

Maatschappelijke visitatie

Stadgenoot

Opdrachtgever: Stadgenoot

ECORYS Nederland BV

Ton Lensen
Wouter Vos
Anja Zweedijk

Rotterdam, mei 2011

ECORYS Nederland BV
Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
W www.ecorys.nl
K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Vastgoed
T 010 453 85 19
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Recensie	9
1 Profiