van de stedelijke vernieuwing pas op een later tijdstip een aanpak (sloop of hoog niveau renovatie) krijgen. Voorwaarde is dat de betreffende woningen met een campuscontract worden verhuurd. • Jongeren: Opgave van 2.500 woningen voor jongeren. Deze woningen voor jongeren moeten beschikbaar komen door een mix van maatregelen, waarbij het accent ligt op toevoeging in de bestaande voorraad (labelen van woningen, tijdelijke verhuur). Corporaties kunnen gebruik maken van een speciaal jongerencontract, vergelijkbaar met een campuscontract. • Middensegment versterken, zowel in de koop als de huur. De partijen beschouwen een middeninkomen als een inkomen tussen de 33.000 euro (prijspeil 2010) en anderhalf keer modaal (48.750 euro, prijspeil 2010). In de koopsector betekent dit kooprijzen tot circa 220.000 euro (prijspeil 2010) en in de huursector huren tussen de 650 euro en 930 euro (prijspeil 2011). Corporaties zullen, in samenwerking met de centrale stad en stadsdelen, bevorderen dat ook binnen de Ring meer woningen beschikbaar komen in het middensegment. In de nieuwe aanbiedingsafspraken 2013 is opgenomen dat corporaties woningen in het middensegment tot 930 euro zoveel mogelijk met voorrang toewijzen aan huishoudens met een inkomen tot 43.000 euro. Boven de liberalisatiegrens wordt ten minste de helft in het middensegment (huur tussen 681 euro en 930 euro) aangeboden.

	<p>Afgesproken is daarbij dat corporaties niet gehouden zijn deze woningen marktcontrair (onder de marktprijs) te verhuren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toewijzing: Per jaar ten minste 7.500 van de vrijkomende corporatiewoningen met een huurprijs onder de huurtoeslaggrens worden verhuurd met een huurprijs onder de hoge aftoppingsgrens van de huurtoeslag (554,76 euro prijspeil 2011). Deze afspraak is in de nieuwe aanbiedingsafspraken (2013) aangepast in: corporaties verhuren minimaal 50 procent van alle verhuringen onder de hoge aftoppingsgrens (574 euro). Corporaties verhuren maximaal 25 procent van alle verhuringen boven de liberalisatiegrens (681 euro).
	<p>Betaalbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nieuwbouwafspraken: Bij grote woningbouwlocaties en als gemiddelde voor de stad als geheel geldt een percentage van 30 procent sociale huurwoningen in de nieuwbouw. Binnen de Ring kan, waar een hoger percentage sociale huurwoningen aanwezig is, hiervan neerwaarts worden afgeweken. • Corporaties zorgen ervoor dat minimaal de helft van de te verkopen sociale huurwoningen bereikbaar is voor de inkomensgroep tot anderhalf maal modaal (bruto 48.750 euro, prijspeil 2010). Koopgarant: Corporaties verwachten de komende vier jaar ten minste 2.500 woningen in dit segment aan te bieden. Als het naar het oordeel van partijen een succes wordt, kunnen meer woningen via deze lijn worden aangeboden. Op basis van bestaande afspraken is nog een contingent van bijna 500 woningen beschikbaar in de nieuwbouw voor formules als Koopgarant met een grondprijs gelijk aan die van sociale huurwoningen.
<p>Huisvesting bijzondere doelgroepen</p>	<p>Ouderen en gehandicapten</p> <ul style="list-style-type: none"> • In de gehele stad zal 80 procent van de door corporaties nieuwgebouwde eenlaagse woningen op begane grond of toegankelijk met lift, aanpasbaar worden gebouwd, zodat ze geschikt te maken zijn voor mensen met een beperking, waaronder senioren. Deze aanpasbaarheidseisen gelden niet voor studenten- en jongerenwoningen. Daarnaast wordt ingezet op het realiseren van aanpassingen binnen de bestaande voorraad waardoor mensen langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Buiten de Ring en in stadsdeel Noord is op dit moment voldoende aanbod van specifieke vormen van ouderenhuisvesting. De behoefte beperkt zich tot seniorenhuisvesting binnen de Ring (exclusief Noord). Afhankelijk van de mogelijkheden en behoefte wordt ook ingezet op geclusterde vormen van seniorenhuisvesting.
	<p>Begeleid Wonen-concepten voor jongeren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderdeel van deze mix van maatregelen voor huisvesting voor jongeren zijn Woon- Leer-Werk-plekken. Ten behoeve van de uitstroom van jongeren uit Begeleid Wonen-concepten (Spirit en HVO-Querido) is er een jaarlijkse huisvestingsvraag naar circa 100 woonruimten: - 38 jongeren zonder begeleiding - 47 jongeren met lichte begeleiding - 14 jongeren met zwaardere begeleiding. Dat kan in de vorm van onzelfstandige wooneenheden of vormen van tijdelijke voorzieningen (containers). Bij de uitstroom kan ook gebruik worden gemaakt van een speciaal jongerencontract. Corporaties spannen zich daar toe in onder de voorwaarde dat de huurbetaling voor deze jongeren is gewaarborgd en, indien van toepassing, in begeleiding is voorzien.

	<p>Maatschappelijke opvang en schuldhulpverlening</p> <ul style="list-style-type: none"> De corporaties dragen daaraan bij door middel van het voorkomen van huisuitzettingen, onder meer middels de methode 'Er op af' en 'Vroeg er op af' of anderszins. Daarnaast ontwikkelen en beheren corporaties bijzondere woonvoorzieningen aan de onderkant van de woningmarkt om deze groepen te huisvesten en stellen zij binnen hun woningvoorraad woonruimten voor deze groep beschikbaar.
Kwaliteit woningen en woning-beheer	<p>Energie en duurzaamheid</p> <ul style="list-style-type: none"> Voor de periode 2011 t/m 2014 hebben partijen het doel om te komen tot minimaal 48.000 labelstappen en de ambitie om 72.000 labelstappen te bereiken. Dit kan bij sloop/nieuwbouw, renovatie en mutatie. Partijen willen gezamenlijk vernieuwende initiatieven nemen om tot energiebesparing en de daarmee samenhangende woonlastenbesparing te komen.
(Des-)in-vesteringen	<p>Nieuwbouw</p> <ul style="list-style-type: none"> Mede vanwege de onzekerheden die samenhangen met de economische recessie vindt zowel bij de gemeente als bij de corporaties een heroverweging van het woningbouwprogramma plaats. Als gevolg daarvan is men geen bouwprogramma overeen gekomen. Partijen spreken af het woningbouwprogramma van onderaf op te bouwen op basis van de in de periode van de overeenkomst te realiseren bouwprojecten.
	<p>Verkoop</p> <ul style="list-style-type: none"> De totale verkoopruimte tot en met 2020 is 35.000 woningen. Te weten 30.000 reguliere verkoop en 5.000 Koopgarant.
Kwaliteit wijken en buurten	<p>Wijk- en buurtbeheer</p> <ul style="list-style-type: none"> Partijen staan voor een stad met gemengde wijken, waarbij die menging niet noodzakelijk op blok- of complexniveau geldt. Een open stad die toegankelijk is voor nieuwkomers, die volop kansen biedt, die ruimte geeft voor diversiteit, zonder de ogen te sluiten voor problemen. Inkomenssegregatie wordt aangepakt, door stedelijke vernieuwing en differentiatie, ondersteund door de sociale pijler. Wijkaanpak wordt als methode voortgezet. Dat wil zeggen: gebiedsgericht werken, hoge mate van bewonersbetrokkenheid, invloed en activering van bewoners, in coalities en met accent op de thema's leefbaarheid, leren en opgroeien, participatie en armoede. Doel is de verbetering van de wijken vast te houden en de inspanningen van alle partijen daarop te richten. De doelstelling van gemengde wijken blijft daarbij overeind. Partijen willen in het kader van de wijkaanpak de beperktere middelen geconcentreerder inzetten en extra focus aanbrengen in de aanpak. Daarbij gaat het zowel om een scherpere focus op gebieden als een meer thematische focus. De transformatie van achterstandsgebieden tot aantrekkelijke leefbare wijken met een gevarieerd woningaanbod, goede voorzieningen en een goede openbare ruimte wordt door partijen onverminderd als zeer belangrijk gezien.

	<p>Leefbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partijen willen ten minste de leefbaarheidsscore vasthouden, ook nu de stedelijke vernieuwing wordt getemporeerd. Daarnaast streven ze ernaar dat geen enkele buurt nog een score beneden 6 heeft. • Corporaties en stadsdelen zullen de veiligheid van huis en wijk in de gebieden waar hun woningen gelegen zijn helpen bevorderen in samenwerking met andere verantwoordelijke partijen. • In het kader van leefbare wijken zullen partijen binnen hun mogelijkheden bijdragen aan het bevorderen van een gezonde buurteconomie. • Corporaties zullen leegstand van woningen en ander onroerend goed zoveel mogelijk voorkomen.
--	--

Landelijk Energieconvenant

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018.

Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

De prestaties, zoals door Stadgenoot geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,0	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8,0		

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een **7,0**. In grote lijnen presteert Stadgenoot volgens de opgave. Extra waardering heeft de commissie voor het presteren in de kwaliteit van wijken en buurten. Stadgenoot weet daar goed te presteren. De waardering voor de kwaliteit van de woning, het woningbeheer en de duurzaamheid is lager dan die van de overige prestatievelden, maar nog wel voldoende.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De prestaties van Stadgenoot voldoen ruimschoots aan de opgaven voor huisvesting van de primaire doelgroep. De commissie waardeert dit onderdeel gemiddeld met een **7,0**.

Woningtoewijzing en doorstroming

In 2011 behoorde 86 procent van de woningvoorraad van Stadgenoot tot de goedkope en betaalbare voorraad; in 2014 was dat 81 procent. Stadgenoot beschikt hiermee over voldoende woningen voor de primaire doelgroep. Stadgenoot heeft in Bouwen aan de Stad II afgesproken om jaarlijks 50 procent van de vrijgekomen woningen aan te bieden in het betaalbare segment tot de eerste aftoppingsgrens (tot 574 euro), 25 procent sociaal overig (tot 681 euro) 20 procent middensegment (tot 900 euro) en maximaal 5 procent duur (> 900 euro). In de visitatieperiode is dat in voldoende mate bereikt. Een knelpunt, waar Stadgenoot mee te maken heeft, is dat het aantal woningen dat vrijkomt voor verhuur de afgelopen vier jaar is gedaald van 1.906 woningen in 2011 (5,9 procent) naar 1.718 in 2014 (4,8 procent). De doorstroming in het bezit van Stadgenoot is hiermee relatief laag. Er komen dus relatief weinig woningen beschikbaar voor verhuur. Dit is typerend voor Amsterdam. Zowel voor de primaire doelgroep als voor de middeninkomens is er te weinig aanbod door de lage dynamiek in de woningvoorraad. Dit geldt ook voor grote gezinnen.

Voor *grote gezinnen* is verder afgesproken dat de corporaties gezamenlijk per jaar 250 te krap wonende grote gezinnen actief zouden benaderen om hun woonsituatie te verbeteren. Wanneer dit aantal evenredig verdeeld wordt over de corporaties, betekent dit voor Stadgenoot 40 grote gezinnen per jaar. Stadgenoot heeft hieraan meegewerkt. Het bleek lastig omdat al snel duidelijk werd dat dit in de beleving van deze gezinnen geen directe verbetering in de woonsituatie bracht. Eveneens hebben partijen geprobeerd grote gezinswoningen beschikbaar te krijgen. Omdat huurders bij verhuizing te maken zouden krijgen met een soms forse huursprong, was het gevolg dat huurders vaak afzagen van verhuizing.

Toch is het Stadgenoot gelukt om vanaf 2012 per jaar gemiddeld ruim 40 grote gezinnen aan een passende woning te helpen, waarmee ze op dit gebied conform afspraak heeft gepresteerd. De visitatiecommissie beoordeelt dit, gezien de complexiteit van de opgave, als een ruim voldoende prestatie.

De visitatiecommissie constateert dat Stadgenoot uitmuntende prestaties heeft geleverd voor het huisvesten van *jongeren*. De opgave in Bouwen aan de Stad II was 2.500 woningen voor jongeren. Stadgenoot transformeerde kantoorgebouwen (voormalig GAK) tot jongerenwoningen. Daarnaast verhuurt Stadgenoot tijdelijk woningen aan studenten in herstructureringsgebieden. Stadgenoot heeft speciaal voor starters het jongerencontract⁴ geïntroduceerd en voor studenten het campuscontract. Vanaf 2012 tot en met 2014 heeft Stadgenoot 1.325 woningen voor jongeren en starters toegevoegd aan de markt. Hetgeen maar liefst meer dan de helft van de stedelijke opgave is. De visitatiecommissie vindt deze prestatie uitmuntend.

Stadgenoot heeft daarnaast alle woningen *passend toegewezen*, volgens de normen van de Europese regelgeving, dat wil zeggen dat minimaal 90 procent van de vrijgekomen sociale huurwoningen is toegewezen aan huishoudens met een inkomen van maximaal 34.085,- euro.

Stadgenoot heeft tot en met 2013 voldaan aan de opgaven voor het huisvesten van *statushouders*. In 2014 werd de stedelijke opgave niet behaald. Het aandeel van Stadgenoot in 2014 was ten opzichte van de opgave (evenredig aan haar bezit) iets te laag. Stadgenoot heeft in totaal 123 statushouders gehuisvest in de afgelopen vier jaar. De visitatiecommissie constateert dat Stadgenoot gemiddeld over de vier jaar voldoende heeft gepresteerd.

Betaalbaarheid

De corporaties hebben bij nieuwbouw meer sociale huurwoningen gebouwd dan afgesproken (30 procent). Dit had te maken met de verslechterde woningmarktstandigheden. De vraag naar duurdere woningen was beperkt, terwijl er naar sociale huurwoningen wel vraag was. De visitatiecommissie constateert dat de corporaties hiermee passend hebben ingespeeld op de wijzigende opgaven.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een **7,0**.

Stadgenoot heeft relatief veel vastgoed voor ouderen en bijzondere groepen. Voor een deel verhuurt Stadgenoot specifiek vastgoed aan bijvoorbeeld zorginstellingen voor verschillende groepen zoals ouderen, gehandicapten en dak- en thuislozen. Voorbeelden zijn De Klinker in West, Parkhof in Zuid-Oost en HVO Poeldijkstraat in Nieuw-West. Ook verhuurt Stadgenoot individuele woningen aan mensen die (ambulante) begeleiding krijgen, onder meer in samenwerking met Philadelphia. Het gaat in totaal om 19 grote gebouwen en 330 woningen voor cliënten van zorginstellingen.

⁴ Met een jongerencontract moeten jongeren uiterlijk een halfjaar na hun 26^e verjaardag plaatsmaken voor een jongere tot 23 jaar. De huurder moet vervolgens zelf woonruimte zoeken.

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

Met het oog op alle veranderingen die worden doorgevoerd rondom wonen, zorg en welzijn, heeft Stadgenoot in 2014 een nieuwe visie op wonen en zorg en een strategie ten aanzien van de zorgvastgoedportefeuille vastgesteld. Ook heeft ze opnieuw gekeken naar de woningen die Stadgenoot heeft gelabeld voor senioren en is een pilot gestart om ouderen toekomstbestendig en passend te huisvesten. Stadgenoot is ook in overleg met de partners in de stad over het beheer in de wijken als het gaat om wonen en zorg, bijvoorbeeld over transformatie van de woonzorgcomplexen. Zo is in seniorenflat De Drecht de benedenvleugel verbouwd tot gezondheidscentrum met huisartsen, fysiotherapeuten, een apotheek en andere zorgverleners. Deze toevoeging versterkt de kwaliteit van het seniorencomplex en het aanbod van toegankelijke gezondheidszorg in Holendrecht. In zorgcentrum De Boeg werden woningen intramuraal bewoond door senioren. Dit is omgezet naar woningen die zelfstandig verhuurd kunnen worden aan senioren. Door samenwerking tussen Stadgenoot, Philadelphia, Combiwel en buurtbewoners is een servicepunt voor ouderen in de Da Costabuurt in stand gehouden. De visitatiecommissie constateert dat Stadgenoot hiermee ruim voldoende inspelt op de veranderende context.

Stadgenoot heeft bijna 2.100 woningen exclusief gelabeld voor ouderen. Zij heeft afgesproken te streven naar het realiseren van aanpassingen binnen de bestaande voorraad in de wijken binnen de Ring (exclusief Noord), waardoor mensen langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Er zijn geen aantallen afgesproken en er wordt bovendien niet gemonitord (op stedelijk niveau). De visitatiecommissie kan hier daarom geen oordeel over geven. Stadgenoot bouwt haar nieuwbouwappartementen levensloopbestendig, waardoor ze op dit punt ruim voldoet aan de afspraken uit Bouwen aan de Stad II.

Personen met een beperking

Met de gemeente zijn afspraken gemaakt over toewijzingen aan voorrangsgroepen in de maatschappelijke opvang. Binnen deze afspraken zijn in 2014 veertig woningen verhuurd voor begeleid wonen-projecten, onder andere aan HVO Querido (HVO-Discusproject), het Leger des Heils, Stichting Philadelphia Zorg en de Volksbond. Daarnaast is Stadgenoot gestart om in samenwerking met AMC logeerhuizen (onder meer voor familie van patiënten) in De Drecht aan te bieden. Op IJburg heeft zij een project opgeleverd met negen huurwoningen en circa 1.500 m² bedrijfsruimte waar de Volksbond de woningen huurt en inzet voor begeleid zelfstandig wonen voor jongeren in het kader van re-integratie. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties voor personen met een beperking, met een ruime voldoende.

Maatschappelijke opvang en schuldhulpverlening

De corporaties hebben in Bouwen aan de Stad II afgesproken huisuitzettingen zoveel mogelijk te voorkomen, onder meer middels de methode 'Er op af' en 'Vroeg er op af' of anderszins. Daarnaast ontwikkelen en beheren corporaties bijzondere woonvoorzieningen aan de onderkant van de woningmarkt om deze groepen te huisvesten en stellen zij binnen hun woningvoorraad woonruimten voor deze groep beschikbaar. De visitatiecommissie constateert dat het aantal huisuitzettingen bij Stadgenoot vanaf 2012 een dalende trend laat zien. De huurachterstanden blijven stabiel en vertonen in 2014 zelfs een lichte daling. Dit onderdeel beoordeelt de commissie daarom ruim voldoende.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel gemiddeld met een **6,0**.

Woningkwaliteit

Ten aanzien van de woningkwaliteit zijn geen prestatieafspraken gemaakt. De visitatiecommissie beschouwt hier het door de corporatie zelf gestelde doel daarom als opgave. Stadgenoot heeft zichzelf tot doel gesteld haar woningen ultimo 2014 voor 95 procent aan de door haar vastgestelde Basiskwaliteit 2014⁵ te laten voldoen. Hierbij merkt de commissie op dat de Basiskwaliteit 2014 een laag ambitieniveau is in vergelijking met het kwaliteitsniveau van het bezit bij andere corporaties. Een belangrijk onderdeel van de Basiskwaliteit 2014 is veilige verwarming en warmwaterbereiding. Stadgenoot wil dan ook alle open verbrandingstoestellen vervangen. Een aantal bewoners weigert echter mee te werken. Inmiddels heeft Stadgenoot via een juridische procedure geregeld dat deze bewoners toch mee moeten werken. De visitatiecommissie waardeert het dat Stadgenoot zich hard maakt voor de veiligheid van haar huurders. Om de Basiskwaliteit 2014 te bereiken ligt er nog een opgave van 2.000 huishoudens⁶. De visitatiecommissie constateert dat ze hiermee met een afwijking van zeven procent haar doelstelling in belangrijke mate haalt. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom voldoende.

Kwaliteit dienstverlening

Over de kwaliteit van dienstverlening zijn geen prestatieafspraken gemaakt. Er is wel een landelijke benchmark van Aedes. Stadgenoot scoort hier als C-corporatie, dit wil zeggen dat de beoordeling van Stadgenoot door de huurders beneden het gemiddelde (B) ligt ten opzicht van corporaties in dezelfde grootteklasse. Stadgenoot streeft zelf naar een klantentoordeel volgens KWH van minimaal een 7,5. Dit is net niet behaald. In 2013 en 2014 was het gemiddelde van een 7,3 bereikt. Aan klanten is een oordeel gevraagd op verschillende onderdelen: afhandelen van reparatieverzoeken; nieuwe verhuringen; planmatig onderhoud; vastgoedverbetering en verkoop bestaande bouw. In 2014 bleef het gemiddelde stabiel, maar zijn de scores op onderdelen achteruitgegaan. Het betreft het afhandelen van reparatieverzoeken en vastgoedverbeteringen. In de visitatiegesprekken geven huurders aan dat de corporatie bij het afhandelen van reparatieverzoeken steken laat vallen. Wellicht verklaart dit de daling van het klantentoordeel op dit punt. Dat vastgoedverbetering in het oordeel van de klanten gedaald is, heeft wellicht te maken met het intrekken of on hold zetten van verbeterprojecten. Het klantentoordeel op planmatig onderhoud is daarentegen wel gestegen. De visitatiecommissie constateert dat Stadgenoot op dit onderdeel voldoende presteert.

Energie en duurzaamheid

Op het gebied van energie en duurzaamheid zijn afspraken gemaakt in Bouwen aan de Stad II. Voor de periode 2011 tot en met 2014 hebben partijen de afspraak om te komen tot minimaal 48.000 energielabelstappen en de ambitie om 72.000 labelstappen te bereiken. Dit kan bij nieuwbouw, renovatie en mutatie.

⁵ Er is een basiskwaliteit voor de woningen gedefinieerd, waar ultimo 2014 het overgrote deel van de woningen aan moet voldoen, simpel samengevat als 'schoon, heel en veilig'. Dat betekent in concreto dat de open verbrandingstoestellen (geisers e.d.) moeten zijn verwijderd evenals gevaarlijk asbest.

⁶ Het betreft huishoudens die niet thuis waren op het moment van afspraak en geen gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheid om zelf een nieuwe afspraak te maken. Zij worden in 2015 nogmaals benaderd.

Partijen willen gezamenlijk vernieuwende initiatieven nemen om tot energiebesparing en de daarmee samenhangende woonlastenbesparing te komen. De visitatiecommissie heeft beleid gezien op het gebied van energielabels en duurzaamheid, maar pas in 2014 maakt Stadgenoot een flink aantal labelstappen, namelijk 5.100. In de gehele visitatieperiode heeft Stadgenoot (minimaal) 7.620 labelstappen gemaakt. Stadgenoot heeft in 2014 haar ambitie om gemiddeld label C te behalen voor haar woningvoorraad in 2020 verhoogd naar gemiddeld label B. Hiermee beoogt Stadgenoot in 2020 te voldoen aan het landelijke energieconvenant. Zoals de corporatie zelf aangeeft in het document 'Project Duurzaamheid van C naar B' (2014), is het nog wel de vraag of dit financieel haalbaar is.

De visitatiecommissie is van mening dat Stadgenoot voldoende presteert op het gebied van energie en duurzaamheid.

Investeren en desinvesteren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel gemiddeld met een **7,0**.

Toen Bouwen aan de Stad II werd opgesteld, is mede vanwege de onzekerheden die samenhangen met de economische recessie, geen woningbouwprogramma overeen gekomen. Partijen hebben afgesproken het woningbouwprogramma van onderaf op te bouwen op basis van de in de periode van de overeenkomst te realiseren bouwprojecten. Er zijn wel afspraken gemaakt over de (maximale) verkoopprijs van huurwoningen. De totale verkoopprijs tot en met 2020 werd gesteld op 35.000 woningen voor alle corporaties in Amsterdam samen. De verkoop bleef door de woningmarktcrisis ver achter op de ramingen.

Stadgenoot heeft naar mening van de visitatiecommissie ruim voldoende gepresteerd in nieuwbouw en transformatie van vastgoed. In totaal heeft Stadgenoot in de periode 2011 tot en met 2014 646 nieuwe huurwoningen en 429 koopwoningen gebouwd. Eveneens heeft ze 55 huurwoningen herontwikkeld en 164 woningen gesloopt. Stadgenoot heeft in de visitatieperiode in totaal 1.335 woningen verkocht, waarvan 202 woningen werden verkocht aan marktpartijen.

De visitatiecommissie is te spreken over de wijze waarop ze het risicovolle vastgoed (erfenis uit het verleden) deels heeft weten om te zetten in woningen waar behoefte aan is. Eveneens heeft ze risicovol vastgoed en ontwikkelposities verkocht (Parool/Trouwgebouw, Van Gendthallen, Houthavens en Zuid-as). Een mooi voorbeeld is het voormalig GAK-gebouw waar Stadgenoot het project De Studio, jongerenwoningen heeft gerealiseerd. Daarnaast heeft ze meerdere nieuwbouwprojecten gerealiseerd: Project Oosterpoort (waaronder ook 235 koopappartementen); Hasselaerhof in Geuzenveld; Oosterdokseiland New Chinatown; Argentië (Oosterlijke Handelskade); Piri Reis/Riva (centrum/west) en Solid IJburg en Solid WG-Oost Furore. In 2012 heeft Stadgenoot een derde van de Far West portefeuille en daarbij behorende projecten overgenomen.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een **8,0**.

Stadgenoot monitort de leefbaarheid in wijken. De visitatiecommissie constateert dat alle wijken waar Stadgenoot bezit heeft minimaal een (bijna) ruime voldoende scoren.

Stadgenoot heeft mede op basis van de statistieken besloten onderscheid te maken in wijken, namelijk: vernieuwingsgebieden, intensief-beheergebieden en ontwikkellocaties. Zij stemt hier haar investeringsprogramma op af. Vernieuwingsgebieden krijgen prioriteit boven intensief-beheergebieden. Bij vrijwel alle wijken is de afgelopen jaren een stijgende lijn in de leefbaarheid te zien. Uiteraard is deze positieve score ook te danken aan andere partijen die actief zijn in de wijken. Stadgenoot heeft voldaan aan de prestatieafspraken ten aanzien van wijken en wijkaanpak. Zij vindt het belangrijk om een schone woonomgeving te bieden aan bewoners. Naast de in schoonmaakcontracten geregelde periodieke schoonmaak organiseert Stadgenoot daarom ook actiedagen in samenwerking met bewoners en stadsdelen. Stadgenoot spant zich in om de woonomgeving te verbeteren. Zo zijn er boxgangen en drooglopen afgesloten en camera's geplaatst om vandalisme tegen te gaan en de veiligheid te vergroten. De visitatiecommissie constateert dat Stadgenoot in de wijken een goede bijdrage levert door creatieve oplossingen om de sociale cohesie te bevorderen en het imago van de wijk te verbeteren. In de bijlage zijn meerdere projecten beschreven. Een van deze creatieve oplossingen is 'The Bookstore' in de Bosleeuw. Deze fungeert als het huis van de buurt: een projectruimte waar buurtbewoners een kopje koffie kunnen drinken en gebruik kunnen maken van de gemeenschappelijke tuin. Verder zijn er in dezelfde wijk in de plinten van de wooncomplexen ateliers en kringloopwinkeltjes gevestigd. Kunstenaars hebben beurtelings de verantwoordelijkheid om deze ruimten open te houden en de sfeer te verzorgen.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Stadgenoot heeft haar ambities de afgelopen jaren flink moeten bijstellen. In 2010 via het **ondernemingsplan 'Met elan door zwaar weer'**. De titel spreekt voor zich: Stadgenoot verkeerde in zwaar weer door de financiële- en vastgoedcrisis. Dit ondernemingsplan werd kort na de fusie tussen Het Oosten en AWV in 2008 geschreven. In het plan is de schrik van de kredietcrisis die eind 2008 startte duidelijk merkbaar. Stadgenoot verkocht nauwelijks nog woningen, waardoor de investeringscapaciteit slonk. Plannen vielen stil en moesten worden herontwikkeld; gedane investeringen hadden geen rendement en er moest stevig worden afgewaardeerd. Het bijsturen richtte zich onder meer op de lijst met investeringsplannen, die erg lang was. De crisis verdiepte zich zodanig dat de doelstellingen steeds verder moesten worden aangescherpt. Onzekerheden bleven: hoe lang zou de crisis aanhouden? Welke politieke veranderingen zouden plaatsvinden? Hoe zou de overname van Far West verlopen? Het ondernemingsplan in 2010 koerste voornamelijk op het verhogen van de markt- en bedrijfswaarde van de vastgoedportefeuille. Stadgenoot vond het (nog) niet nodig projecten te schrappen. Ze werden hoogstens herontwikkeld, getemporeerd of on hold gezet. Het plan was om in de periode 2010-2019 een krimpscenario in te zetten, waarbij het totaal aantal woningen van Stadgenoot met negen procent zou afnemen. Het plan was ook om het aantal sociale huurwoningen aanzienlijk te laten slinken, namelijk met circa 4.000, terwijl het aantal vrije sector huurwoningen daarentegen zou moeten groeien. Eveneens was er een groei voorzien in het aantal bedrijfsruimten. Uitgangspunt was een nieuw evenwicht te bereiken waarin beheren (kostendekkend) en investeren (winst dekt onrendabel) op een volkshuisvestelijk verantwoord niveau zou worden gecontinueerd.

De ingrepen die Stadgenoot tot en met 2010 had vastgesteld, bleken echter onvoldoende. In 2010 werd het verscherpte toezicht op Stadgenoot ingesteld. Het CFV voorzag risico's voor de financiële continuïteit van het bedrijf als alle plannen die er lagen onverkort zouden worden doorgevoerd. Er was nog steeds sprake van een crisis op de woningmarkt. De verkoop was (nog) lager dan verwacht en ook de waardeontwikkeling van het vastgoed bleef achter. Bovendien zou vanaf 2014 door de rijksoverheid een verhuurdersheffing worden geheven bij corporaties. Kortom, de financiële ruimte waarbinnen de corporatie moest opereren werd steeds beperkter. Ook de in 2012 overgenomen woningportefeuille van Far West werd als financieel riskant beoordeeld door het CFV. Bovendien kregen alle corporaties, en dus ook Stadgenoot, te maken met een verhuurders- en saneringsheffing. De financiële context werd dus steeds slechter. De raad van commissarissen vroeg het (deels nieuwe) bestuur een nieuw plan op te stellen. In 2012 stelden zij het plan '**De Opstelling**' op. In De Opstelling besloot het bestuur daarom om minder te investeren. Bij investeringen die wel werden gedaan ging Stadgenoot zich richten op de kerntaak, waarbij de vraag van de klant leidend moest zijn. Kosten moesten omlaag en risico's beheersbaar. Ten aanzien van gebiedsontwikkeling besloot Stadgenoot om de bestaande voorraad beter te benutten en bij transformatie kleinere stapjes te nemen en meer gefaseerd te werk te gaan. Per saldo zou er minder gesloopt worden dan eerder gepland. Stadgenoot realiseert zich dat het beheren van de bestaande woningvoorraad alleen niet voldoende is, want de woningmarkt zit op slot en in veel wijken is de herstructurering halverwege. De Opstelling heeft drie speerpunten:

1. *De basis op orde* – zowel in de primaire rol als verhuurder van woningen als in organisatorische en financiële zin.
2. *De herstructurering afmaken* – Stadgenoot was in veel buurten begonnen met vernieuwen. Met minder geld doorgaan om perspectief te bieden aan bewoners.
3. *Meer dynamiek op de woningmarkt* – middelen gericht inzetten; voor mensen die voor korte of langere tijd zijn aangewezen op een corporatiewoning.

Een toelichting op deze drie speerpunten is te lezen in de Position Paper (zie bijlage).

Stadgenoot heeft op diverse beleidsterreinen plannen vastgesteld. In 2011 stelde Stadgenoot vast welke basiskwaliteit zij voor haar woningen in 2014 wilde bereiken. Veiligheid was hierbij een belangrijk thema. Het ambitieniveau dat Stadgenoot zichzelf stelde, is in vergelijking met veel andere corporaties in Nederland relatief laag. Deels heeft dit te maken met de relatief lage kwaliteit van de (relatief oude) voorraad op dat moment. In 2012 stelde Stadgenoot een portefeuillestrategie op, gebaseerd op de demografische ontwikkelingen in de stad en de verschillen in populariteit tussen wijken en buurten. In 2013 ontwikkelde de corporatie een visie op het scheiden van wonen en zorg, waarin ze haar woonzorgvastgoed onder de loep nam. Op het gebied van duurzaamheid en energie stelde ze in 2012 een visie vast. Hierin stelt ze in het kader van de Basiskwaliteit 2020 de doelstelling vast dat alle woningen met een F- en G-label te verminderen en het aantal woningen met een E-label te halveren. Gemiddeld gaat de woningportefeuille daarmee naar een label C. Stadgenoot heeft in 2014 met het 'Project Duurzaamheid van C naar B' haar ambitie verhoogd naar gemiddeld label B; mits financieel haalbaar.

De corporatie is van plan het ondernemingsplan in 2015 te actualiseren.

2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een **7,0**.

2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Stadgenoot heeft actuele en gerichte ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties. De visitatiecommissie is van mening dat deze ruim voldoende passen bij de externe opgaven in het werkgebied.

Pluspunt: frequentie van actualiseren en bijstelling van ambities en doelstellingen
Stadgenoot heeft binnen de beperkingen van financiële context haar focus verlegd naar de kerntaak en hierin op hoofdlijnen de juiste keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld. De visitatiecommissie waardeert hierbij de actieve wijze waarop Stadgenoot heeft bijgestuurd. Na het vaststellen van een ondernemingsplan in 2010, zag de corporatie zich genoodzaakt in 2012 de plannen opnieuw bij te stellen in De Opstelling. De commissie constateert dat De Opstelling veelvuldig en consequent wordt gebruikt in de besluitvorming en bij het handelen van de corporatie. De corporatie is van plan het ondernemingsplan wederom te actualiseren in 2015. De frequentie van actualiseren is ruim voldoende en vindt de commissie een pluspunt.

De commissie is van mening dat als Stadgenoot de in De Opstelling focus op de primaire doelgroep consequenter had doorgevoerd, zij een hogere score op dit onderdeel had gekregen.

2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt **7,0**. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities		
	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	75%
Ambities in relatie tot de opgaven	7,0	25%
Gemiddelde score	7,0	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Stadgenoot. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kan er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen.

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal dertien face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Stadgenoot. De interne partijen die zijn gesproken, zoals de bestuurders, het directieteam, de ondernemingsraad en de RvC, hebben geen oordeel gegeven over de corporatie.

3.1 De belanghebbenden van Stadgenoot

Hieronder volgt een beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden van deze corporatie en de mate van overleg met de corporatie voert met deze belanghebbenden.

Huurdersvereniging Amsterdam en huurdersvereniging Huurgenoot

De formele vertegenwoordiging vindt plaats via de huurdersvereniging Huurgenoot. Deze huurdersvereniging heeft een eigen nieuwsbrief en website www.huurgenoot.nl, waarop uitgebreide informatie te vinden is. Huurgenoot is een koepel van alle (85) bewonerscommissies bij Stadgenoot die zich hebben georganiseerd in verschillende wijken en complexen van Amsterdam en Diemen. Huurgenoot overlegt met bestuur en directie van Stadgenoot over allerlei zaken die de belangen van de huurders en bewonerscommissies raken. Het overleg is niet vrijblijvend. Er zijn afspraken over welke zaken het bestuur van Huurgenoot Stadgenoot adviseert en hoe meningsverschillen opgelost worden. Deze afspraken zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Andere belangrijke zaken, zoals huurbeleid, herstructurering van wijken, een Sociaal Plan, worden op stedelijk niveau met de Amsterdamse corporaties besproken. Huurgenoot is daarom lid van de Huurdersvereniging Amsterdam (HA). Deze overlegt met de gemeente, stadsdelen en de Federatie (van Amsterdamse woningbouwcorporaties) in het Amsterdams Volkshuisvestingsoverleg over het beleid.

Gemeente Amsterdam en stadsdelen

Stadgenoot voert gedurende het gehele jaar intensief overleg met zowel de gemeente als de stadsdelen. Het overleg met de centrale stad vindt plaats op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Voor zover het over het algemene volkshuisvestingsbeleid gaat, lopen de meeste contacten via de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties. Stadgenoot vervult daarbinnen een actieve rol. Met de gemeente Amsterdam en de Huurdersvereniging Amsterdam heeft Stadgenoot samen met de overige Amsterdamse corporaties prestatieafspraken gemaakt 'Bouwen aan de stad II'. Over de concrete investeringsplannen en inzet in buurten spreekt Stadgenoot vooral met de bestuurscommissies in de verschillende stadsdelen. De economische crisis, de financiële situatie bij corporaties en bezuinigingen hebben ertoe geleid dat de samenwerking tussen de corporaties en gemeenten veranderd is.

Het Amsterdamse grondbeleid is daarnaast in beweging door druk op de grondprijzen en discussie over het erfpachtstelsel. Momenteel ervaart zowel de gemeente als de corporatie dat door deze veranderingen beide partijen in de kramp schieten bij samenwerking. Dit resulteert in beperkte(re) ambitie, visie en minder nieuwe plannen dan voorheen.

Zorg- en Welzijnspartijen

Met enkele zorgaanbieders werkt Stadgenoot veel samen. Dit zijn: Amstelring, HVO-Querido en Cordaan. De afgelopen periode hebben zich veel veranderingen voorgedaan op de (financiering) van Wonen met zorg. Ten aanzien van het zorgvastgoed heeft Stadgenoot daarom een inventarisatie gemaakt van de eventuele risico's. Besloten is om een aantal gebouwen om te zetten voor andere doelgroepen. Dit is gedaan voor het Schippersinternaat en het gebouw aan de Ruys de Beerenbrouckstraat.

Amstelring

Amstelring is de organisatie die voornamelijk zorg verleent aan ouderen. Zij levert zorg aan huis en verpleegd wonen in Amsterdam en de regio Amstelland-Meerlanden. Amstelring heeft ruim 9.000 cliënten, 4.500 medewerkers en ruim 2.000 vrijwilligers. Een van de gebouwen van Stadgenoot waar Amstelring zorg verleend is Het Schouw in Amsterdam-Noord. Dit complex heeft groepswoonruimten en appartementen voor senioren. Voor De Venser in Amsterdam-Zuidoost is het huurcontract voor vijf jaar verlengd en is de besluitvorming voor de langere termijn uitgesteld.

HVO-Querido

HVO-Querido biedt ondersteuning, begeleiding en zorg aan mensen die zelf opnieuw de regie over hun eigen leven willen krijgen. Bijvoorbeeld aan mensen die het moeilijk vinden om zelfstandig te wonen, dak- of thuisloos zijn of andere maatschappelijke of psychosociale of psychiatrische problemen hebben. Ze biedt verschillende vormen van opvang, huisvesting, woonbegeleiding en dagbestedingsactiviteiten. HVO-Querido heeft bijna 4.000 cliënten en bijna 1.000 medewerkers. Een van de projecten waar HVO-Querido samenwerkt met Stadgenoot is een Woon-Leer-Werktraject (het Werkhotel in Bos en Lommer) voor jongeren tussen de 17 en 27 jaar die door persoonlijke problemen al bijna aan het zwerven waren. Het Werkhotel biedt deze groep jongeren, die meestal uit Bos en Lommer komen, de kans hun opleiding af te maken en steunt ze om op eigen benen te gaan staan.

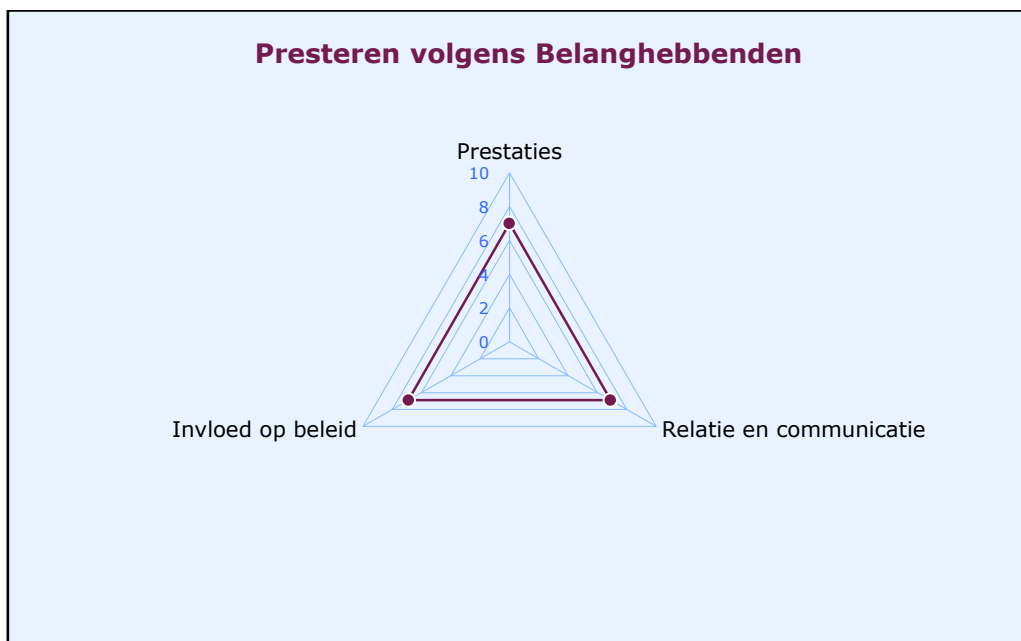
Cordaan

Cordaan is een zorgaanbieder met vestigingen in Amsterdam en regio. Zij biedt zorg aan 20.000 cliënten en heeft 120 locaties, 8.000 medewerkers en 2.200 vrijwilligers. Cordaan richt zich op mensen die korte of lange tijd verpleging, verzorging, begeleiding en/of ondersteuning nodig hebben. Cordaan biedt ondersteuning aan mensen, van jong tot oud. Aan mensen die aangewezen zijn op verzorging en verpleging, aan mensen met een verstandelijke beperking en aan mensen met chronische psychische problemen. Over het complex De Boeg in Amsterdam-West voert Stadgenoot gesprekken met Cordaan over de invulling van het gebouw voor de langere termijn. Scheiden van wonen en zorg is hier een goede optie.

Amsterdamse Federatie Woningcorporaties (AFWC) en collega-corporaties

Stadgenoot werkt samen met andere corporaties aan de volkshuisvesting in Amsterdam. Ze is met haar 30.000 woningen een van de zes grootste corporaties. Dit zijn: Ymere (23 procent van de sociale huurvoorraad in Amsterdam); Eigen Haard (18 procent); Stadgenoot (16 procent); Rochdale (16 procent), De Key (15 procent) en De Alliantie Amsterdam (10 procent). Daarnaast zijn er nog twee corporaties met beperkt bezit in Amsterdam: DUWO (1 procent van de sociale huurvoorraad in Amsterdam) en Woonzorg Nederland (1 procent). Alle Amsterdamse corporaties zijn verenigd in de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFWC). Dit is de belangenvereniging voor de aangesloten woningcorporaties in en rond Amsterdam en een belangrijke gesprekspartner van de gemeente Amsterdam.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



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

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

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

De belanghebbenden van Stadgenoot hebben de volgende verbeterpunten aangedragen:

1. *Leg in beleid meer focus op de huurders door aandacht voor duurzaamheid, betaalbaarheid en het aanbod voor ouderen en bijzondere doelgroepen:*
 - Meerdere belanghebbenden vinden dat Stadgenoot meer visie kan ontwikkelen op duurzaamheidsmaatregelen in het bestaand bezit.
 - Meer aandacht voor betaalbare huren wordt vooral door huurders en zorgpartijen als aandachtspunt genoemd. Huurders komen steeds meer financieel in de knel: de huren en servicekosten stijgen, maar inkomens bevriezen of dalen. Bepaalde groepen (ouderen, bijzondere doelgroepen) wensen vooral een betaalbare woning en vinden de grootte van de woning minder van belang. Stadgenoot zou hier meer op kunnen inspelen.
 - Als ouderen aanpassingen in de woning aanvragen (bijvoorbeeld een traplift), kan Stadgenoot dit gebruiken om in gesprek te gaan over wat zij echt nodig hebben. Hierbij kan Stadgenoot samenwerking zoeken met het sociaal wijkteam. Ouderen willen in plaats van aanpassingen doorvoeren in de huidige woning vaak liever verhuizen naar een geschikte woning en weg van de eenzaamheid. Verhuizen betekent meer huur betalen voor een (vaak) kleinere woning. Hierdoor blijven ze toch zitten in de huidige woning en komt doorstroming niet op gang. Sommige belanghebbenden vragen aan Stadgenoot de mogelijkheid te overwegen dat deze huurders kunnen verhuizen naar een woning met vergelijkbare huur, zodat de woning die beschikbaar komt voor een hogere huur verhuurd kan worden.
 - Onderzoeken in samenwerking met relevante partijen hoe huisuitzettingen voorkomen kunnen worden.

2. *Ontwikkel en communiceer een koersvaste visie op wijken, stel prioriteiten*
 - Belanghebbenden hebben begrip voor de financiële onzekerheden van Stadgenoot, maar signaleren dat Stadgenoot hierdoor gaat 'meanderen' in de wijken. Het is vooral voor bewoners lastig te volgen. Belanghebbenden vinden dat Stadgenoot (eerder) visie moet ontwikkelen, heldere keuzes moet maken en prioriteiten moet stellen, bijvoorbeeld bij renovatie en verkoopplannen.
 - Sommige belanghebbenden hopen dat Stadgenoot doorgaat met experimenteren, ook in de samenwerking met marktpartijen.
 - Sommige belanghebbenden willen graag (verdere) samenwerking met Stadgenoot voor meer kwaliteit van leven in de wijken.
 - Een enkele belanghebbende geeft aan te hopen dat Stadgenoot een rol blijft spelen in het tegengaan van segregatie.

3. *Verbeter primaire verhuurprocessen, communicatie en samenwerking met huurders:*
 - Het verbeteren van de primaire verhuurprocessen, zoals reparatieverzoeken.
 - Het verbeteren van de communicatie (en het zich houden aan afspraken) richting huurders bij renovatie, onderhoud en plannen voor complexgewijze verkoop. Belanghebbenden geven aan dat Stadgenoot leert van haar missers en de laatste tijd verbetering laat zien. Belanghebbenden willen dat Stadgenoot dit leer- en verbeterproces voortzet.
 - Verschillende belanghebbenden geven aan dat Stadgenoot haar huurders beter kan informeren, naar ze luisteren en ze betrekken bij plannen. Stadgenoot kan Huurgenoot en huurderscommissies hierbij beter benutten.

4. *Stroomlijn interne informatievoorziening:*
 - Belanghebbenden waarderen de prettige en zakelijke samenwerking op bestuurlijk en directieniveau en willen dat graag voortzetten. Zij hebben wel een verbeterpunt. Zorg er voor dat datgene wat belanghebbenden met het bestuur (of directie) van Stadgenoot afspreekt beter waar wordt gemaakt. Nu loopt het nog wel eens vast in de rest van de organisatie. Soms is het voor Stadgenoot moeilijk om cijfers te leveren. Belanghebbenden verwachten dat het op orde brengen van de (interne) informatievoorziening ten goede zal komen aan de samenwerking.

3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Stadgenoot een **7,0** op het Presteren volgens Belanghebbenden. Over de gehele linie scoort Stadgenoot ruim voldoende met scores die variëren tussen 6,7 en 7,2. Dat wil zeggen dat de corporatie ruim voldoende scoort op alle prestatievelden conform de methodiek, op de communicatie van Stadgenoot en de mate van invloed die belanghebbenden ervaren op het beleid van Stadgenoot. Op detailniveau valt het volgende op. Op het prestatieveld 'kwaliteit voor wijken en buurten' scoort Stadgenoot het hoogst. Belanghebbenden en huurders zien dat de leefbaarheid in de wijken vooruit is gegaan en waarderen dat. Voor het prestatieveld 'huisvesting primaire doelgroep' krijgt Stadgenoot de laagste beoordeling (6,7). Dit komt vooral omdat de onvoldoende die huurders hier geven de score naar beneden drukt.

De reden voor deze onvoldoende is dat de zoektijden voor woningzoekenden nog steeds lang zijn, doorstroming niet op gang komt en het beperkt aantal woningen dat vrijkomt door verkoop of liberalisering niet beschikbaar komt voor de primaire doelgroep.

a. Maatschappelijke prestaties

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

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **6,7**. Dit is een gemiddelde van professionele partijen, die een ruim voldoende tot goed oordeel geven, en huurders die een onvoldoende tot voldoende oordeel geven.

Gemeente, stadsdelen en andere professionele partijen geven een ruime voldoende tot goed op de betaalbaarheid en beschikbaarheid van de sociale voorraad. Zij geven aan dat Stadgenoot zich aan de prestatieafspraken houdt en binnen de (beperkingen van de) financiële en Amsterdamse context bovengemiddeld presteert. Met bovengemiddelde prestaties doelen zorgpartijen bijvoorbeeld op de relatief lage huurprijzen en de snelheid waarmee woningen beschikbaar komen. Andere partijen noemen de creativiteit van Stadgenoot om zich hard te maken voor het invoeren van campus- en jongerencontracten. De gemeente is tevreden over de wijze waarop de corporatie zich inspant de huurverhoging zo beperkt mogelijk te houden. Eveneens is zij te spreken over de visie van Stadgenoot over welke delen van de kernvoorraad de corporatie wil behouden voor de doelgroep. Een stadsdeel geeft aan blij te zijn met nieuwbouw in een bepaalde wijk, zodat bewoners in de wijk kunnen blijven wonen. Van de huurdersvereniging en huurderscommissies heeft de visitatiecommissie verschillende oordelen ontvangen. Huren zijn drie jaar op een rij fors omhoog gegaan en dat vinden alle huurders zorgwekkend. Huurders begrijpen de financiële noodzaak van de verkoop en het verhogen van huren wel. Sommige huurders wegen deze context waarin Stadgenoot opereert positief mee in hun oordeel. Deze huurders geven Stadgenoot een (ruime) voldoende. Andere huurders geven een (ruime) onvoldoende. Huurders weten dat er op gemeentelijk niveau is berekend dat er (in theorie) voldoende sociale huurwoningen zijn. Stadgenoot houdt zich ook aan de afspraken met de gemeente, maar huurders geven aan dat de praktijk weerbarstiger is. Er zijn nog steeds lange wachttijden en de doorstroming komt niet op gang. Wanneer woningen vrijkomen worden ze in veel complexen verkocht of omgezet in dure huur, waardoor ze niet beschikbaar komen voor de primaire doelgroep. Doorstroming stagneert. Veel (oudere) huurders willen wel verhuizen naar een kleiner appartement, maar doen dat niet omdat ze dan te maken krijgen met een hogere huur. Huurderscommissies van met name de gemengde complexen zijn kritisch. Andere huurderscommissies geven aan dat het in hun complex geen probleem is en dat Stadgenoot goed inspeelt op de situatie en ook verhuurt aan studenten.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,0**.

Vrijwel alle partijen (inclusief de stadsdelen) geven Stadgenoot op dit onderdeel een ruime voldoende tot goede beoordeling. De gemeente (centrale stad) is een uitzondering hierop en geeft in het algemeen aan de Amsterdamse corporaties (en dus ook aan Stadgenoot) een onvoldoende, hetgeen de gemiddelde score naar beneden drukt. =

De gemeente ziet dat corporaties levensloopbestendig bouwen, maar is van mening dat corporaties onvoldoende warm lopen om ouderen te huisvesten: 'Niemand steekt zijn nek uit.' Andere partijen zien dit ook maar oordelen milder: 'Ze doen wat ze moeten doen.' Of 'Ze zouden nog meer projecten kunnen doen.' Of 'Ze zouden een dominantere rol kunnen spelen.'

De commissie heeft meer positieve dan negatieve geluiden op dit onderdeel over Stadgenoot gehoord. Een belanghebbende typeert de corporatie als volgt: 'Stadgenoot heeft een groot hart voor bijzondere doelgroepen.' Ook huurders zien dat Stadgenoot bijzondere doelgroepen, zoals mensen met een psychiatrische problematiek, huisvest (bijvoorbeeld Poeldijkstraat). Zij geven aan dat Stadgenoot dit goed doet, hoewel zij soms wel overlast van deze huurders ervaren. Voor ouderen bouwt Stadgenoot levensloopbestendige woningen (bijvoorbeeld Het Schouw, woongroep voor oudere allochtonen in Bos en Lommer). Huurders geven aan dat de huren van de nieuwbouwwoningen voor ouderen vaak aanzienlijk hoger liggen dan de huren die huurders voor hun huidige woning betalen. De drempel is vaak te hoog, waardoor de doorstroming stagneert.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **6,8**.

Over de kwaliteit, het beheer en onderhoud van woningen bij Stadgenoot zijn de meningen verdeeld. Sommige partijen, die huren van Stadgenoot, geven aan dat de kwaliteit goed is. Marktpartijen vinden het positief dat het planmatig onderhoud relatief hoog is en het klachtenonderhoud relatief laag is. Dat getuigt van visie en beleid op onderhoud en beheer. De gemeente geeft aan weinig klachten te horen en beschouwt dit als compliment voor Stadgenoot. Sommige huurders zien dat Stadgenoot duidelijk stappen maakt in de verbetering van het onderhoud en beheer. Een Stadsdeel geeft aan dat er juist relatief veel klachten zijn over Stadgenoot. Ook zijn er huurders die kritisch zijn op het onderhoud, omdat Stadgenoot veel oudere woningen heeft. Stadgenoot heeft wel normen gesteld (Basiskwaliteit 2014), maar die nog niet overal gehaald.

De professionele belanghebbenden zijn over het algemeen zeer te spreken over het feit dat Stadgenoot de open (en onveilige) verbrandingstoestellen heeft vervangen en zich hard maakt om huurders, die weigeren mee te werken, alsnog te dwingen. Huurders geven aan dat de corporatie op dit punt bij de communicatie wat steken heeft laten vallen, waardoor een groot aantal huurders met de hakken in het zand is gaan staan. Dit had ze kunnen voorkomen als de communicatie zorgvuldiger was gedaan.

De dienstverlening, communicatie en telefonische bereikbaarheid verloopt nog niet altijd even soepel volgens huurders. Er zijn wel verbeteringen te zien, maar ook nog stappen te nemen. Wanneer je belt naar Stadgenoot krijg je soms nog een bandje te horen. Daarnaast verloopt de communicatie bij renovatieprojecten niet altijd zorgvuldig. Soms hadden huurders pas door dat de renovatie van start ging op het moment dat de steigers voor het huis werden geplaatst. De mogelijkheid om bijvoorbeeld nog dubbel glas te laten plaatsen, was toen niet meer bespreekbaar.

Alle partijen geven aan dat Stadgenoot – evenals de andere Amsterdamse corporaties – nog weinig doet op het gebied van duurzaamheid. Bij nieuwbouw is er wel aandacht voor duurzaamheid, maar het ontbreekt aan een visie op de bestaande voorraad. Ook neemt de corporatie geen deel aan experimenten op het gebied van duurzaamheid. Belanghebbenden vinden dat Stadgenoot hier over het algemeen onvoldoende op scoort.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,1**.

Alle partijen zijn ervan op de hoogte dat de financiële ruimte van Stadgenoot beperkter is dan voorheen. Stadgenoot heeft helder gemaakt welke projecten ze niet meer kan doen. Partijen vinden dat natuurlijk jammer (bijvoorbeeld voor huurders in Far West), maar hebben hier wel begrip voor. Een groot deel van de belanghebbenden vindt dat Stadgenoot – gegeven de omstandigheden – goed presteert. Een belanghebbende zegt: 'Ze hadden minder geld, maar hebben toch hun projecten willen voortzetten. Daar zijn de nodige inspanningen voor gedaan.' Ook over de wijze waarop Stadgenoot om is gegaan met haar risicovolle vastgoed (aangekocht in het verleden) zijn professionele partijen te spreken. Sommige (kantoor)gebouwen zijn getransformeerd tot woningen (GAK). Andere kantoorgebouwen (Trouw/Parool) zijn verkocht. Anderen ervaren nog wat 'stroperigheid' en horen vooral wat Stadgenoot niet meer doet. Ook het woord 'meanderen' is genoemd door belanghebbenden. Deze belanghebbenden missen een visie van Stadgenoot op wat ze nog wel doet. Ze zien wel dat de duidelijkheid en transparantie langzaamaan weer verbetert.

Over de (uiteindelijke) kwaliteit van de renovatieprojecten⁷, die Stadgenoot wel heeft gedaan de afgelopen vier jaar, zijn belanghebbenden zeer tevreden. Een voorbeeld is de vernieuwing van de trapportalen bij een complex. Andere projecten waarover belanghebbenden positief zijn is de transformatie van het voormalige kantoorpand van het GAK naar jongerenwoningen. Een zorgpartij geeft aan dat Stadgenoot een goede partner is in het zoeken naar creatieve oplossingen voor het afstoten van vastgoed: 'Als ze zelf niets kunnen betekenen, brengen ze ons op het spoor van een andere partij. Klasse.'

⁷ Ten aanzien van de communicatie waren er wel punten van kritiek, maar die worden bij dit onderdeel niet beoordeeld.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een **7,2**.

Gemeente en collega-corporaties vinden dat Stadgenoot goede prestaties levert om de wijken leefbaar te maken en te houden. Stadsdelen en huurders geven een ruime voldoende. Dat sommige wijken meer aandacht nodig hebben en krijgen, vindt iedereen logisch. Belanghebbenden zeggen: 'Stadgenoot heeft een brede kijk' en 'de wens om veel te doen voor wijken'. Sommige belanghebbenden zijn zeer te spreken over de ruimte die Stadgenoot (tijdelijk) biedt in Nieuw-West en de Kolenkit aan alternatieve winkeltjes, The Bookstore en ateliers voor kunstenaars. Een belanghebbende merkt wel op dat de uitvoering vervolgens vaak achterblijft en dat communicatie met en participatie door bewoners zorgvuldiger kan. Soms gaan ze voorbij aan de afspraken die met huurders zijn gemaakt in het Sociaal Plan (bijvoorbeeld bij Goeman Borgesiusflat). Eveneens kan Stadgenoot wat zuinigjes zijn als het gaat om het leveren van een (relatief kleine) bijdrage voor leuke activiteiten in de buurt. Dat Stadgenoot van goede wil is, zien belanghebbenden wel. Zo waardeert men het dat een grote groep medewerkers van Stadgenoot een dag aan de slag is geweest in de wijk Holendrecht.

Huurders weten dat de statistieken laten zien dat de leefbaarheid vooruit is gegaan. Zij herkennen dat uit eigen ervaring. Tegelijkertijd willen ze wel een signaal afgeven. Een huurder formuleert het als volgt: 'We waren vier jaar terug op de goede weg. De laatste jaren wordt er weer bezuinigd op leefbaarheid en dat zal de komende jaren zichtbaar worden.' Huurders zijn verder zeer tevreden over huismeesters. Ze vinden het dan ook jammer dat huismeesters op veel plekken worden teruggetrokken. Een huismeester speelt een belangrijke rol in het tot stand brengen van de sociale samenhang in wijken, vinden zij. Huurders vinden het wel jammer dat de huismeester niet meer rechtstreeks, maar alleen via de klantenservice te bereiken is. Een voorbeeld spreekt voor zich: 'Als een lampje in de gemeenschappelijke hal stuk was, dan deed de huismeester dat. Nu kan dat niet meer. Nu moet de huismeester het eerst melden en dan komt er een bedrijf om het lampje te repareren.' Stadgenoot zou daarnaast volgens huurders sneller moeten optreden bij overlast van huurders. Collega-corporaties prijzen Stadgenoot juist om de aanpak van overlast.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **6,9**.

Samenwerkingspartners (gemeente, zorgpartijen en collega-corporaties) zijn het meest positief over de wijze waarop Stadgenoot met hen communiceert. Ze zeggen: 'Ik ben heel erg blij met Stadgenoot als partner' of 'Ze zijn zakelijk en betrouwbaar'. Toch geven enkele van deze samenwerkingspartners ook punten van kritiek. Zij horen of merken dat de communicatie van Stadgenoot met haar huurders vaak voor verbetering vatbaar is. Huurders onderschrijven dit. Het gaat vooral om communicatie bij renovatie-, sloop- of verkoopprojecten. Ook bij het vervangen van de onveilige open verbrandingstoestellen hebben ze steken laten vallen, volgens de huurders. Belanghebbenden noemen de wijze van communicatie: 'slordig' of 'onzorgvuldig'. Huurders voelen zich regelmatig niet gehoord door Stadgenoot. 'Soms is de buurt niet geïnformeerd als er gesloopt gaat worden,' zegt een van de belanghebbenden. De intentie van Stadgenoot is goed.

Daar zijn belanghebbenden het over eens. Ze merken wel dat Stadgenoot een grote, logge organisatie is en de (interne) informatievoorziening niet altijd op orde is. Daardoor verloopt de communicatie soms vertraging op of is onzorgvuldig.

Huurgenoot geeft aan dat Stadgenoot op de goede weg zit met de communicatie. Positief zijn ze over de contacten in de buurt en op bestuurs- en directieniveau. Onder het directieniveau lopen zaken vaak vast. Ook merkt Huurgenoot dat ze meestal de laatste is die nog iets mag zeggen over beleidszaken. 'Echt invloed heb je dan vaak niet meer.' Zegt een van de leden. 'Het is geen kwade opzet, maar degene die het voorbereidt vergeet dat wij er ook nog zijn. Het gebeurt wel eens dat het bestuur alsnog met ons om tafel gaat en zo nodig zaken terugdraait.'

c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **6,9**.

Alle belanghebbenden ervaren bij Stadgenoot een open houding, met name op bestuurlijk en op directieniveau. Met name zorgpartijen geven een hoge waardering voor de mate van invloed die zij uit kunnen oefenen op het beleid van Stadgenoot. Bijvoorbeeld bij het woonzorgcomplex De Boeg. Stadgenoot zoekt snel naar een oplossing.

Stadgenoot spreekt partijen individueel of in stuurgroepverband en nodigt ze actief uit om mee te praten over haar meer strategische beleidsthema's. Ze organiseert onder andere stadsdebatten. Ze is daarnaast actief in samenwerkingsverbanden met collega-corporaties, zoals de Vernieuwde Stad en Corpovenista. Een belanghebbende typeert Stadgenoot als volgt: 'Stadgenoot is transparant en staat open voor kritiek. Ze toont lef en leiderschap en durft zich kwetsbaar op te stellen.' Belanghebbenden waarderen dat.

Stadgenoot heeft de afgelopen tijd – vanwege de financiële context – veel projecten stil moeten leggen. Sommige belanghebbenden geven aan dat het vaak wel duidelijk was wat Stadgenoot niet meer deed, maar niet wat haar visie is op wat ze nog wel zou doen. Zoals eerder in dit hoofdstuk vermeldt, is hier de term 'meanderen' van toepassing. Een belanghebbende geeft aan dat je op zo'n moment 'wel de indruk krijgt dat je ertoe doet, maar dat jouw invloed niet kan worden verzilverd.'

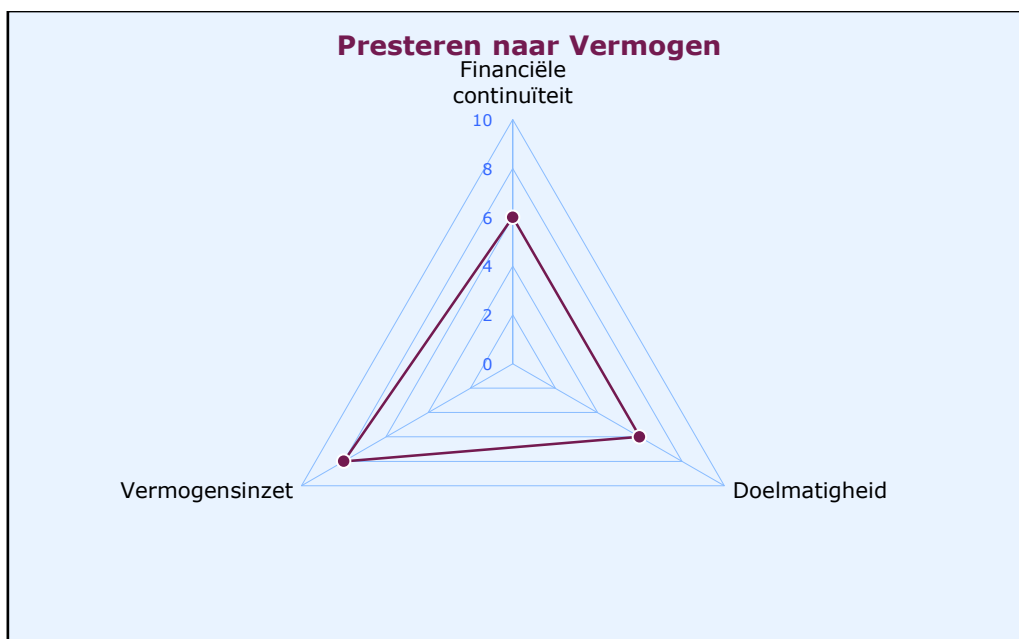
De huurders hebben een relatief lage score gegeven voor de mate van invloed op beleid die zij ervaren. Daar waar het gaat om zaken die ze zelf bij de gebiedsbeheerder aan de orde stellen, geven ze aan zich gehoord te voelen en dat ze ook snel antwoord krijgen, maar dat de daadwerkelijke invloed die ze hebben beperkt is.

Beleid van gemengde complexen (huur en koop) vraagt eveneens aandacht. Wanneer Stadgenoot woningen wil verkopen in een complex dan moeten ze eerst de bewonerscommissie hiervan op de hoogte stellen. Dat vergeet Stadgenoot nog wel eens. In de gemengde complexen merken huurders dat er een spagaat is tussen wat kopers willen en wat huurders willen.

4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Stadgenoot, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		6,0	30%
Doelmatigheid		6,0	30%
Vermogensinzet		8,0	40%
Gemiddelde score		6,8	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt.

Stadgenoot voldoet naar het oordeel van de commissie aan het ijkpunt voor een 6, omdat zij er in geslaagd is om haar solvabiliteit in stand te houden en haar financiële positie te versterken. De commissie waardeert dit prestatieonderdeel met een **6,0**.

In 2010, dat wil zeggen voor deze visitatieperiode, is Stadgenoot onder verscherpt toezicht van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting gekomen. Daar waren destijds twee redenen voor.

In de jaren voorafgaand aan de economische crisis kende Stadgenoot een beleid, waarin sterk werd geleund op de toekomstige waardegroei van het vastgoed en verkoop van bestaand bezit. Toen investeerde Stadgenoot stevig in grondposities en te herontwikkelen vastgoed, zoals het terrein van Y-maritiem, het gebouw van het Parool en Trouw aan de Wibautstraat en het voormalige ABN-AMRO-gebouw aan de Vijzelstraat. De verkoopopbrengsten bleven na 2008 sterk achter bij de verwachtingen; de verwachte waardegroei bleek niet reëel.

Tweede element wat heeft bijgedragen aan het verscherpte toezicht was de beëindiging van het samenwerkingsverband Far West. Far West was een toegelaten instelling, opgericht door drie Amsterdamse corporaties (waaronder Stadgenoot) om de vernieuwing in de westelijke tuinsteden vorm te geven. In 2010 werd onder invloed van de crisis op de woningmarkt besloten om het samenwerkingsverband te beëindigen. Stadgenoot kreeg daarbij circa 3.000 woningen 'terug'.

Beide ontwikkelingen achtte Het Centraal Fonds in 2010 zodanig risicovol, dat het fonds overging tot verscherpt toezicht, ondanks het A2-oordeel dat het fonds eveneens verstrekke. Het A2-oordeel geeft aan dat de voorgenomen activiteiten van de laatste twee jaar van de vijfjarige prognoseperiode de financiële positie van de corporatie in gevaar kunnen brengen. In 2012 is dit oordeel omgezet in een B1-oordeel: dat wil zeggen dat naar mening van het Centraal Fonds de toenmalige voorgenomen activiteiten de activiteiten op middellange termijn (3-5 jaar) in gevaar zouden brengen. Dit oordeel werd ingegeven door verslechterde verkoopopbrengsten, het inrekenen van de verhuurdersheffing en de nog steeds bestaande omvangrijke projectenportefeuille, onder meer ten gevolge van de herstructureringsopgave van dat moment.

In de afgelopen visitatieperiode heeft Stadgenoot hard gewerkt aan het verstevigen van de financiële continuïteit. In 2009 is Stadgenoot al begonnen met het doorvoeren van bezuinigingen. In overleg met het Centraal Fonds heeft Stadgenoot vervolgens gewerkt aan zes herstelmaatregelen:

1. Herijking strategische koers; De eerste aanzet tot herijking was het ondernemingsplan van 2010. Verdere aanscherping heeft daarna plaatsgevonden in De Opstelling (2012) (zie ook het hoofdstuk Presteren naar Opgaven en Ambitie).
2. Verbetering verhuurexploitatie; huurverhoging, beheersing netto bedrijfslasten en ontwikkeling onderhoudsuitgave. Stadgenoot heeft in de periode 2011 tot en met 2014 positieve exploitatieresultaten behaald (zie ook doelmatigheid);
3. Verkoop bestaand bezit en overige posities. Stadgenoot heeft een aantal grote posities weten af te stoten en 1.335 bestaande woningen verkocht;
4. Beheersing leningenportefeuille. Stadgenoot heeft in de visitatieperiode de leningenportefeuille van ruim 53.000,- euro per gewogen vhe (2012) teruggebracht tot circa 50.000,- euro per vhe eind 2014. Volgens de prognose uit de meerjarenbegroting daalt de leningenportefeuille naar 45.000,- euro per vhe in 2018. Het Centraal Fonds beoordeelt de voortgang op deze maatregel als zonder meer positief (toezichtsbrief 2014);
5. Het beheersen van financiële risico's in verbindingen en deelnemingen. Stadgenoot heeft de bestaande verbindingen geëvalueerd, een aantal verbindingen ontbonden (waaronder Far West), het verbindingenstatuut aangescherpt en is bezig een aantal verbindingen af te wikkelen met instemming van het Centraal Fonds. Het Centraal Fonds is positief over de ontwikkelingen blijkt uit de diverse brieven die de commissie heeft gezien;

6. De kwaliteit van de externe verantwoording verbeteren: Stadgenoot heeft in de afgelopen visitatieperiode de kwaliteit van de externe verantwoording in overleg met het Centraal Fonds versterkt. In de toezichtsbrief van 2014 geeft het Centraal Fonds aan de kwaliteit van de interne governance als goed te beoordelen.

In november 2014 heeft het Centraal Fonds het verscherpte toezicht opgeheven.

In de eerste drie jaar van de visitatieperiode heeft Stadgenoot van het WSW positieve beoordelingen van haar kredietwaardigheid gekregen. In 2014 blijkt Stadgenoot niet aan de verscherpte risicobeoordeling van het WSW te voldoen. Dat geldt voor de DSCR-norm van 1,0, de ICR-norm van 1,4 en de LtV van 75 procent. In overleg met het WSW heeft Stadgenoot een herstelplan opgesteld. Uiterlijk 2016 voldoet Stadgenoot aan alle criteria van het WSW. Het WSW heeft daarop besloten om het borgingsplafond van 2015 vrij te geven.

De commissie acht ondanks het verscherpte toezicht van het Centraal Fonds en het negatieve oordeel van het WSW van 2014 de prestaties van Stadgenoot ten behoeve van haar financiële continuïteit voldoende. Daarvoor heeft de commissie de volgende argumenten:

- Het verscherpte toezicht is ontstaan vóór de visitatieperiode en is niet toe te schrijven aan het handelen van Stadgenoot in de te beoordelen visitatieperiode;
- Stadgenoot heeft actief gestuurd op haar financiële continuïteit met onder meer eigen normen zoals de ERV (Exploitatie Rente Verhouding), de mate waarin rentelasten worden gedekt door de exploitatie van kasstromen;
- Stadgenoot heeft haar financiële continuïteit tijdens de afgelopen visitatieperiode weten te versterken, zodanig dat het verscherpt toezicht is opgeheven;
- Stadgenoot heeft in de afgelopen vier jaar positieve resultaten behaald in de verhuurexploitatie;
- De solvabiliteit van Stadgenoot is in de afgelopen periode door de externe toezichthouders steeds als voldoende beoordeeld;
- Het WSW heeft tot en met 2013 op basis van de toen geldende normen positieve kredietwaardigheidsoordelen afgegeven. Pas in 2014 heeft het WSW op basis van het nieuwe beoordelingskader om een herstelplan gevraagd, omdat Stadgenoot niet aan de nieuwe normen voldeed;
- Het WSW heeft desondanks een borgingsplafond voor 2015 afgegeven;
- In de afgelopen visitatieperiode heeft Stadgenoot een rating aangevraagd bij Standard en Poors. Stadgenoot is door dit ratingsbureau consequent (stable) tijdens de visitatieperiode met het oordeel AA stable beoordeeld, dat wil zeggen financieel gezien heel betrouwbaar.

Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De commissie constateert dat Stadgenoot een doelmatige bedrijfsvoering heeft, vergelijkbaar met de referentiecorporatie. Daarmee voldoet Stadgenoot aan het ijkpunt van de methodiek. De commissie waardeert dit onderdeel derhalve met een **6,0**.

Voor de beoordeling van dit onderdeel heeft de commissie zich gericht op de volgende kerngegevens afkomstig uit het CiP van 2014, die gebaseerd zijn op gegevens uit 2013.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	1.011	1.298	1.316
Toename netto bedrijfslasten 2011-2013	- 14,6 procent	- 2,3 procent	16,2 procent
Aantal vhe per fte	95	91	97
Personeelskosten per fte	82.256	71.253	72.305

Bron: CiP 2014, cijfers over 2013

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat Stadgenoot in de visitatieperiode sterk heeft gewerkt aan het terugdringen van haar bedrijfslasten. In de jaren 2011 tot 2013 zijn de bedrijfslasten bovengemiddeld afgenomen. De commissie constateert op basis van het jaarverslag 2014 dat deze ontwikkeling zich ook in 2014 heeft voortgezet.

De afname in bedrijfslasten is zichtbaar in de omvang van het personeelsbestand. In 2011 telde Stadgenoot nog 411 fte (445 medewerkers); in 2014 beschikte Stadgenoot over 340 fte en 368 medewerkers. Dat is een afname van ruim 17 procent.

In de Aedesbenchmark wordt Stadgenoot qua bedrijfslasten getypeerd als een B-corporatie: vergelijkbaar met andere corporaties van deze omvang.

Visie

De afname in bedrijfslasten is een van de herstelmaatregelen, die de corporatie met het Centraal Fonds overeen is gekomen. In De Opstelling werd een streefgetal genoemd van 370 fte per 1 januari 2014. Dit doel is dus bereikt.

Stadgenoot heeft stevig gestuurd op doelmatigheid van de organisatie. In 2013 heeft Stadgenoot het hoofdontwerp van de organisatie herijkt en besloten om van vijf naar vier bedrijfsonderdelen terug te gaan. Processen werden aangescherpt; de sturing is versterkt. Stadgenoot kiest bewust voor organisatieontwikkeling in plaats van reorganisatie om de gewenste resultaten te behalen.

De commissie constateert dat Stadgenoot hard op weg is om een sobere, doelmatige en effectieve organisatie te worden. Tegelijkertijd constateert de commissie dat Stadgenoot nog stappen heeft te zetten. De klantprocessen kunnen beter dan thans het geval is. Een voorbeeld is de afrekening van de servicekosten die in 2013 tot een forse afboeking heeft geleid.

Ook de ICT is nog niet op orde. Dat leidt er toe dat informatie soms minder goed voor handen is dan gewenst. Een voorbeeld daarvan is de stand van zaken rond de contracten van zorgvastgoed.

Tot slot constateert de commissie dat de personeelskosten per vhe, nog steeds aanzienlijk hoger zijn (circa 10.000,- euro per fte) dan bij de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Ook daarin zijn verbeteringen mogelijk.

Alles tegen elkaar afwegend acht de commissie de doelmatigheid van Stadgenoot voldoende. De commissie ziet echter geen ruimte voor pluspunten en daarmee voor het toekennen van een hogere waardering.

Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

De commissie is van oordeel dat Stadgenoot op dit onderdeel ruim voldoende presteert. Stadgenoot voldoet aan het ijkpunt van een 6. Daarbij constateert de commissie een flink aantal pluspunten. De commissie waardeert dit onderdeel met een **8,0**.

In De Opstelling heeft Stadgenoot gekozen voor een dubbelstrategie. Ondanks de noodzaak om de bedrijfslasten te beperken en de schuldenpositie te verminderen, heeft Stadgenoot gekozen om waar mogelijk te blijven investeren in de herstructureringsopgave. Daarin is Stadgenoot geslaagd (zie ook Presteren naar Opgaven). Een sterke sturing en verantwoording van de vermogensinzet is daaraan ondersteunend geweest.

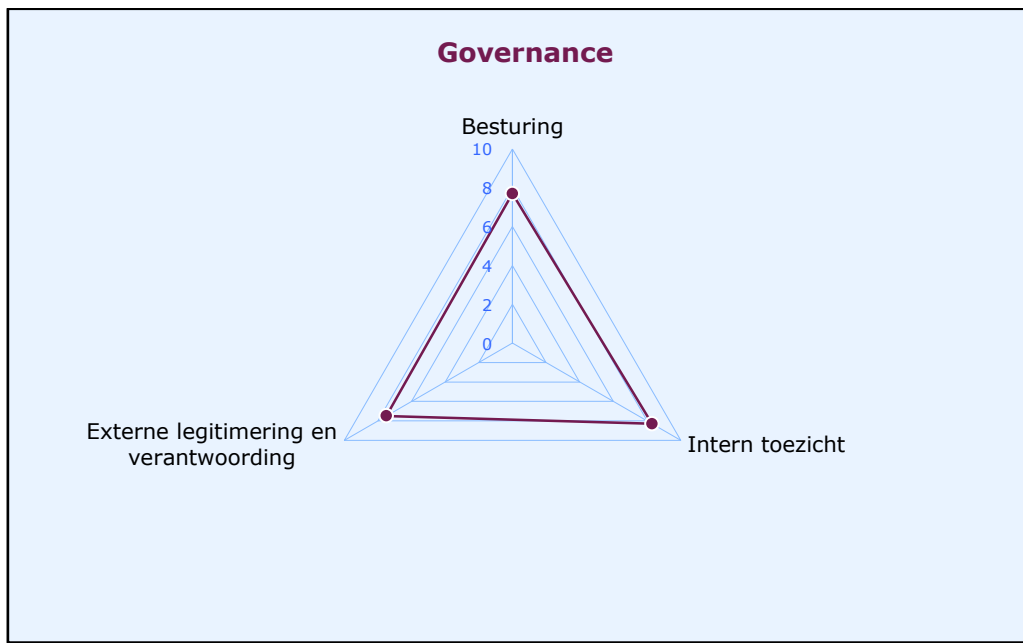
De commissie constateert de volgende pluspunten die hebben bijgedragen aan een hogere waardering voor vermogensinzet:

- Verantwoording en motivering van de vermogensinzet: Stadgenoot heeft in de afgelopen visitatieperiode een beleidsstuk ontwikkeld, waarin parameters zijn vastgesteld waaraan investeringen moeten voldoen (Financiële sturing, vastgesteld in 2014).
- Aansluiting op andere delen van het beleid: Stadgenoot ontwikkelt vanaf 2013 assetmanagement waarin portefeuillebeleid, het beoogde financieel rendement en het maatschappelijk rendement met elkaar in samenhang worden gebracht;
- Actieve wijze van hanteren vermogensinzet: Stadgenoot heeft daar waar financiële mogelijkheden waren, deze weten in te zetten voor investeringen in de stad. De investeringen zijn afhankelijk gesteld van de verkoopopbrengsten van het vastgoed. Daarbij heeft Stadgenoot behoedzaam geopereerd door de financiële positie te versterken zonder de volkshuisvestelijke opgave uit het oog te verliezen. Met soms kleine investeringen en soms grotere ingrepen heeft Stadgenoot aansprekende volkshuisvestelijke prestaties geleverd. Voorbeelden zijn kleine investeringen in leefbaarheid (bijvoorbeeld 'The Bookstore' in Bos en Lommer) maar ook investeringen als de herontwikkeling van het voormalige GAK-gebouw tot studio's voor jongeren, deels in de koop- en deels in de huursector.

5 Governance

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

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			7,7
- Plan		8,0	
<i>Visie</i>	8		
<i>Vertaling doelen</i>	8		
- Check		8,0	
- Act		7,0	
Intern toezicht			8,3
- Functioneren RvC		8,0	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	8		
<i>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</i>	8		
<i>Zelfreflectie</i>	8		
- Toetsingskader		9,0	
- Toepassing Governancecode		8,0	
Externe legitimering en verantwoording			7,5
- Externe legitimatie		7,0	
- Openbare verantwoording		8,0	
Gemiddelde score			7,8

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel gemiddeld met een **7,7**. Dit komt overeen met het oordeel van het Centraal Fonds in de toezichtsbrief van 2014. Het fonds typeerde de kwaliteit van de interne governance en de sturing als goed.

Plan

Stadgenoot voldoet ruim aan het ijkpunt voor een 6. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. De commissie ziet ruimte voor pluspunten, zowel gericht op visie als op vertaling van de doelen en beoordeelt dit onderdeel met een **8,0**.

Visie

Stadgenoot heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren en voldoet daarmee aan het ijkpunt van een 6. De commissie herkent daarnaast in de werkwijze van Stadgenoot de volgende pluspunten en beoordeelt dit subonderdeel met een 8,0:

- Verantwoording van de visie: Stadgenoot heeft in 2010 een ondernemingsplan geformuleerd en in 2012 geactualiseerd in De Opstelling. In beide documenten staat Stadgenoot stil bij de relevante ontwikkelingen in de omgeving, de sterktes en de zwaktes van de eigen organisatie en de behoeften van belanghebbenden. In De Opstelling vertaalt deze analyse zich het meest helder in strategische keuzes: de basis op orde, de herstructurering afmaken en meer dynamiek op de woningmarkt brengen. In de elementen van het beleid, zoals de financiële sturing, voert Stadgenoot consequent risicoanalyses door.
- De actieve wijze van het hanteren van de visie: Stadgenoot hanteert de visie en de strategische keuzes in De Opstelling als basisdocument actief extern en intern. Extern in de contacten met het Centraal Fonds; intern als basis van jaarplannen en activiteitenplannen en uitwerkingen van beleid (zie ook vertaling doelen). Intern heeft Stadgenoot de belangrijkste elementen uit De Opstelling vertaald in een boekje voor medewerkers onder de titel 'Stadgenoot, dat zijn wij'.
- De frequentie van bijstelling van de visie: Het ondernemingsplan dateert uit 2010; De Opstelling uit 2012, hoewel het ondernemingsplan nog niet was 'uitgewerkt'. De verslechterende omstandigheden op de woningmarkt, het ontbinden van Far West en de onzekerheden in het regeringsbeleid hebben Stadgenoot er toe gebracht de visie tijdig te herijken. Inmiddels is begonnen met een nieuw ondernemingsplan.

Vertaling doelen

Stadgenoot heeft haar visie vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten, en naar financiële randvoorwaarden zodanig dat ze te monitoren zijn. Daarmee voldoet Stadgenoot aan het ijkpunt van een 6. De commissie constateert daarnaast een aantal pluspunten die tot een 8,0 leiden.

De pluspunten zijn:

- De vertaling van de visie. Stadgenoot heeft De Opstelling vertaald in elf projecten, waarbij de drie strategische doelen navolgbaar zijn vertaald in tactische doelen. Deze tactische doelen worden verder omgezet in deelbeleid zoals het huurbeleid, een visie op scheiden wonen en zorg, portefeuillebeleid, financiële sturing en assetmanagement. De doelen zijn SMART en dus meetbaar geformuleerd. Stadgenoot werkt daarbij volgens het model van de beleidsachtbaan van het Rigo.
- De actieve wijze van hanteren van de doelen: Stadgenoot werkt projectmatig aan doelen, zet deze uit in de tijd, betreft daarbij de relevante medewerkers en communiceert intern over de plannen waarmee zij bezig is. Een voorbeeld daarvan is de invoering van het assetmanagement in 2013 en 2014.
- De mate van aansluiting van de verschillende doelen. De verschillende doelen worden getoetst aan financiële randvoorwaarden en navolgbaar doorgerekend in de meerjarenbegrotingen.
- De actualisering van de plannen en de doelen; Stadgenoot let scherp op de ontwikkelingen die zich intern en extern voordoen en past haar beleid daarop aan. De operationalisering van de plannen en de doelen vindt plaats in de jaarplannen en de begrotingen. Voorbeelden daarvan zijn de actualisatie van de portefeuillestrategie en de ontwikkeling van een visie op scheiden van wonen en zorg.

Check

Stadgenoot beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem, waarmee periodiek wordt gevolgd en gemeten hoe de voorgenomen prestaties vorderen.

Daarmee voldoet Stadgenoot aan het ijkpunt voor een 6. De commissie ziet ruimte voor pluspunten en beoordeelt dit onderdeel met een **8,0**.

- Het compleet zijn van het monitorings- en rapportagesysteem: Stadgenoot beschikt over een compleet monitoringssysteem in de vorm van maandrapportages en tertaalrapportages. In de maandrapportages staat een aantal kritieke zaken vermeld zoals de verkopen van bestaand bezit en nieuwbouw, leegstandcijfers, de onrendabels, stand van zaken rond investeringen en ontwikkelingen van het personeel. De tertaalrapportages bevatten de voortgang van de jaarplandoelen, risico's en kansen en financiële kengetallen. Deze onderdelen zijn verder uitgewerkt in bijlages zoals de voortgang van de doelen uit De Opstelling, een uitwerking van de financiële continuïteit en de jaardoelen. De tertaalrapportages worden besproken door de raad van commissarissen. De commissie acht het monitoringsysteem zeer compleet en inzichtelijk.
- De actieve wijze van het hanteren. De maandrapportages en tertaalrapportages zijn bijtijds beschikbaar en worden besproken met directieraad, bestuur, raad van commissarissen en externe toezichthouders zoals het CFV en het WSW.
- De aansluiting van het monitoringssysteem op de visie en de doelen: in de rapportages zijn de jaardoelen en de projecten van De Opstelling goed terug te vinden.
- De frequentie van monitoren. De commissie acht het onderscheid tussen maandrapportages en tertaalrapportages naar frequentie en inhoud goed, gestructureerd en passend bij de situatie van Stadgenoot.

Act

Stadgenoot stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door alsnog acties te realiseren of door doelen bij te stellen. Daarmee voldoet Stadgenoot aan het ijkpunt voor een 6. De commissie ziet pluspunten in de wijze waarop Stadgenoot het bijsturen heeft georganiseerd en beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**. Pluspunten zijn:

- De sturing bij afwijking van ontwikkelingen sluit goed aan op de visie van Stadgenoot en de ontwikkelingen in de omgeving. Hoewel De Opstelling een markant punt is in de besturing en het beleid van Stadgenoot, past de visie uit De Opstelling bij de visie die in het ondernemingsplan van 2010 is beschreven: Stadgenoot biedt duurzaam kwaliteit van wonen aan mensen die een steuntje in de rug nodig hebben. Dat geldt ook voor de bijstellingen die daarna hebben plaatsgevonden.
- De actieve wijze van bijsturing. Stadgenoot heeft in een aantal gevallen actief bijgestuurd, zoals het opstellen van een kaderplan na het negatieve oordeel van het WSW in 2014 en het actief weren van open verbrandingstoestellen na een ernstig incident. Op andere punten had de bijsturing wat actiever gekund, vindt de commissie. De commissie denkt daarbij aan het verbeteren van primaire klantprocessen zoals het verhuur- en mutatieproces en de ICT.

Intern toezicht

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een **8,3**.

Functioneren RvC

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie. Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

Samenstelling van de RvC

De raad van commissarissen heeft een passende profielschets vastgelegd, werft nieuwe leden buiten de eigen kring en openbaar en besteedt aandacht aan de deskundigheid van zijn leden. Daarmee voldoet Stadgenoot aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie ziet daarnaast pluspunten die leiden tot een waardering van een 8,0 voor de samenstelling van de raad van commissarissen.

Pluspunten zijn:

- De openbare verantwoording van de profielschets en de samenstelling van de raad van commissarissen: Stadgenoot heeft op de website helder het profiel en de feitelijke samenstelling van de raad vermeld;
- De actieve wijze waarop de RvC werkt aan zijn samenstelling: De raad evalueert regelmatig zijn werkwijze en samenstelling en actualiseert waar nodig zijn profielschets als onderdeel van het reglement voor de RvC. De laatste actualisatie dateert uit 2014. Diversiteit is een belangrijk aandachtspunt voor de raad. Bij iedere vacaturestelling wordt het profiel van de nieuw te werven commissaris in samenhang met de bestaande raad opgesteld, om tot een passende invulling te komen;
- De feitelijke inspanning om tot een goede samenstelling te komen. De commissie is van mening dat de raad van commissarissen uitstekend geslaagd is om een passende diversiteit van deskundigheid in de raad te verenigen, in overeenstemming met de profielschets en de ontwikkeling waar Stadgenoot voor staat;

- De raad werft actief buiten eigen kring door open sollicitaties;
- De raad werkt actief aan deskundigheidsbevordering, onder meer door stages te lopen binnen Stadgenoot, de gewenste deskundigheid en permanente educatie als onderdeel van de zelfevaluatie jaarlijks te bespreken en waar nodig bij te stellen. In de jaarverslagen geeft de raad aan hoe hij zijn deskundigheid bevordert.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De raad van commissarissen is zich bewust van zijn rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord en houdt de rollen scherp in de gaten. Daarmee voldoet Stadgenoot aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0 op basis van de volgende pluspunten:

- De invulling van de toezichtsrol: de raad van commissarissen heeft zich in de gevisiteerde periode buitengewoon alert getoond. De auditcommissie is zeer actief geweest bij het toezichthouden op de herstelmaatregelen om de financiële positie van Stadgenoot te versterken. Daarbij heeft de raad actief meegedacht met het bestuur, onder meer door financiële kaders en eigen ratio's (ERV) mede te ontwikkelen. De raad heeft na de komst van de nieuwe bestuurder in 2012 het bestuur de opdracht gegeven om tot De Opstelling te komen, het raamwerk waar vanuit de herstelprojecten verder zijn ingezet. De commissie acht het optreden van de raad adequaat: actief in het toezicht als het moet, kritisch reflectief zodra het kan;
- De actieve wijze waarop de raad zich laat informeren: de raad is actief in het verkrijgen van informatie, niet alleen via de rapportages, maar ook in de organisatie en in contacten met de huurdersvereniging, ondernemingsraad, de maatschappijraad (zie externe legitimatie) en door stages in de organisatie. Wel constateert de commissie dat de huidige ondernemingsraad (nieuwe samenstelling) nog zoekend is naar een passende omgang met de raad.
- De werkgeversrol: de raad hanteert een goed doordacht beoordelingsbeleid aan de hand van werkplannen en jaarlijkse beoordelingen, met aandacht voor de actuele ontwikkelingen van de corporatie;
- De klankbordrol: de commissie is van mening dat de raad zich zeer bewust is van de rol die hij vervult en daarbij als kritische vriend ruimte en ondersteuning biedt aan het bestuur.

Zelfreflectie

De raad van commissarissen van Stadgenoot houdt ieder jaar een zelfevaluatie, in 2011 en 2013 onder externe begeleiding. Daarmee voldoet Stadgenoot aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0 op basis van een aantal pluspunten.

- De zelfevaluaties zijn compleet. De rolopvatting van de raad komt aan de orde; de invulling van de verschillende rollen, de informatievoorziening, het functioneren van de raad als team en de deskundigheidsbevordering zijn onderwerpen die terug te vinden zijn in de verslagen van de zelfevaluaties.
- De diepgang van de zelfevaluatie. De commissie heeft uit de verslagen kunnen opmaken dat de zelfevaluaties open zijn. Kritische opmerkingen naar het eigen functioneren worden niet uit de weg gegaan. De raad maakt serieus werk van de evaluaties en trekt daar ook lering uit;
- De raad stelt na afloop van de evaluaties een lijst met aanbevelingen op en voert deze consequent door.

Toetsingskader

De raad van commissarissen van Stadgenoot hanteert een actueel toetsingskader en kan daar inzicht in geven. Daarmee voldoet Stadgenoot aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **9,0**. De commissie constateert de volgende pluspunten:

- De raad hanteert een actueel en zeer compleet toezichts- en toetsingskader en houdt deze regelmatig tegen het licht. In een apart document van 2014 staat het meest actuele kader beschreven. Het toezichtskader bestaat uit externe regelgeving zoals het BBSH en de Aedescode, en interne regelgeving zoals statuten en reglementen.
- De raad maakt in zijn toetsingskader gebruik van andere documenten zoals het visiedocument De Opstelling, het strategisch voorraadbeleid, de financiële kaders zoals de solvabiliteit en liquiditeitsnormen, het treasurystatuut en andere regelingen zoals het risicobeheersingssysteem en de integriteitscode.
- De raad hanteert actief een eigen ontwikkelde norm (ERV), waarbij de ontwikkeling van de financiële positie in de afgelopen visitatieperiode actief is getoetst;
- De raad hanteert het toetsingskader zeer actief en gebruikt het als onderlegger voor het overleg met bestuur en als basis voor besluitvorming.
- De raad legt in de jaarverslagen expliciet verantwoording af over de wijze waarop het toetsingskader is gehanteerd.

Toepassing Governancecode

Stadgenoot leeft de Governancecode na en legt uit wanneer zij daar van afwijkt in het jaarverslag. Daarmee voldoet Stadgenoot aan het ijkpunt van een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0** vanwege de volgende pluspunten:

- De raad hanteert actief de code. Bij de herziening van de code in 2011 heeft de raad de consequenties van de verkorte zittingstermijnen actief betrokken bij het opstellen van een rooster van aftreden, daarbij rekening houdend met de voorschriften van de code en de noodzaak van de continuïteit van toezicht. De geringe afwijking van de code die daarbij is opgetreden is goed verantwoord in het jaarverslag;
- De raad evalueert regelmatig de naleving van de Governancecode en past zonodig zijn werkwijze daarop aan. De laatste actualisatie dateert van zomer 2014;
- Stadgenoot acteert passend en adequaat op de veranderingen in de WNT. De beloning van beide bestuurders past in de overgangsregeling. Beide bestuurders hebben een dienstverband voor onbepaalde tijd. De redenen daarvoor staan vermeld in het remuneratierapport. Het remuneratierapport is in te zien op de website.

Externe legitimering en verantwoording

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

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,5**.

Externe legitimatie

Stadgenoot voldoet aan de eisen van de externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. Daarmee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie ziet pluspunten in de externe legitimatie van Stadgenoot en beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**.

In de externe legitimatie van Stadgenoot vervult de Maatschappijraad een bijzondere rol. In 2011 heeft Stadgenoot haar organisatievorm van vereniging omgezet in een stichting. Tot de omzetting van vereniging naar stichting kende Stadgenoot een actieve ledenraad. Na 2011 is besloten om de ledenraad deels om te zetten in een zogenaamde statutair verankerde Maatschappijraad. De Maatschappijraad is een klankbord waarin verschillende maatschappelijke terreinen vertegenwoordigd zijn; bijvoorbeeld zorg en stedelijke vernieuwing. De raad heeft een eigen reglement waarin de werking en de rechten zijn omschreven. De Maatschappijraad heeft het recht om een commissaris voor te dragen. De commissie constateert dat de Maatschappijraad nog zoekende is naar zijn functie. Ook raad van commissarissen en bestuur hebben een verschillende kijk op de bijdrage die de Maatschappijraad in de externe legitimatie kan vervullen. In onderling overleg wordt gezocht naar een passende rol.

De commissie ziet pluspunten in:

- De actieve wijze waarop Stadgenoot communiceert met haar belanghebbenden en hun mening betreft bij de beleidsvorming door het organiseren van stadsdebatten of strategische themabijeenkomsten (zie ook Presteren volgens Belanghebbenden);
- Stadgenoot geeft een steeds betere invulling aan het overleg met huurdersvereniging Huurgenoot, onder meer door de vereniging in werkgroepen beleid op voorhand te consulteren bij beleidsontwikkeling. De huurdersvereniging geeft aan dit zeer op prijs te stellen, maar moet tevens constateren dat de uitwerking van de werkgroepen nog verbetering behoeft.

Openbare verantwoording

Stadgenoot publiceert de gerealiseerde prestaties in jaarverslagen (op de website) en licht belangrijke afwijkingen toe. Daarmee voldoet Stadgenoot aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0** op basis van de volgende pluspunten:

- Stadgenoot publiceert in haar jaarverslag de geplande doelen van het afgelopen jaar, de resultaten en de afwijkingen in een overzichtelijk schema. De commissie vindt het jaarverslag transparant en zeer prettig leesbaar, hetgeen de kwaliteit van de openbare verantwoording ten goede komt.
- In overleggen met belanghebbenden opereert Stadgenoot en in het bijzonder het bestuur zeer transparant, wat door belanghebbenden op prijs wordt gesteld.
- De raad legt in de jaarverslagen expliciet verantwoording af over de wijze waarop het toetsingskader is gehanteerd.
- Het remuneratierapport is in te zien op de website.



Deel 3

Bijlagen bij het rapport

Deel 3 Bijlagen bij het rapport

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



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

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Stadgenoot

Jaar visitatie : 2015

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Naam : de heer dr. E.V. Schalkwijk

Functie : algemeen directeur Raeflex B.V.

Datum : 1 juni 2015

Handtekening : 

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stadgenoot te Amsterdam

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer D.H. van Ginkel CMC

Geboortedatum : 26-11-1953

Handtekening : 

Datum : 22-02-2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stadgenoot te Amsterdam

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer ing. C. Hobo

Geboortedatum : 6 APRIL 1949

Handtekening : 

Datum : 19 FEBRUARI 2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stadgenoot te Amsterdam

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : mevrouw C.M.F. Bomhof MOC

Geboortedatum : 2 juli 1950

Handtekening : 

Datum : 19 februari 2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stadgenoot te Amsterdam

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : mevrouw drs. A. de Klerk

Geboortedatum : 8 april 1969

Handtekening : 

Datum : 18 februari 2015

Bijlage 2 Curricula vitae

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

Voorzitter

D.H. van Ginkel CMC (Dick)



Korte kennismaking

De afgelopen dertig jaar ben ik als bestuurs- en organisatieadviseur actief voor maatschappelijke organisaties. Voor een belangrijk deel woningcorporaties, maar ook zorginstellingen, onderwijsinstellingen en overheidsorganisaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Opdrachtgevers vragen mij meestal voor drie soorten opdrachten: samenwerkingsvraagstukken, veranderingsprocessen en strategische (her)oriëntaties. Bij het laatste vraagstuk onderzoek ik wat er moet gebeuren, waar de organisatie staat en hoe de aansluiting kan plaatsvinden. Ik let daarbij op de balans tussen denken en doen, tussen structuur en proces en tussen plan en mensen. Naast mijn werk als organisatieadviseur, ben ik ruim 15 jaar bestuurlijk actief als commissaris en voorzitter van de raad van commissarissen van enkele woningcorporaties en als toezichthouder bij zorginstellingen.

Visitaties

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

Reeds gevisiteerd

- 2003 Deltawonen, Zwolle
- 2003 Woningstichting Hoogkerk, Groningen
- 2004 Woningstichting Goede Stede, Almere
- 2005 Corporatie Holding Friesland, Grou
- 2005 Woningstichting Eerbeek, Eerbeek
- 2006 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
- 2007 Wonen Weert, Weert
- 2008 ProWonen, Borculo
- 2008 Woningstichting Ouder-Amstel, Ouderkerk aan de Amstel
- 2010 De Bouwvereniging, Harlingen
- 2010 Mozaiek Wonen, Gouda
- 2010 Pré Wonen, Velsbroek
- 2010 SSH Nijmegen, Nijmegen
- 2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven
- 2011 AlleeWonen, Roosendaal/Breda
- 2011 Baston Wonen, Zevenaar
- 2011 Rentree, Deventer

2011 Woningbouwvereniging St. Willibrordus, Wassenaar
2011 Welbions, Hengelo
2011 Woningstichting Dinxperlo, Dinxperlo
2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden
2012 Brabantse Waard, Zevenbergen
2012 ProWonen, Borculo
2012 Staedion, Den Haag
2012 Wonen Delden, Delden
2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam
2012 Twinta (Carintreggeland), Hengelo
2013 BrabantWonen, Oss
2013 Zayaz, 's-Hertogenbosch
2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam
2014 SSHN, Nijmegen
2014 Oosterpoort, Groesbeek
2014 Nijestee, Groningen
2015 De Bouwvereniging, Harlingen
2015 SHBO, Oosterhout
2015 Stadgenoot, Amsterdam
2015 Laurens Wonen, Rotterdam

Specifieke deskundigheid

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

Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: HEAO, SIOO (postdoctorale beroepsopleiding organisatie- en verandkunde) en NPI (organisatieontwikkeling)
- 1977-1989 Diverse functies bij het NCIV, voorloper van Aedes
- 1989-2005 Partner en adviseur bij GITP
- 2005-heden Partner organisatieadviesbureau Consort

Nevenfuncties

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

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

Algemeen commissielid

Ing. C. Hobo (Kees)



Korte kennismaking

Mijn ervaring in het werkveld wonen is zowel breed als diep te noemen. Ik ben betrokken geweest bij stadsvernieuwing en heb als directeur-bestuurder bij woningcorporaties en zorginstellingen gewerkt. De laatste jaren vervul ik interim-functies als interim-bestuurder bij corporaties en als extern toezichthouder bij corporaties in zwaar weer, bijvoorbeeld bij Servatius en Huis en Erf. Ook ben ik als adviseur en als directeur bedrijfsvoering werkzaam geweest bij een aantal zorginstellingen. Als corporatiebestuurder heb ik zelf een visitatie ondergaan. Mijn kennis van de sector maakt het me mogelijk om het functioneren van corporaties vanuit een breed perspectief te doorgronden. Ik heb kennis van bedrijfsprocessen en wat er aan prestaties van corporaties verlangd wordt.

Visitaties

Bij visitaties zet ik mijn kennis van governance, verbindingen met andere partijen, financiën en vastgoed in. Governance en het Presteren naar Vermogen zijn belangrijke aandachtsvelden nu. De wijze waarop corporaties in deze tijd moeten werken, vereist heldere ambities met realiteitszin en zicht op de mogelijkheden die er zijn om te kunnen investeren, zodanig dat de continuïteit van de corporatie is gewaarborgd. Dat vind ik bij de visitaties nu een belangrijk aandachtspunt. Visitaties zijn voor mij naast een verantwoordingsinstrument, vooral van belang voor corporaties om te leren en te verbeteren.

Reeds gevisiteerd

2014 Woonconcept, Meppel
2014 Woningbouwvereniging Hoek van Holland
2014 De Goede Woning, Apeldoorn
2014 De Woonmensen, Apeldoorn
2014 Ons Huis, Apeldoorn
2015 Centrada, Lelystad
2015 Patrimonium woonservice, Veenendaal
2015 Stadgenoot, Amsterdam
2015 Van Alckmaer, Alkmaar

Specifieke deskundigheid

- Governance, onder meer opgedaan als toezichthouders bij corporaties in 'zwaar weer'
- Kennis van de zorg als bestuurder en toezichthouder bij zorginstellingen

Kort CV

- Geboren in 1949
- 1967-1971 HTS Bouwkunde
- 1971-1973 Academie van Bouwkunst
- 1973-heden Meerdere vervolgcursussen met betrekking tot management en financiering

- 1972-1978 Raad voor het Maatschappelijk Welzijn Amsterdam (ontwikkelen en realiseren van wijkwelzijnsplannen)
- 1976-1979 Nationale Woningraad (stadsvernieuwing)
- 1979-1990 Woningbouwvereniging 's-Gravenhage, lid van directieteam
- 1990-2001 Gemeentelijke Woningbedrijf 's-Hertogenbosch, Hertoghuizen, BrabantWonen, directeur-bestuurder
- 2001-heden Zelfstandig interim-manager en adviseur met opdrachten in de volkshuisvestingssector en zorgsector; zoals het begeleiden van een fusietraject, als extern door het ministerie aangesteld toezichthouder bij Servatius, als voorzitter raad van toezicht ad interim bij Huis en Erf en in een directiefunctie bij Vivent, zorginstelling

Nevenactiviteiten

- 2007-heden Lid bestuur Hospice De Duinsche Hoeve, 's-Hertogenbosch
- 2008-2012 Lid raad van toezicht Eigen Bezit, coöperatieve woonvereniging 's-Hertogenbosch
- 2013-2014 Lid bestuur Het Wooninitiatief
- 2013-heden Lid raad van toezicht Stichting Zorggroep de Vechtstreek
- 2014-heden Lid bestuur Dorpsraad Loenen aan de Vecht

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/kees-hobo/22/52/753>

Secretaris

C.M.F. Bomhof MOC (Carry)



Korte kennismaking

Mijn werkzame leven heeft zich sinds mijn studententijd afgespeeld in de corporatiesector. Ik ben op verschillende manieren betrokken (geweest) in de volkshuisvestingssector: als bewonersvertegenwoordiger, als student-bestuurder, als woonconsulent en stafmedewerker en sinds 1995 als zelfstandig adviseur bij diverse woningcorporaties. Als zelfstandig adviseur houd ik me bezig met strategieontwikkeling, coaching en communicatie. Mijn van oorsprong inhoudelijk gerichte activiteiten hebben zich in de loop der jaren verbreed naar meer op samenwerking en verandering gerichte activiteiten, ook in andere maatschappelijke sectoren, zoals de zorg en kinderopvang. Daarnaast werk ik sinds 2013 als auditor bij visitaties in het hoger beroepsonderwijs.

Visitaties

Sinds 2003 werk ik voor Raeflex: meestal als secretaris en de laatste jaren ook als visitator. Ik vind het belangrijk dat corporaties in visitatietrajecten zo compleet mogelijk naar voren komen: met alle kwaliteiten en alle leerpunten die er zijn. Als visitator let ik op de samenhang van de verschillende activiteiten van een corporatie en kijk hoe die op elkaar zijn afgestemd. Strategie en uitvoering, vermogen en toezicht en de wijze waarop belanghebbenden bij een corporatie zijn betrokken, dragen alle bij aan de maatschappelijke prestaties die een corporatie levert. Omdat een commissie de corporatie vanuit verschillende gezichtspunten bekijkt, ontstaat een genuanceerd beeld van een organisatie in haar werkgebied.

Visitaties zijn een verantwoordingsinstrument en hebben in mijn ogen een belangrijke functie in de legitimatie van corporaties. Daarnaast maken visitaties inzichtelijk wat de sterke punten en verbeterpunten van een corporatie zijn en kunnen zij op deze wijze een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van corporaties. Als secretaris hecht ik aan goed toegankelijke rapporten, die goed leesbaar zijn voor zowel de corporatie zelf als voor de externe belanghebbenden.

Reeds gevisiteerd

2005	Com.wonen, Rotterdam	2009	Woonwaard, Alkmaar
2007	Com.wonen (Midterm Review), Rotterdam	2010	IntermarisHoeksteen, Hoorn
2007	Pantein Wonen, Sint Anthonis	2010	Random Wonen, Pijnacker
2007	Woningstichting De Groene Waarden, Gorssel	2010	SIB Woonservice, Veenendaal
2008	ProWonen, Borculo	2010	Stichting Mooiland, Wageningen
2008	Wonen Delden, Delden	2010	Stichting Woonservice Urbanus, Belfeld
2009	Algemene Woningbouwvereniging Monnickendam, Monnickendam	2010	Woningstichting Kessel, Kessel
2009	Goed Wonen, Gemert	2010	Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel
2009	Wooncompagnie, Hoorn	2010	Woningstichting Roermond, Roermond

2010	Woningstichting St. Joseph, Stramproy	2011	Woningstichting Wittem, Mechelen
2010	Woningvereniging Nederweert, Nederweert	2011	Woningstichting Woensdrecht, Woensdrecht
2010	Woningvereniging Ubach over Worms, Landgraaf	2011	Woonzorg Nederland, Amstelveen
2011	Goed Wonen, Benschop	2012	Lyaemer Wonen, Lemmer
2011	Stichting PeelRand Wonen, Boekel	2012	Valburg (Midterm Review), Zetten
2011	Stichting Poort6, Gorinchem	2012	VitaalWonen, Limbricht
2011	Vieya (Midterm Review), Dongen	2012	Wonen Delden, Delden
2011	Woningbouwvereniging Patrimonium, Barendrecht	2012	Woningstichting Naarden, Naarden
2011	Woningstichting Lopik, Lopik	2012	Woningstichting Rochdale, Amsterdam
2012	Goed Wonen (Midterm Review), Gemert	2013	BrabantWonen, Oss
2014	Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel	2013	WoonFriesland, Grou
2014	Christelijke Woonstichting Patrimonium, Urk	2015	Intermaris, Hoorn
2014	Seyster Veste, Zeist	2015	Eelder Woningbouw, Paterswolde
2014	Woonconcept, Meppel	2015	Woningstichting De Volmacht, Gieten
2014	Stichting Woningbeheer De Vooruitgang, Volendam	2015	Woonborg, Vries
2014	de Sleutels, Leiden	2015	Stadgenoot, Amsterdam
2014	Woonwijze, Vught	2015	Van Alckmaer, Alkmaar
2015	Standvast Wonen, Nijmegen	2015	Woningstichting Nieuwkoop, Nieuwkoop
2015	Woonpunt, Maastricht	2015	l'escaut woonservice, Vlissingen
		2015	Mijande Wonen, Weerselo
		2015	Vredewold, Leek

Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting
- Brede ervaring als visitator en secretaris
- Uitstekende schrijfvaardigheid

Kort CV

- Geboren in 1958
- Opleiding: Kandidaats Franse taal- en letterkunde, doctoraal Algemene Taalwetenschappen (niet afgerond) en master Organisatiecoaching
- 1980-1984 Bestuurslid SSH-VU
- 1985-1995 Stafmedewerker bewonerszaken, later beleidsmedewerker Goede Stede, Almere
- 1995-heden Eigen adviespraktijk gericht op strategie, communicatie en coaching

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/carrybomhof>

Secretaris

Drs. A. de Klerk (Annet)



Korte kennismaking

Als adviseur richt ik mij op strategische vraagstukken bij gemeenten en corporaties, en op samenwerkingsverbanden op het gebied van mensen, wonen en wijken. Na mijn studie Planologie heb ik ondermeer gewerkt bij adviesbureaus op het terrein van wonen en wijkontwikkeling; sinds 2010 werk ik als zelfstandig adviseur. In mijn werk ga ik op zoek naar de verhalen van organisaties en de kracht van mensen. Wat ik hoor, vertaal ik in een focus die richting geeft en aanzet tot betere prestaties. Sinds 2002 ben ik regelmatig ingeschakeld als secretaris bij Raeflex. In 2012 heb ik samen met Raeflex een publicatie uitgebracht onder de titel 'Het Geheim van de Goede Corporatie'. Daarin ben ik op zoek gegaan naar de succesfactoren die leiden tot goede prestaties van corporaties.

Visitaties

Als secretaris neem ik mijn kennis van de volkshuisvesting mee. Deze kennis heb ik opgedaan vanuit mijn studie en mijn werk. Ik ben analytisch ingesteld, ben sterk in het leggen van verbanden tussen verschillende gegevens en kan vanuit een brij van gegevens en gesprekken, de rode draad ontwarren en vertalen in een goed leesbaar rapport. Mijn invalshoek bij visitaties zijn de prestaties die corporaties leveren: wat heeft de corporatie aan resultaten geboekt in de afgelopen vier jaar en hoe verhoudt zich dat tot haar ambities, de opgaven in het werkgebied en de verwachtingen van klanten en andere belanghebbenden? De prestaties vormen het bestaansrecht van corporaties; de inzet van het vermogen en de kwaliteit van de governance zijn de randvoorwaarden om tot die prestaties te komen. Ik vind visitaties belangrijk als middel van verantwoording. Belanghebbenden kunnen goed gebruik maken van de uitkomsten van een visitatierapport om met een corporatie in gesprek te gaan. Daarnaast kunnen corporaties hun voordeel doen bij visitaties om tot verbetering van hun prestaties te komen.

Reeds gevisiteerd

- 2002 Huis en Erf, Schijndel
- 2003 Goede Stede, Almere
- 2003 Stichting Wonen Leerdam, Leerdam
- 2004 St. Joseph Wonen, Hengelo
- 2004 Waterweg Wonen, Vlaardingen
- 2004 Westland Wonen, 's-Gravensande
- 2004 Woningstichting Goede Stede, Almere
- 2005 Stichting Woonvisie, Ridderkerk
- 2005 Corporatie Holding Friesland, Grou
- 2005 Oost Flevoland Woondiensten, Dronten
- 2007 Wonen Noordwest Friesland, Sint Annaparochie
- 2007 Wonen Weert, Weert
- 2010 SSH Nijmegen, Nijmegen
- 2010 Stek, Lisse

2010 Woningstichting Simpelveld, Simpelveld
2010 Woningstichting Urmond, Berg-Urmond
2010 Woningstichting Vaals, Vaals
2010 Woningstichting Voerendaal, Voerendaal
2011 Stichting Wooncorporatie Kennemerhave, IJmuiden
2011 Warmunda, Warmond
2011 Welbions, Hengelo
2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden
2011 Woningstichting de Zaligheden, Eersel
2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam
2012 Twinta (Carintreggeland), Hengelo
2013 Idealis, Wageningen
2013 wonenCentraal, Alphen a/d Rijn
2013 De Woonschakel, Medemblik
2015 Volkshuisvesting Arnhem, Arnhem
2015 Domesta, Emmen
2015 Stadgenoot, Amsterdam
2015 Salland Wonen, Raalte
2015 Thús Wonen, Dokkum
2015 Woningstichting De Delthe, Usquert
2015 SHBO, Oosterhout

Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting en gemeentelijke organisaties
- Brede ervaring als secretaris
- Sterk ontwikkelde schrijfvaardigheid

Kort CV

- Geboren in 1969
- Opleiding: Planologie
- 1994-1997 Beleidsmedewerker gemeente Deventer (volkshuisvesting, wijkaanpak en stadsvernieuwing)
- 1998-2010 Adviseur bij twee adviesbureaus: Kolpron/Ecorys en Laagland'advies (wonen en wijkgericht werken)
- 2010-heden Zelfstandig adviseur bij Ondersteboven advies

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/annetdeklerek>

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Prestaties	<ul style="list-style-type: none"> Jaarverslagen 2011 t/m 2014 Klantmetingen SGN 2014 <p>Gemeente Amsterdam:</p> <ul style="list-style-type: none"> Monitor bouwen aan de Stad II 2011/2012 Rapportages Woonruimteverdeling 2011 t/m 2014 Monitor betaalbare woningvoorraad 2014 Atlasmap Wonen in Amsterdam 2013 (inclusief bijlagen) Kengetallen 2014 Benchmark Amsterdamse corporaties <p>Algemeen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Benchmark Aedes
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<p>Visie-documenten Stadgenoot:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ondernemingsplan 2010-2014: Met elan door zwaar weer (2010) De Opstelling (2012) Portefeuillestrategie (2012), Portefeuille ambities (2013) en Implementatieplan portefeuillesturing en assetmanagement (2013) Projectplan scheiden van Wonen en zorg (2013) Position paper: Stadgenoot; onze naam is onze ambitie (2015) <p>Jaardocumenten Stadgenoot:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jaarlijkse werkplannen bestuur 2011 t/m 2015 Kerndocumenten 2011 t/m 2014 <p>Beleidsplannen Stadgenoot:</p> <ul style="list-style-type: none"> Beleidsplannen uit de periode 2011 t/m 2014, onder meer betreffende: huurharmonisatie; (streef)huurbeleid; huurverhoging; woonruimteverdeling; ZAV-beleid; energielevering; EPA-labels; duurzaamheid (van C naar B); asbest; aankoop; verkoop (GAK, Zuidas); pilot verkoop zittende huurders; startersleningen; Basiskwaliteit 2014/2020; planmatig onderhoud; desinvesteren; vastgoedverbetering verkoopprojecten; complexgewijze verkoop; legionella; DIV; begeleid wonen; grote gezinnen; jonge stedelingen; dienstverlening; klantprocessen; servicekosten; open verbrandingstoestellen; scheiden wonen en zorg; VVE-Beheer; het nieuwe ontwikkelen; verbindingen; BOG-portefeuille Projectenprogramma Vastgoed (2013) Complexplannen/ projectbesluiten 2011 t/m 2014 onder meer: De Drecht; de Venser; de Aak Osdorp; De Studio. Gebiedsplannen/ontwikkelstrategieën/ buurtvisies: Nieuwendam-Noord; Oosterpark Transvaal; Oostelijke Eilanden Kadijken; Holendrecht; Geuzenveld; Kolenkitbuurt; Oostenburg; Bakemabuurt Zuid; Dudokbuurt <p>Prestatieafspraken:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bouwen aan de Stad II; prestatieafspraken 2011 t/m 2014 Nieuwe aanbiedingsafspraken Bouwen aan de Stad (2015) <p>Opgaven gemeente Amsterdam:</p> <ul style="list-style-type: none"> Woonvisie tot 2020 Structuurvisie Amsterdam 2040: Economisch Sterk en duurzaam

<p>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</p>	<p>Verslagen van overleg met belanghebbenden, onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notulen Huurgenoet 2011 t/m 2014 <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid, onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klantmetingen SGN 2011, 2012, 2014 • Eindrapportage enquête BOG nieuwe huurders 2014 • Ombudsman jaarverslagen 2012 t/m 2014 • Huismeesteronderzoek • Reparaties 2011 t/m 2014 • Verslagen renovatie van Hallstraat; Zilvering <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden, onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bouwen aan de Stad II • Huurgenoet statuten • Afsprakenkader MPG en wonen • Treiteraangepak
<p>Presteren naar Vermogen (PnV)</p>	<p>Algemeen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief • De Oordeelsbrieven van de minister van BZK, brieven CFV, brieven WSW en de reacties hierop van Stadgenoot 2011 t/m 2014 • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief <p>Diverse documenten Stadgenoot, waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaarrekeningen en jaarverslag 2011 t/m 2014 • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen 2011 t/m 2014 • Kwartaalrapportages, Tertaalrapportages, maandrapportages 2011 t/m 2014 • kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen 2011 t/m 2014 • Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet • Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven 2011 t/m 2014 • Financiële resultaten projectenportefeuille (2011) • Treasury statuut (2012), Treasury jaarplannen 2011 t/m 2014 • Rating Standard & Poor's Final 2011 t/m 2014 • Auditbeleid en Auditjaarplannen en diverse audits/ auditrapportages 2011 t/m 2014 • Definitief besluit waardering en verdeling Far West (2011) • WSW Kaderplan (2014) • Diverse beleidsplannen, waaronder: Procedure Desinvesteren; Verkoopvijver; verhoging waarborgsommen; verbindingen; risico- en inventarisatie & -evaluatie (RI&E); Hold-Sell lijst BOG; inkoopanalyse;
<p>Governance</p>	<p>Documenten over alle opgaven: zie PnOA</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwartaalrapportages, Tertaalrapportages, maandrapportages 2011 t/m 2014 <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties): zie PnV</p> <p>Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overzichten bestuursbesluiten 2011 t/m 2014 • Verslagen MR, RvC 2011 t/m 2014

	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfevaluatie en verslagen workshops RvC 2011 t/m 2014 • Visie RvC en bestuur op visitatierapport 2010 • Visitatierapport Stadgenoot 2011 • Verslagen ledenraad 2011, Ledenraadsbesluit 2011 <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglement RvC 2014, Reglement Selectie en Remuneratiecommissie 2014, Bestuursreglement 2014, Reglement Maatschappijraad, Reglement OR Stadgenoot • Roosters van aftreden RvC, Maatschappijraad • Samenstelling RvC Stadgenoot • Gedragscode 2011 • Checklist Toezichts- en Toetsingskader RvC 2014 • Governance-structuur • Integriteitsbeleid Stadgenoot • Klokkenluidersregeling • Protocol vertrouwenspersoon • Statuten Stichting Stadgenoot • Portefeuilleverdeling bestuur • Goedkeuring Min BZK omzetting 2011 • Remuneratierapport 2011-2012 • Procedure Werving • Compliance Besluit 2012 • Certificering Integriteit 2012 • Intern onderzoeksprotocol • Audit Integer handelen 2012 <p>Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook www.visitaties.nl)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Checklist Governancecode 2014
--	--

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal <aantal> face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Stadgenoot.

Raad van commissarissen

- De heer W. Kuijken, voorzitter RvC
- De heer W. van Leeuwen, lid namens maatschappijraad
- Mevrouw A. Grapperhaus, lid namens Huurgenoot
- De heer P. Tordoir, lid RvC en lid auditcommissie
- De heer H. Blocks, lid RvC en lid auditcommissie

Bestuur en bestuurssecretaris

- De heer M. de Langen, voorzitter bestuur
- De heer G. Anderiesen, bestuurder
- Mevrouw W. Kraaijeveld, bestuurssecretaris

Directieteam en controller

- De heer F. Storm, directeur Klant & Woning
- De heer P. Kramer, directeur Vastgoed & Ontwikkeling
- De heer R. Doomen, directeur Financiën & Bedrijfsvoering
- De heer P. Keeman, manager Concerncontrol
- Mevrouw J. van Ham, directeur Strategie & Portefeuille (afgemeld)

OR

- De heer H. Rietdijk, interim voorzitter
- De heer R. Bleeker
- De heer E. van den Berg

Stadsgoed

- De heer R. Wiggers

Vereniging van Eigenaren Beheer Amsterdam (VBA)

- De heer R. Keurentjes

Huurgenoot

- De heer A. Kroon, voorzitter
- De heer E. Vleerlaag, penningmeester
- C. Vonk, secretaris
- Frans Vermij, lid

Bewonerscommissies

- BC Holendrecht, de heren L. van der Horst en A. Klootwijk
- BC Buitenveldert, de heren R. Heering en R. Knel
- BC Banne 2, de heren H. Wanders, A. Blokzijl en mevrouw M. Doets

Gemeente Amsterdam

- De heer L. Ivens, wethouder
- De heer F. Bonfrère

Stadsdelen

- De heer J. van Berkel, stadsdeel West
- De heer R. Mauer, stadsdeel Nieuw-West
- De heer E. Jaensch, stadsdeel Zuidoost
- Mevrouw M. Lotters, gebiedsmanager Nieuw-West
- De heer P. Van Klundert, stadsdeel Zuidoost

Maatschappijraad

- De heer H. ter Braak
- Mevrouw H. Scheurders
- Mevrouw I. van der Wolff

Zorgpartijen

- De heer I. van der Klei, Amstelring
- De heer C. Baas, HVO

Collega-corporaties

- De heer R. Grotendorst, Rochdale
- De heer E. de Vries, AFWC

Marktpartijen

- De heer E. van Luijn, Altera
- De heer P. van Gugten, Heijmans

Telefonische interviews

Geen.

Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014	Cijfer																																			
<p>In deze prestatietabel staat vermeld welke prestaties Stadgenoot de afgelopen vier jaar heeft gepresteerd. Indien het prestaties betreft van een van haar dochterondernemingen (Stadgoed⁸ of VVE-beheer Amsterdam⁹) dan staat dit er apart bij vermeld.</p>																																				
<p>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</p>	<p>7,0</p>																																			
<p>In deze prestatievelde staat vermeld hoe Stadgenoot in de afgelopen vier jaar heeft gepresteerd in het beschikbaar houden van woningen voor mensen die in Amsterdam op een sociale huurwoning zijn aangewezen. U kunt lezen hoeveel woningen Stadgenoot de woningen heeft toegewezen aan woningzoekenden en hoe ze dat heeft gedaan. Tot slot leest u hoe Stadgenoot ervoor heeft gezorgd om woningen betaalbaar te houden. U treft daarbij ook gegevens over de huurachterstanden aan.</p>																																				
<p>Beschikbaarheid woningen</p> <p>Het totale aantal woningen van Stadgenoot is met ruim 2.000 woningen gegroeid in de afgelopen vier jaar. De groei is te danken aan de overname van bestaand bezit van ruim 2.600 woningen van Far West in 2012. Volgens de jaarverslagen beschikte Stadgenoot in 2011 over 29.316 woningen en in 2014 over 31.401 woningen.</p> <p>In onderstaande tabel kunt u de huurprijzverdeling zien van de woningen die Stadgenoot verhuurt. In 2011 behoorde 86 procent tot de goedkope en betaalbare voorraad; in 2014 was dat 81 procent. Stadgenoot streeft naar een uiteindelijke verdeling van woningen waarbij 50 procent tot de betaalbare sector behoort, 25 procent tot aan de maximale huurtoeslaggrens en 25 procent tot de vrije sector behoort.</p> <div data-bbox="236 996 954 1361"> <table border="1"> <caption>Huurprijzverdeling van woningen (2011-2014)</caption> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>goedkoop en betaalbaar (%)</th> <th>duur tot huurtoeslag (%)</th> <th>duur (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>86</td> <td>10</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>82</td> <td>12</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>78</td> <td>14</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>81</td> <td>11</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>Zoektijden woningzoekenden</p> <p>Gemiddelde zoektijden bij acceptatie van een woning in de gemeente Amsterdam</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Doorstromers</td> <td>3,1</td> <td>2,8</td> <td>3</td> <td>3,2</td> </tr> <tr> <td>Starters</td> <td>4,6</td> <td>4,5</td> <td>4,5</td> <td>5,3</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: AFWC Rapportages woonruimteverdeling 2011 t/m 2014</p> <p>De woningvoorraad van Stadgenoot had in de periode 2011 t/m 2014 een dalende mutatiegraad met 5,9% in 2011 en 4,8% in 2014.</p> <p>Woningtoewijzing</p> <p>Het aantal woningen dat vrijkomt voor verhuur is de afgelopen vier jaar gedaald van 1.906 woningen in 2011 (5,9 procent) naar 1718 in 2014 (4,8 procent). Van de vrijgekomen huurwoningen zijn in de periode 2011-2013 61,5% (gemiddeld 1.177 woningen / jaar) woningen toegewezen aan huishoudens met een</p>		Jaar	goedkoop en betaalbaar (%)	duur tot huurtoeslag (%)	duur (%)	2011	86	10	4	2012	82	12	6	2013	78	14	8	2014	81	11	8		2011	2012	2013	2014	Doorstromers	3,1	2,8	3	3,2	Starters	4,6	4,5	4,5	5,3
Jaar	goedkoop en betaalbaar (%)	duur tot huurtoeslag (%)	duur (%)																																	
2011	86	10	4																																	
2012	82	12	6																																	
2013	78	14	8																																	
2014	81	11	8																																	
	2011	2012	2013	2014																																
Doorstromers	3,1	2,8	3	3,2																																
Starters	4,6	4,5	4,5	5,3																																

⁸ Stadgoed is een 100% dochteronderneming van Stadgenoot. De missie van Stadgoed is het leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid, veiligheid, schoonheid en levendigheid in de binnenstad van Amsterdam en het behouden en herstellen van het unieke karakter van de panden gelegen in de binnenstad van Amsterdam. De werkwijze is het opkopen van verpauperd onroerend goed of onroerend goed met ongewenste bestemming en/of brancheringen uit handen van malafide eigenaren.

⁹ VVE-beheer Amsterdam: is een zakelijke dienstverlener in de markt voor VvE Beheer en een dochterbedrijf (50/50) van Woonstichting De Key en Stadgenoot. Eind 2014 werden ca. 1.030 VvE's (2013: 950) beheerd met circa 42.000 (2013: 42.000) appartementsrechten.

**Geleverde prestaties op de prestatievelen
2011-2014**

Cijfer

inkomend binnen de huurtoeslaggrens.

Stadgenoot wil jaarlijks 50 procent van de vrijgekomen woningen aan te bieden in het betaalbare segment tot de eerste aftoppingsgrens (tot € 574), 25 procent sociaal overig (tot € 681) (duur tot de huurtoeslaggrens), 20 procent middensegment (tot € 900), maximaal 5 procent duur (> € 900). In de visitatieperiode is dat grotendeels bereikt.

Stadgenoot heeft alle woningen passend toegewezen, volgens de normen van de Europese regelgeving, dat wil zeggen dat minimaal 90 procent van de vrijgekomen sociale huurwoningen is toegewezen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 34.085. Zie tabel.

Aangegane huurovereenkomsten, 2011 - 2014

	Stadgenoot Amsterdam			
	2011	2012	2013	2014
Huurovereenkomsten < EU-norm lagere inkomens	1.662	1.272	1.362	1.319 (96%)
Huurovereenkomsten > EU-norm lagere inkomens	41	59	111	55 (4%)
Totaal	1.703	1.331	1.473	1.374

Bron: CiP 2014-2 (verslagjaar 2013), Jaarverslag 2014

Stadgenoot is actief in het tegengaan van woonfraude zoals illegale onderhuur. In totaal heeft Stadgenoot de afgelopen vier jaar ruim 1000 dossiers van woonfraude behandeld, waarbij in 719 gevallen het huurcontract is beëindigd.

Specifieke prestaties

In de afgelopen vier jaar heeft Stadgenoot een aantal specifieke prestaties geleverd in de toewijzing van woningen.

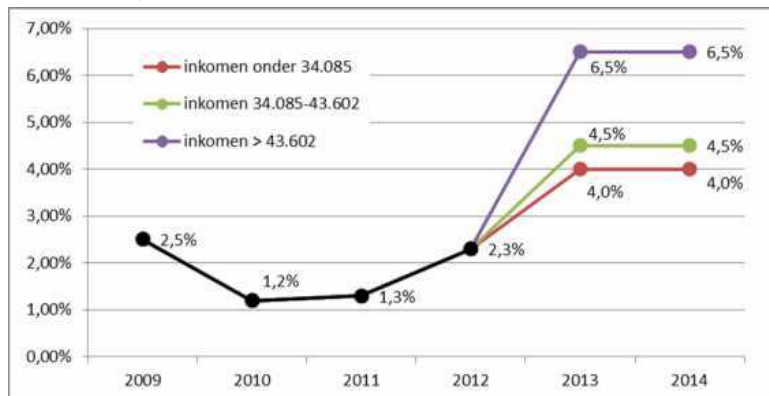
Hieronder treft u een aantal van deze activiteiten en prestaties aan:

- Solids: in de visitatieperiode heeft Stadgenoot geëxperimenteerd met het ontwerpen van duurzame gebouwen waarbij huurders volledig vrij zijn in het gebruik van de ruimte en de huurprijs via een digitale bieding tot stand komt. Er zijn Solids opgeleverd op IJburg en in Noord.
- Stadgenoot wil starters en jongeren meer kans op de woningmarkt geven door 5000 woningen aan deze doelgroep te verhuren op termijn. Stadgenoot is daarmee gestart in 2012. Eind 2014 zijn er circa 1325 woningen aan deze doelgroep verhuurd. Dat komt ondermeer door nieuwe projecten zoals het verbouwde Gakkantoor. Daarnaast verhuurt Stadgenoot snel beschikbare wooneenheden in sloopcomplexen.
- Stadgenoot heeft speciaal voor starters het **jongerencontract** geïntroduceerd. Een huurder met een jongerencontract moet uiterlijk een half jaar na zijn 26e verjaardag plaatsmaken voor een jongere tot 23 jaar. De huurder moet vervolgens zelf op zoek naar andere woonruimte.
- Stadgenoot besteedt sinds 2012 specifiek aandacht aan het huisvesten van grote gezinnen. In de jaren 2012-2014 zijn 131 grote gezinnen aan een passende woning geholpen.
- Verkoop aan zittende huurders in 2012 t/m 2014: 155 woningen.
- Statushouders: Stadgenoot heeft in totaal 123 statushouders gehuisvest in de afgelopen vier jaar.

Betaalbaarheid

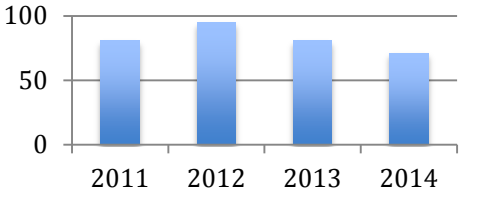
Huurprijsbeleid en kernvoorraadbeleid

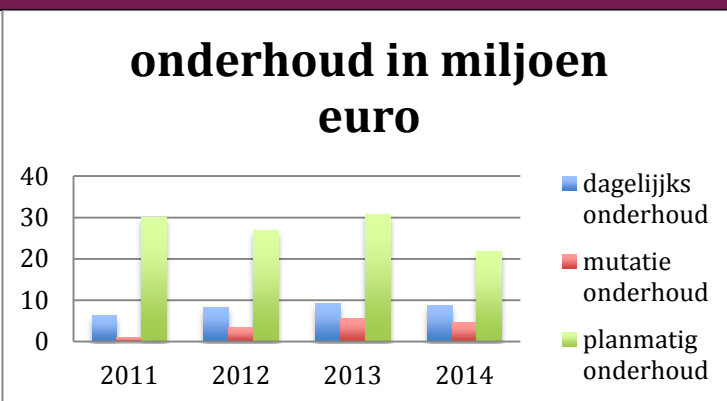
In de onderstaande tabel kunt u zien hoe Stadgenoot de afgelopen vier jaar de huurprijzen van woningen heeft verhoogd.



Eind 2013 is Stadgenoot gestart met een pilot Flexibel verhuren gestart, waarbij inkomensafhankelijke huren worden gehanteerd. In totaal zijn in 2014 16 woningen verhuurd met een flexibel contract.

De huurachterstand is bij Stadgenoot gedaald van 1,0 procent in 2011 naar 0,95 procent in 2014. Het aantal huisuitzettingen is in 2014 gedaald ten opzichte van voorgaande jaren.

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014	Cijfer										
<p style="text-align: center;">huisuitzetting</p>  <table border="1" data-bbox="252 427 738 633"> <caption>huisuitzetting</caption> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>95</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>75</td> </tr> </tbody> </table>	Jaar	Percentage	2011	85	2012	95	2013	85	2014	75	
Jaar	Percentage										
2011	85										
2012	95										
2013	85										
2014	75										
<p>2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen</p>	<p>7,0</p>										
<p><i>In dit prestatieveld staan de resultaten vermeld, die Stadgenoot in de jaren 2011 tot en met 2014 heeft behaald bij het huishouden van bijzondere doelgroepen. Bijzondere doelgroepen zijn ouderen met een zorgbehoefte, personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking of andere personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</i></p>											
<p>Stadgenoot heeft veel vastgoed voor bijzondere groepen. Voor een deel verhuurt Stadgenoot specifiek vastgoed aan bijvoorbeeld zorginstellingen voor verschillende groepen zoals ouderen, gehandicapten en dak- en thuislozen. Voorbeelden zijn de Klinker in West, Parkhof in Zuid- oost en HVO Poeldijkstraat in Nieuw-West. Ook verhuurt Stadgenoot individuele woningen aan mensen die (ambulante) begeleiding krijgen, onder meer in samenwerking met Philadelphia. Het gaat in totaal om 19 grote gebouwen en 330 woningen voor cliënten van zorginstellingen. Er zijn bijna 2.100 woningen exclusief gelabeld voor ouderen.</p> <p>Specifieke prestaties zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2014: nieuwe visie op wonen en zorg. Stadgenoot heeft een pilot gestart om ouderen toekomstbestendig te huisvesten. • 2013: transformatie Woonzorgcentrum De Drecht onder meer door het maken van ruimte voor een gezondheidscentrum in de plint. Visie op scheiden en wonen en zorg geformuleerd • 2012: Pilot gestart om in samenwerking met AMC logeerhuizen (onder meer voor familie van patiënten) in De Drecht te bieden. Op IJburg project opgeleverd met negen huurwoningen en circa 1500m2 bedrijfsruimte waar de Volksbond de woningen huurt en inzet voor begeleid zelfstandig wonen voor jongeren in het kader van reïntegratie • 2011: Door samenwerking tussen Stadgenoot, Philadelphia, Combiwel en buurtbewoners is een servicepunt voor ouderen in de Da Costabuurt in stand gehouden. 											
<p>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</p>	<p>6,0</p>										
<p><i>In dit onderdeel kunt u lezen wat Stadgenoot heeft gepresteerd om de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer in stand te houden, dan wel te verbeteren. Ook leest u wat Stadgenoot heeft ondernomen om de duurzaamheid en de energieprestaties van de woningen te verbeteren.</i></p>											
<p>Woningkwaliteit</p> <p>Prijs-kwaliteitverhouding De gemiddelde huurprijs van Stadgenoot sociale huurwoningen bedraagt 68,2 procent van de maximaal redelijke huurprijs in 2013. De maximaal redelijke huurprijs is de prijs die Stadgenoot mag doorrekenen gezien de kwaliteit van de woning. Ter vergelijking in 2013 was de maximaal redelijke huurprijs van bij vergelijkbare corporaties 70,4 procent en gemiddeld over hee Nederland 68,6 procent. De gegevens over 2014 zijn nog niet bekend.</p> <p>Onderhoud <i>Basiskwaliteit</i> Stadgenoot heeft in 2011 besloten dat alle woningen in 2014 aan de basiskwaliteit moeten voldoen, dat betekent schoon, heel en veilig. Daarbij let Stadgenoot bijvoorbeeld ook op de veiligheid van de open verbrandingstoestellen (geizers) en het verhelpen van vocht- en schimmelklachten. Deze basiskwaliteit is vastgesteld na overleg met de huurdersorganisatie. Stadgenoot verwacht dat 95 procent van de woningen in de zomer van 2015 aan de basiskwaliteit voldoet.</p> <p><i>Onderhoudskosten</i> Stadgenoot besteedt geld aan planmatig onderhoud (zoals schilderwerk bijvoorbeeld), mutatieonderhoud (uitgevoerd onderhoud bij het leegkomen van een woning) en dagelijks onderhoud (aan de hand van reparatieverzoeken). In onderstaande grafiek een weergave van de onderhoudsuitgaven.</p>											



Ter vergelijking een overzicht van de kosten in euro's per woning van 2013

	Stadgenoot 2013	Vergelijkbare corporatie 2013	Landelijk 2013
Dagelijks onderhoud	259	335	312
Mutatieonderhoud	156	229	188
Planmatig onderhoud	870	777	787

Stadgenoot gaf dus in 2013 minder geld uit aan dagelijks onderhoud en mutatieonderhoud en meer aan planmatig onderhoud dan een vergelijkbare corporatie en het landelijk gemiddelde.

Kwaliteit dienstverlening

Stadgenoot meet regelmatig de tevredenheid van klanten. Tot 2013 werd de waardering voor onder meer reparatieverzoeken of de tevredenheid over de uitvoering van specifieke projecten gemeten. Vanaf 2013 gebeurt dat structureel over de volgende onderdelen van de dienstverlening.

Hieronder de resultaten van de afgelopen twee jaar:

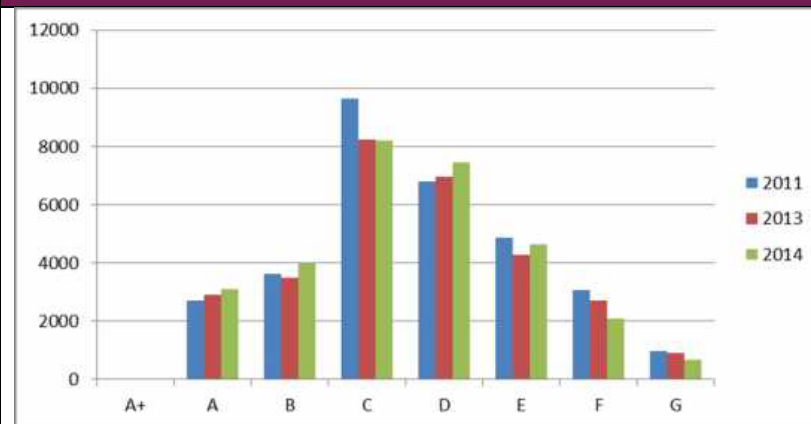
	2013	2014
Afhandelen van reparatieverzoeken	7,3	7,0
Nieuwe verhuringen	7,5	7,4
Planmatig onderhoud	7,2	7,5
Vastgoedverbetering	7,0	6,7
Verkoop Bestaande bouw	7,7	7,7

Duurzaamheid en energie

Stadgenoot heeft in 2012 als beleid de basiskwaliteit 2020 gedefinieerd. In 2020 moeten F- en G labels worden geëlimineerd en het aantal E-labels ten opzichte van 2012 zijn gehalveerd. Gemiddeld komt het bezit dan op een C-label uit.

Uit de onderstaande tabel is af te lezen hoe de energieprestaties van de woningen van Stadgenoot zich hebben ontwikkeld. Gedurende de visitatieperiode heeft Stadgenoot in haar woningbezit minimaal 7.620 labelstappen gemaakt waarvan het grootste aantal in 2014 (5.100 labelstappen).

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014	Cijfer
--	--------

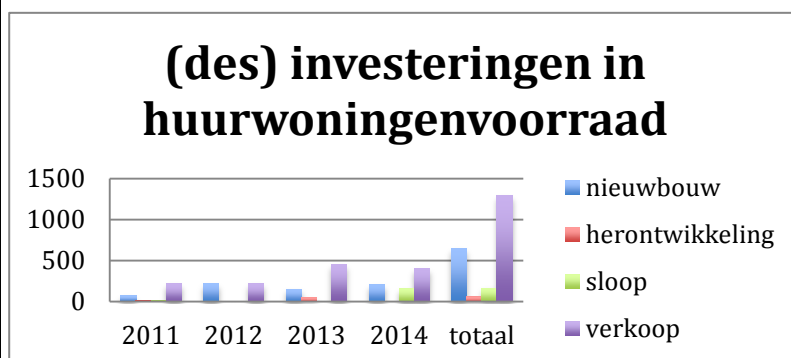


Daarnaast investeert Stadgenoot in andere duurzaamheidsmaatregelen. Voorbeelden zijn het plaatsen van een waterretentiedak op het WG terrein in 2011. Met waterretentiedaken wordt wateroverlast voorkomen. Ook heeft Stadgenoot het gebruik van zonnepanelen gestimuleerd. In 2013 is een project gestart voor het plaatsen van zonnepanelen bij individuele bewoners. In 2014 zijn twee projecten opgeleverd waarop zonnepanelen zijn geplaatst, de Bosleeuw en Louise Wenthuis.

4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0
-----------------------------------	-----

Bij dit prestatieonderdeel treft u de resultaten aan die Stadgenoot heeft gerealiseerd in nieuwbouw, sloop, herontwikkeling en verkoop.

In de afgelopen vier jaar heeft Stadgenoot de volgende resultaten behaald.



In totaal heeft Stadgenoot 646 nieuwe huurwoningen gebouwd, 55 huurwoningen herontwikkeld, 164 woningen gesloopt en 1.335 huurwoningen verkocht (waarvan 202 aan marktpartijen).

Daarnaast heeft Stadgenoot 429 nieuwbouw koopwoningen opgeleverd.

In 2013 ontving Stadgenoot de Gouden Bouwsteen voor de grootste bouwer in Amsterdam.

Opvallende *nieuwbouwprojecten* zijn:

- Project Oosterpoort (waaronder ook 235 koopappartementen);
- Transformatie van het GAK-gebouw van kantoorlocatie naar studio's voor jongeren;
- Hasselaerhof in Geuzenveld;
- Oosterdokseiland New Chinatown;
- Argentinië (Oosterlijke Handelskade);
- Piri Reis/Riva (centrum/west);
- Solid IJburg en Solid WG-Oost Furore.

Bijzondere ontwikkelingen zijn verder:

- In 2012 heeft Stadgenoot een derde van de Far West portefeuille en daarbij behorende projecten overgenomen;
- Om het risicoprofiel voor Stadgenoot te verlagen en het vermogensbeslag te beperken zijn in 2013 diverse ontwikkelposities afgestoten. Zo is de ontwikkelpositie op Houthavens teruggegeven, alsmede de positie op de Zuidas;
- Om bovenstaande reden zijn ook de gebouwen van Parool/Trouw en de Van Gendthallen verkocht;
- In 2014 zijn 76 te koop staande woningen weer in de verhuur opgenomen.

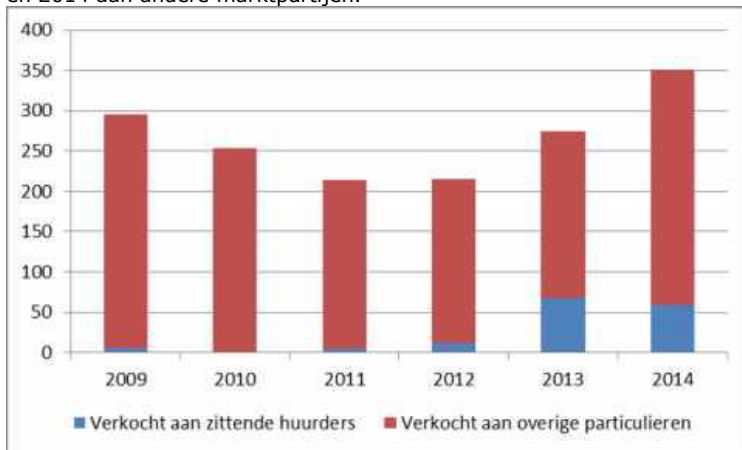
**Geleverde prestaties op de prestatievelen
2011-2014**

Cijfer

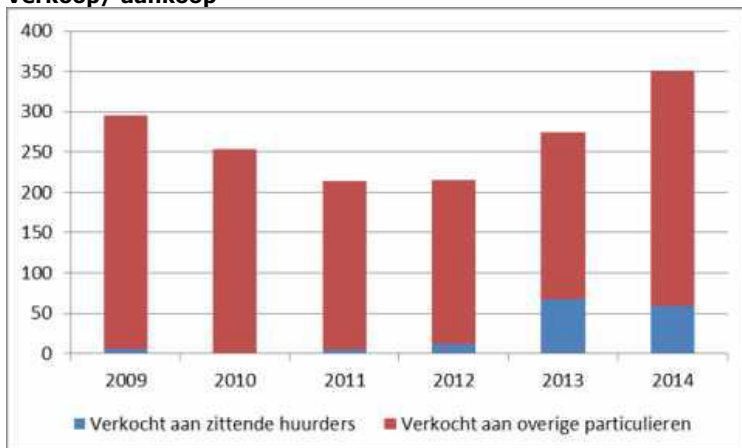
Woningverbetering

Stadgenoot investeert veel in woningverbetering van bestaande woningen. Ter vergelijking: in 2013 heeft Stadgenoot ruim 20 miljoen euro geïnvesteerd terwijl vergelijkbare corporaties circa 8 miljoen euro hebben geïnvesteerd en het landelijk gemiddelde circa 3 miljoen euro bedraagt.

Stadgenoot heeft in de visitatieperiode in totaal 1335 woningen verkocht, waarvan 202 woningen in 2013 en 2014 aan andere marktpartijen.



Verkoop/ aankoop



Naast de verkoop bestaande huurwoningen aan particulieren heeft Stadgenoot gedurende de visitatieperiode enkele belangrijke verkopen gedaan of ontwikkelposities teruggegeven:

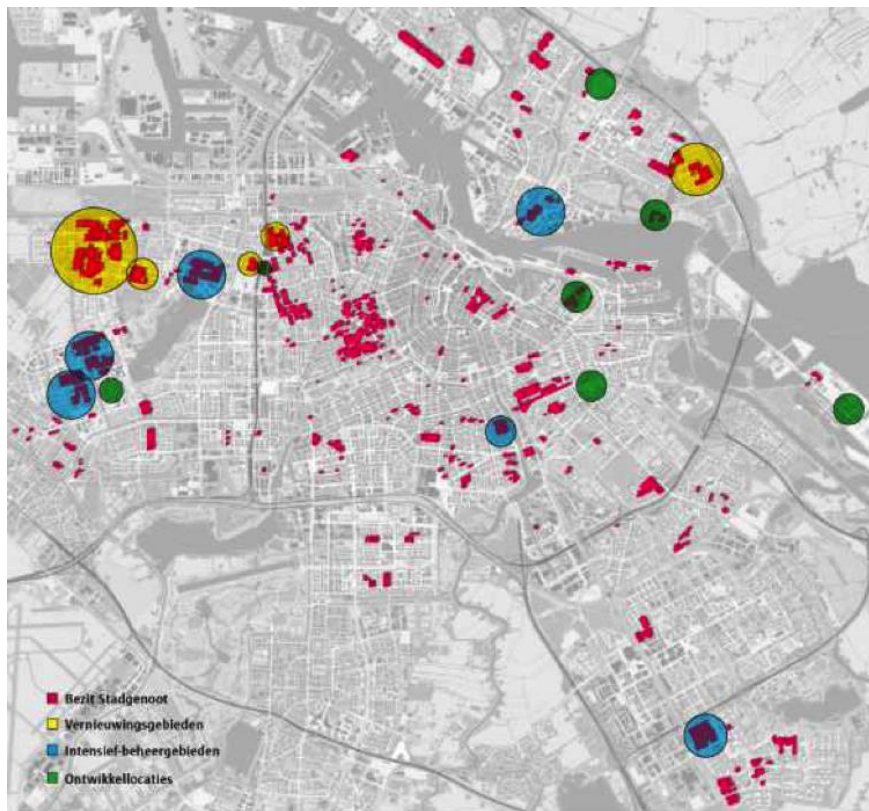
- Het Parool/Trouw-gebouw
- De Van Gendthallen
- Houthavens
- Zuidas
- Vijzelstraat
- Volkskrantgebouw

Een derde deel van de Far West portefeuille is door Stadgenoot overgenomen.

5. Kwaliteit van wijken en buurten

8,0

In deze rubriek staan de activiteiten en de resultaten vermeld die bijdragen aan de kwaliteiten van wijken en buurten waar Stadgenoot werkt. In onderstaande afbeelding treft u een overzicht van de belangrijkste gebieden aan.



Algemeen

Stadgenoot vindt het belangrijk om een schone woonomgeving te bieden aan bewoners. Naast de in schoonmaakcontracten geregelde periodieke schoonmaak organiseert Stadgenoot daarom ook actiedagen in samenwerking met bewoners en stadsdelen. Stadgenoot spant zich in om de woonomgeving te verbeteren. Zo zijn er boxgangen en drooglopen afgesloten en camera's geplaatst om vandalisme tegen te gaan en de veiligheid te vergroten.

Zuid-Oost

In **Holendrecht** heeft Stadgenoot 1.400 woningen in bezit. Leidraad voor de ingrepen en een houvast voor de ambities is het gebiedsplan uit 2011. De eerste positieve effecten beginnen zichtbaar te worden. De aanpak is gericht op verbetering van de (sociale) veiligheid en het veiligheidsgevoel, het beheer van de woonomgeving en de algemene ruimten, de leegstand in het seniorencomplex De Drecht, de eenzijdigheid van de bewonerssamenstelling (uitsluitend sociale huur) en de totale uitstraling van de buurt.

Noord

Stadgenoot werkt samen met het stadsdeel Noord en college-corporaties. Stadgenoot bouwt nieuw complexen zoals De Binnentuinen van Noord (Waterlandpleinbuurt), woningen in Elzenhagen en de Vogelbuurt. Daarnaast werkt Stadgenoot mee aan de ontwikkeling van zogenaamde Broedstraten. Een voorbeeld daarvan is de broedstraat Muziek in de Vogelbuurt, waarbij Stadgenoot ruimtes beschikbaar stelt voor muzieklessen aan kinderen. Een groot succes was de verkoop van woningen aan de muzikanten die daardoor ook echt hun wortels hebben en houden in de buurt.

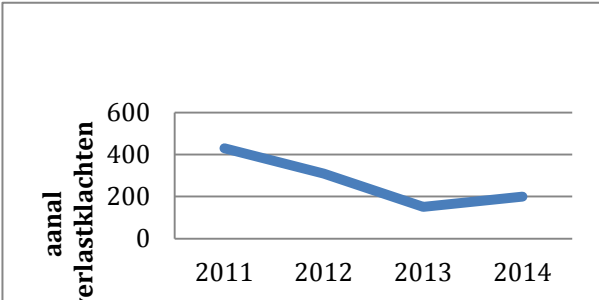
Oost

De Oosterparkbuurt en Transvaal hebben de afgelopen jaren een flinke verbetering van de leefbaarheidscijfers laten zien. Stadgenoot streeft naar een veelzijdiger woningaanbod door woningen te verkopen en nieuw te bouwen (Argentinië).

West

In Bos en Lommer, complex Bosleeuw Midden vernieuwt Stadgenoot woningen en werkt zij nauw samen met het stadsdeel en andere partijen aan het verbeteren van de leefbaarheid, veiligheid en de sociale omstandigheden. De huismeester en gebiedsbeheerders hebben intensief campagne gevoerd om bewoners te betrekken bij het beheer van de algemene ruimtes (drooglopen, bergingsgangen, trappenhuizen).

Stadgenoot werkt verder in de Jan Evertsenbuurt samen met een bewonersinitiatief om het beeld van de wijk te versterken. Met politie en stadsdeel is samengewerkt aan de aanpak van de top vijf van onveilige

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014	Cijfer										
<p>plekken van de wijk en de opsporing van drugspanden. In de Kolenkitbuurt verbetert Stadgenoot wil het woon- en leefkwaliteit in het gebied door "slim" te verhuren en gerichte buurtinitiatieven te ondersteunen, zoals The Bookstore. De te slopen woningen worden zoveel mogelijk verhuurd aan bewoners die een bijdrage kunnen leveren aan de versterking van de buurt.</p> <p>Zuid Na gerichte samenwerkingsacties van stadsdeel, politie en corporaties (uitplaatsingen van gezinnen, top-600 aanpak, camerabeveiliging) is de Diamantbuurt nu al geruime tijd rustig en wordt gewerkt aan het versterken van de sociale ruggengraat.</p> <p>Nieuw-West</p> <ul style="list-style-type: none"> • In een klein, maar doeltreffend project is, samen met het stadsdeel, een kunstenaar en kinderen van de Goeman Borgesiusbasisschool, gewerkt aan een kunstwerk om de sombere doorgang van Nolensstraat naar Lambertus Zijplein te verfraaien. • In Geuzenveld werkt Stadgenoot aan een tijdelijke inrichting van terreinen die door sloop braak blijven liggen. Deze inrichting moet de leefbaarheid in de buurten ten goede komen. Zo is dat nu het geval voor het terrein van Eendrachtsparkbuurt fase 2. 											
<p>Aanpak Overlast</p> <p>Stadgenoot is actief in de aanpak van overlast en heeft in de afgelopen vier jaar ruim 1.000 overlast dossiers afgehandeld.</p>  <table border="1"> <caption>Aantal verlastklachten (2011-2014)</caption> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Aantal verlastklachten</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>450</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>350</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>200</td> </tr> </tbody> </table>	Jaar	Aantal verlastklachten	2011	450	2012	350	2013	150	2014	200	
Jaar	Aantal verlastklachten										
2011	450										
2012	350										
2013	150										
2014	200										
6. Overige prestaties											
<p><i>In deze rubriek staan de activiteiten en de resultaten vermeld die niet vallen onder een van de BBSH-prestatievelden.</i></p>											
<p>Verbeteren van leefbaarheid in de binnenstad van Amsterdam: De prestaties van de dochteronderneming Stadgoed zijn gericht op het verbeteren van de leefbaarheid van de binnenstad door het opkopen en aanpakken van verpauperde panden of panden met ongewenste bestemming en/of brancheringen uit handen van malafide eigenaren. Ze staan hier vermeld als overige prestaties, omdat het hier niet gaat om leefbaarheid van wijken waar de huurwoningen van Stadgenoot staan. In de afgelopen vier jaar is het volgende bereikt:</p> <p>Op het Damrak heeft Stadgoed een gebouw omgezet naar hotel Exchange, met mode als thema. Het hotel werd gecombineerd met een cafe en een winkelruimte. Een eye-catcher is nu het kantoor van Bacardi aan de Oudezijds Achterburgwal. Op de Wallen werden panden opgeleverd, die in gebruik zijn genomen door een variatie aan ondernemers: een architectenbureau, een modeontwerper, een ijssalon. Op het Damrak zijn enkele etages verbouwd tot huurwoningen. Verder zijn in het Sint Annenkwartier diverse (jonge) ondernemers in panden van Stadgoed gestart met kleinschalige ateliers, winkeltjes, horeca en een hangover repair shop.</p>											

Bijlage 6 Meetschaal

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

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

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

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

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

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

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

Bijlage 7 Checklist Governancecode

Checklist Governancecode (vastgesteld door de Raad van Commissarissen op 1 juli 2014).

✓: voldoet; ○: voldoet gedeeltelijk; ✗: voldoet niet

I Naleving en handhaving van de code			
1	Hoofdpijnen governance structuur worden in apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.	✓	
2	Opvolging en uitwerking Governancecode is aangegeven (principe 'pas toe' voor toepassing van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woning- corporaties, de Honoreringscode Commissarissen en de zittingstermijnen van commissarissen en 'pas toe of leg uit' voor de overige bepalingen).	✓	
3	Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	✓	
II Het bestuur			
II.1 Taak en werkwijze			
1	Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC: a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen; b) de operationele en financiële doelstellingen; c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen; d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd; e) wijze van vormgeving principes horizontale verantwoording; f) indien aanwezig het bestuursreglement. De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	✓	De wijze van vormgeving principes van horizontale verantwoording wordt in 2014/2015 ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd in het kader van Stakeholdermanagement.
2	Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.	✓	De RvC is van mening dat meer dan voldaan wordt aan deze bepaling door zich jaarlijks uitvoerig te laten informeren over de deelnemingen en wat daarin gebeurt, alsmede doordat majeure besluiten ter goedkeuring aan de RvC worden voorgelegd.
3	Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC: a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon; b) een voorstel tot wijziging van de statuten; c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;	✓	

	<p>d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;</p> <p>e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;</p> <p>f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;</p> <p>g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie;</p> <p>h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.</p>		<p>Investeringsstatuut wordt in 2014 ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.</p>
4	<p>Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem is aanwezig (in ieder geval):</p> <p>a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;</p> <p>b) een integriteitscode, geplaatst op de website;</p> <p>c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;</p> <p>d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;</p> <p>e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering;</p> <p>f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;</p> <p>g) een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen.</p>	<p>✓</p> <p>✓*</p> <p>o**</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>*integriteitscode = gedragscode SGN</p> <p>**deels: kwaliteitszorg en zelfevaluatie in algemene zin is onderdeel van de Planning & Controlcyclus</p>
5	<p>In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.</p> <p>Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld.</p>	<p>✓</p>	
6	<p>Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun echtspitatie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.</p> <p>Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC. Dit wordt geregeld in een klokkenluidersregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.</p>	<p>✓</p>	
7	<p>Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast. De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin.</p>	<p>✓</p>	<p>Een investeringsstatuut wordt in 2014 t</p>

			er goedkeuring voorgelegd aan de RvC.
8	Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).	✓	
II Het Bestuur			
II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur			
1	Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.	✗	De leden van het bestuur zijn benoemd voor onbepaalde tijd. Marien de Langen is sinds 2012 voorzitter van het bestuur en is destijds, om de continuïteit van het bestuur te waarborgen, tot de AOW-gerechtigde leeftijd benoemd. Omwille van die continuïteit is bewust afgeweken van de Governance Code. Gerard Anderiesen is voor onbepaalde tijd benoemd. Zijn arbeidsovereenkomst is geruime tijd voor de inwerkingtreding van de Governance Code aangegaan, en de code is om die reden hier niet van toepassing.
2	De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.	✓	
3	Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht. Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.	✓	In 2014 zal een remuneratierapport over boekjaar 2013 worden opgesteld.
4	Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.	✓	
5	De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.	✓	

II Het Bestuur		
II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur		
1	Een bestuurder zal: a) niet in concurrentie treden met de woningcorporatie; b) geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (voor zichzelf inclusief partner, familie); c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen; d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (voor zichzelf inclusief partner, familie).	✓
2	Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.	✓
3	Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.	✓
4	Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.	✓
5	Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie.	✓
III. Raad van commissarissen		
III.1 Taak en werkwijze		
1	De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze, zijn neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR. Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	✓
2	In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de Governancecode verlangen.	✓
3	Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van: a) geslacht; b) leeftijd;	✓

	<p>c) hoofdfunctie;</p> <p>d) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;</p> <p>e) tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;</p> <p>f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;</p> <p>g) het lidmaatschap van een kerncommissie van de RvC;</p> <p>h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is.</p>		
4	Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden RvC daarop aangesproken.	✓	(indien van toepassing)
5	Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.	✓	(indien van toepassing)
6	<p>Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:</p> <p>a) de realisatie van de doelstellingen;</p> <p>b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;</p> <p>c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;</p> <p>d) het kwaliteitsbeleid;</p> <p>e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;</p> <p>f) het financiële verslaggevingproces;</p> <p>g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;</p> <p>h) het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>○</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	zie onder II.1.4.c
7	<p>De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.</p> <p>Tevens worden het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.</p>	✓	
8	De RvC en de individuele leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te	✓	

	kunnen uitoefenen.		
III De RvC			
III.2 Onafhankelijkheid			
1	De RvC waakt ervoor dat de van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk zijn. De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag.	✓	
2	De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft bestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest; b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf; c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is; d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt; e) lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestings- aangelegenheden; f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor	✓	Is onderdeel van selectieprocedure en onderzoek in het kader van integriteit (screening).

	<p>de volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuis- vestingaangelegenheden;</p> <p>g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is;</p> <p>h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is;</p> <p>i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.</p>		
III De RvC			
III.3 Deskundigheid en samenstelling			
1	<p>De RvC stelt een profielschets op voor zijn omvang en samenstelling.</p> <p>De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst.</p> <p>In de profielschets wordt ingegaan op de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en wordt vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC ten aanzien van diversiteit hanteert. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de doelstelling legt de RvC hierover verantwoording af in het jaarverslag en geeft hij tevens aan op welke termijn hij verwacht de doelstelling te realiseren. De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven.</p>	✓	Niet in de profielschets, maar in het verslag van de RvC is opgenomen hoe de RvC omgaat met het onderwerp diversiteit.
2	Minimaal één lid RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.	✓	
3	Minimaal één lid RvC is een zogenoemde financieel expert.	✓	
4	Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.	✓	Hieraan wordt invulling gegeven al naar gelang de individuele behoefte en daarmee wordt aan deze bepaling voldaan.
5	Een lid van de RvC kan maximaal twee maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.	✓	
6	De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden.	✓	

	Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.		
III De RvC			
III.4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen			
1	De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat: a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak; b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC; c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren; d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren; e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen; f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen.	✓	
2	De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.	✓	
III De RvC			
III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen			
1	De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.	✓	Er zal een reglement voor de Selectie- en Remuneratiecommissie worden opgesteld. [<i>Reglement is vastgesteld op 23 september 2014</i>]
2	De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belang- rijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	✓	
3	De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	✓	Schriftelijk (auditcommissie) en mondeling (overige commissies)
4	De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode; b) de financiële informatieverstopping (keuze van accountingpolities, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.); c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants; d) de voorgeschreven financiële informatieverstopping aan de externe toezichthouder.	✓	
5	De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in	✓	

	de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving.		
6	Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie.	✓	
7	Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.	✓	
8	De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn.	✓	
9	De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.	✓	
10	De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken: a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur; b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC; c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC; d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid; e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC; f) het opmaken van het remuneratierapport.	✓	
11	Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.	✓	
III De RvC			
III.6 Tegenstrijdige belangen			
1	Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang.	✓	
2	Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.	✓	
3	Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.	✓	

4	Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (poten- tiel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is.	✓	Dit is opgenomen in het bestuursreglement, respectievelijk reglement RvC en reglement Auditcommissie.
5	Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. De delegatie is slechts van tijdelijke aard.	-	
6	Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.	-	
III De RvC			
III.7 Bezoldiging raad van commissarissen			
1	De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties.	✓	
IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant			
IV.1 Financiële verslaggeving			
1	Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.	✓	
2	De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.	✓	
3	Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.	✓	
IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant			
IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.			
1	De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.	✓	
2	Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-	✓	

	controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant.		
3	De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De beoordeling wordt besproken in de RvC. De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.	✓	
4	De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controle- werkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC.	n.v.t.	Niet-controle-werkzaamheden worden niet door de externe accountant KPMG uitgevoerd.
IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant			
IV.3 Interne controle functie			
1	De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren.	✓	
IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant			
IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie			
1	Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaar- rekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen. Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde: A Met betrekking tot de accountantscontrole: Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant; Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc. B Met betrekking tot de financiële cijfers: Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;	✓	

	<p>Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;</p> <p>Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.</p> <p>C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controle- systemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening: Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen; Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;</p> <p>Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.</p>		
V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden			
V.1 Belanghebbenden bij visie, beleid, missie en doelstellingen			
1	Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.	✓	
2	Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belang- hebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.	✓	
3	Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.	✓	
V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden			
V.2 Visitatie			
1	Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.	✓	
2	Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, worden op de website van de woningcorporatie geplaatst.	✓	
3	Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.	✓	

Stadgenoot – onze naam is onze ambitie

Position paper in het kader van de visitatie (2015)

Stadgenoot is een echte Amsterdamse corporatie met ongeveer 31.000 woningen, waarvan 250 in de gemeenten Diemen en Ouderamstel. Maar als je op de kaart kijkt, zie je dat ook die woningen gelegen zijn in het stedelijk gebied dat direct aansluit op de bebouwing van Amsterdam. Binnen Amsterdam heeft Stadgenoot bezit in alle stadsdelen en is actief betrokken bij alle stedelijke opgaven. Van oudsher bouwen we voor álle Amsterdammers. Dat betekent dat Stadgenoot naast 'gewone' woningen ook woonruimte biedt aan ouderen, mensen die zijn aangewezen op zorg of nieuwkomers die in de stad moeite hebben om een eerste plek te vinden. Onze naam is onze ambitie.

Die verbondenheid met de stad heeft voor Stadgenoot, net als voor haar rechtsvoorgangers, er toe bijgedragen dat zij zich niet alleen heeft gericht op de belangen van de eigen leden of eigen huurders maar altijd aanspreekbaar was op de maatschappelijke opgave in de stad. De Algemene Woningbouwvereniging (AWV) begon al voor de oorlog met het bouwen van woningen voor ouderen en realiseerde met het Willem Dreeshuis een van de eerste 'bejaardenhuizen'. Dat verklaart dat Stadgenoot nu een van de grootste eigenaren van zorgvastgoed in de stad is. Toen de gemeente Amsterdam in de jaren zeventig de corporaties aansprak om mee te helpen in de stadsvernieuwing, stond de AWV voorop. *'Moeilijke haring moet ook worden gevangen'* was de gevleugelde uitdrukking van de toenmalige voorzitter. Bij de heftige maatschappelijke discussie in de jaren negentig over de aanleg van IJburg, ging Het Oosten voorop en bouwde de eerste woningen.

Het is tegen die achtergrond niet vreemd dat de rechtsvoorgangers van Stadgenoot, de een misschien wat meer dan de ander, in de jaren negentig en tweeduizend zich uitgedaagd voelden om een ambitieuze rol te vervullen in het bouwen aan de stad. Er werden bewust risico's genomen door de aankoop van gebouwen en locaties in de stad om te transformeren, of door deel te nemen aan gebiedsontwikkeling met marktpartijen, zoals op het Oosterdokseiland of in Oostpoort. Maar, er is ook geïnvesteerd in het souterrain van de volkshuisvesting, voor de opvang van dak- en thuislozen, of in vernieuwende huisvestingsconcepten zodat zwaar gehandicapte mensen toch zelfstandig kunnen wonen.

Die ambitie om een stedelijke huisvester en ontwikkelaar te zijn, werd mogelijk gemaakt door veel woningen te verkopen. De verkoop maakte de middelen vrij om te investeren in nieuwbouw, transformatie en herstructurering. De ambitie om een stedelijk ontwikkelaar te zijn, lag ook ten grondslag aan de fusie in 2008. Er is door beide corporaties bewust gekozen voor een Amsterdamse partner, waardoor meer concentratie van bezit ontstond in buurten en wijken; waardoor een actieve rol kon worden gespeeld in herstructurering en in het verbeteren van de leefbaarheid door de inzet van huismeesters en buurtentrees. Die hoge ambitie maakte Stadgenoot kwetsbaar. Dat bleek toen de kredietcrisis de Amsterdamse woningmarkt in 2008, vlak na de fusie, hard raakte. Niet alleen liep de verkoop van bestaande huurwoningen stevig terug, maar vrijwel alle investeringsplannen waren gebaseerd op een gemengd programma van huur en koop, van sociaal en markt. Plannen vielen stil en moesten worden herontwikkeld; gedane investeringen hadden geen rendement en er moest stevig worden afgewaardeerd.

Vanaf 2009 is Stadgenoot begonnen om bij te sturen. Het bijsturen richtte zich eerst op de lijst met investeringsplannen, die erg lang was. Maar, in het najaar van 2009 werd door het bestuur 'de Nieuwe Koers' ingezet om de organisatie aan te passen en af te slanken. De crisis verdiepte zich echter zodanig dat de doelstellingen steeds verder moesten worden aangescherpt.

Stadgenoot is nog steeds bezig met het bijsturen en het oplossen van de problemen uit het verleden. In 2012 heeft het vernieuwde bestuur van Stadgenoot, in opdracht van de Raad van Commissarissen, een *position paper* geschreven, De Opstelling. In De Opstelling is gekozen voor een uitgesproken volkshuisvestelijk profiel en hebben we onze missie en visie aangescherpt. We richten onze focus op een beperkt aantal maatschappelijke doelen. We willen niet langer 'de redder van de stad' zijn en de ambitie van de fusie 'Kwaliteit voor iedereen' verdient inperking, zowel qua domein als qua financiële inzet. Onze bijdrage aan de stad is het bieden van huisvesting aan mensen die een steuntje in de rug nodig hebben - voor zover en voor zolang als dat nodig is. Dat zijn in Amsterdam, huishoudens met een laag maar ook met een middeninkomen. We kunnen niet volstaan met het beheren van de bestaande woningvoorraad, want de woningmarkt zit op slot en in veel wijken is de herstructurering halverwege.

Wij formuleerden drie speerpunten voor Stadgenoot:

1. *De basis op orde* – zowel in onze primaire rol als verhuurder van woningen als in organisatorische en financiële zin.
2. *De herstructurering afmaken* – Stadgenoot was in veel buurten begonnen met vernieuwen. Met minder geld moeten we doorgaan om perspectief te bieden aan bewoners.
3. *Meer dynamiek op de woningmarkt* – we moeten onze middelen gericht inzetten; voor mensen die voor korte of langere tijd zijn aangewezen op een corporatiewoning.

Ondertussen zijn we weer drie jaar verder en zijn er goede resultaten bereikt. Maar, we zijn niet klaar.

De basis op orde

Ten tijde van de fusie maakte Stadgenoot zich sterk voor de kwaliteit van gebieden en voor het verhogen van de leefbaarheid. In De Opstelling hebben we er voor gekozen om daar selectiever in te zijn. Niet iedere buurt in Amsterdam heeft het nodig dat de corporatie zich inzet voor de leefbaarheid. We moeten primair een goede huisbaas zijn, die de dienstverlening op orde heeft en efficiënt werkt. Juist op dat laatste punt was er veel te winnen, want de fusie - waarbij twee werkorganisaties in elkaar zijn geschoven – had een zware wissel getrokken op de kwaliteit van de dienstverlening. In de afgelopen drie jaar is er veel verbeterd. Het aantal fte van de organisatie is terug gebracht van 411 (ultimo 2011) naar 340 (ultimo 2014). Van een corporatie met hoge bedrijfslasten scoort Stadgenoot nu, gezien de benchmark van Aedes, beneden het gemiddelde. De klanttevredenheid is tegelijkertijd verbeterd, hoewel een 7,0 (volgens dezelfde benchmark) beneden het gemiddelde ligt, maar dat is in een grootstedelijke context met veel oudere en gestapelde bouw geen slechte score.

In financieel opzicht heeft Stadgenoot de afgelopen 3 jaar belangrijke stappen gezet om gezond te worden. Stadgenoot heeft nog steeds een relatieve hoge schuld (€ 1,7 miljard). Dat is de erfenis van de ambitieuze investeringsplannen van voor 2008. Daar stond tegenover dat Stadgenoot veel ontwikkelposities in Amsterdam had verworven. Het is gelukt om een groot deel daarvan te verkopen om op die manier de middelen vrij te spelen voor onze dubbelstrategie om zowel de schulden te reduceren als de plannen op herstructurerings- en transformatielocaties in uitvoering te nemen.

De aantrekkende markt in de laatste twee jaar (2013, 2014) heeft geholpen om deze dubbelstrategie succesvol te laten zijn. Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting had in 2010 Stadgenoot onder verscherpt toezicht geplaatst en heeft dat eind 2014 opgeheven. Voor het Waarborgfonds Sociale Woningbouw voldoen we nog niet aan alle nieuwe normen, maar er is een plan opgesteld zodat we daar in 2016 wel aan voldoen. Als eerste woningcorporatie in Nederland laat Stadgenoot zich jaarlijks beoordelen door een internationale kredietbeoordelaar, Standard & Poor's. Sinds 2011 is het oordeel onveranderd AA, met *'stable outlook'*.

Er is bewust gekozen voor een geleidelijk, maar permanent bijsturen van de organisatie. Door meer focus op de kerntaken en in te zetten op verbetering van processen proberen we de dubbelslag te maken om als organisatie efficiënter en effectiever te werken en de dienstverlening aan de klanten te verbeteren. Dat laatste wordt niet alleen bevestigd door klanttevredenheidsonderzoeken, maar ook door de leefbaarheidsscores in buurten. Al enkele jaren scoort geen enkele buurt, waar Stadgenoot actief is, een onvoldoende.

Herstructurering afmaken

Stadgenoot heeft in vergelijking met andere Amsterdamse corporaties relatief veel bezit in de wijken uit de jaren vijftig en zestig uit de vorige eeuw. Sinds de opheffing van de ontwikkelcombinatie Far West, is Stadgenoot de grootste corporatie in Nieuw-West met 8500 woningen. Toen in 2008 de crisis op de woningmarkt toesloeg, waren er veel vernieuwingsplannen in voorbereiding en uitvoering. Deze vernieuwingsplannen kenden altijd een mix van sociale en marktoningen. De verkoop van woningen viel onmiddellijk stil. Stadgenoot heeft plannen moeten temporiseren, heroverwegen en stil moeten leggen. In sommige wijken was het stil vallen van de vernieuwing uiterst pijnlijk. Veel bewoners zagen al jaren uit naar een nieuwe woning en hun oude woning had al jaren geen groot onderhoud meer gehad. Nieuwkomers zijn in de wijk komen wonen met het perspectief dat de buurt zou worden vernieuwd, maar de beloofde nieuwbouw aan de overkant van de straat kwam niet.

Stadgenoot zag zich genoodzaakt om eerst een aantal complexen aan te pakken waar de gezondheid en veiligheid op het spel stond. Vervolgens zijn we in verschillende buurten (de Kolenkitbuurt en de Bosleeuw in West; Geuzenveld in Nieuw-West; Waterlandpleinbuurt in Noord) vernieuwingsplannen gaan bijstellen. Daarvoor was afstemming nodig met stadsdeelbesturen en collega-corporaties. We hebben de plannen opgeknipt in kleinere fases, zodat ze stapsgewijs in uitvoering kunnen worden genomen. We zijn de samenwerking gaan zoeken met marktpartijen, zodat private investeringsmiddelen kunnen worden gemobiliseerd om de vernieuwing af te maken. Deze aanpak werpt zijn vruchten af. In al onze buurten wordt er weer gesloopt, gerenoveerd en nieuw gebouwd. Daarmee bieden we bewoners weer perspectief.

Trots zijn we op de transformatie, die we samen met de projectontwikkelaar AM realiseren, van het GAK-gebouw tot de Studio. Het was een van de grootste kantoorgebouwen van Nederland, bijna 40.000 m², die wordt getransformeerd in huisvesting voor jonge stedelingen, in de koop- en in de huursector. Op die manier voegen we 700 wooneenheden toe aan de Amsterdamse markt en geven we een enorme impuls aan de wijk Bos en Lommer.

Meer dynamiek op de woningmarkt

In De Opstelling hebben we niet alleen gekozen voor 'orde op zaken stellen' of 'afmaken waar we mee begonnen waren'. We hebben ook een nieuwe uitdaging geformuleerd. De sociale huurwoningmarkt is in Amsterdam de afgelopen 10, 15 jaar op slot komen te zitten. Na 2008 viel de nieuwbouwproductie ver terug. Maar, tegelijkertijd bleef de stad groeien omdat er ieder jaar tienduizenden jonge mensen voor hun studie en hun werk naar de stad komen. Voor het eerst sinds de Tweede Wereldoorlog is de gemiddelde woningbezetting gestegen. Stadgenoot vindt dat we ook huisvesting moeten bieden aan deze jonge stedelingen.

Stadgenoot is van oudsher geen studentenhuusvester. In de laatste jaren zijn we actiever geworden op dit terrein, maar voor ons zelf zagen we dat meer konden betekenen voor een grotere groep jonge woningzoekenden, studierend of werkend, van 18 tot 35 jaar. We zijn bewust woningen gaan inzetten die op de nominatie voor sloop stonden in herstructureringswijken; met een collega-corporatie hebben we het jongerencontract ontwikkeld voor mensen tot 23 jaar; we zijn vrije sectorhuurwoningen gaan verhuren aan meerdere volwassenen, 'Friends', en we hebben het 'vijfjarencontract' gelanceerd. Dit voorstel heeft steun gekregen bij de gemeentebesturen van Amsterdam en Utrecht en er ligt nu in de Tweede Kamer een wetsvoorstel, ingediend door de Christenunie. We willen in het jaar 2020 5000 eenheden aanbieden met deze contracten, waardoor we een segment op de woningmarkt creëren met een permanente doorstroming. Deze contracten kunnen tot het 28^e jaar worden aangeboden. Jonge mensen zijn daarna óf voldoende gaan verdienen om zich zelf te redden óf hebben voldoende rechten opgebouwd voor een gewone sociale huurwoning.

Maar, de dynamiek op de woningmarkt wordt niet alleen vergroot door in te spelen op de vraag van jongeren. Ook binnen de sociale huursector moet doorstroming worden bevorderd. We benaderen gericht grote huishoudens en oudere bewoners om naar een meer geschikte woning te verhuizen. Daarvoor moeten we ons huurharmonisatiebeleid matigen, omdat in de afgelopen jaren op de woningmarkt iedere beweging leidde tot hogere woonlasten. We zijn actief in overleg met zorgaanbieders, omdat we als een van de drie grootste eigenaren van zorgvastgoed, voor een grote transformatieopgave staan. Als mensen langer zelfstandig blijven wonen in onze woningen en onze buurten, moeten we samen met onze partners uit de zorg en het welzijn er voor zorgen dat dit op een menswaardige manier kan.

De komende vijf jaar

Het is 2015. De organisatie van Stadgenoot is afgeslankt; de financiën komen op orde; de herstructurering wordt afgemaakt en de dienstverlening wordt verbeterd. We stellen een nieuw ondernemingsplan op voor de jaren tot en met 2019. Voor dit plan vormt de nieuwe Woningwet het kader en zullen de prestatieafspraken, die we dit jaar maken met de gemeente Amsterdam, een belangrijke input leveren.

In de komende jaren maken we onze dubbelstrategie - schuld reduceren en investeren in bestaande posities - af. Daar zijn we nog zeker drie à vier jaar mee bezig. Dan ontstaat er financiële ruimte voor het maken van nieuwe keuzes.

Een belangrijke opgave is onze bijdrage aan de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woonruimte voor woningzoekenden die een steuntje in de rug nodig hebben. In Amsterdam is er jarenlang sprake geweest van een overmaat in de kernvoorraad, maar die is snel aan het verdwijnen. Stadgenoot wil afspraken maken met de collega-corporaties, de gemeente en de huurdersorganisaties over een kernvoorraad van voldoende omvang in alle delen van de stad. Daarmee zorgen we er voor dat de hele stad toegankelijk is voor alle inkomensgroepen. Om deze prestatie waar te maken, moeten we een slanke en lenige organisatie hebben en zal bij nieuwe investeringen scherp moeten worden gestuurd op kosten en kwaliteit. Stadgenoot kan op deze manier in de komende jaren een waardevolle bijdrage blijven leveren aan het leven van tienduizenden Amsterdammers.

Amsterdam, maart 2015

het bestuur van Stadgenoot
Marien de Langen en Gerard Anderiesen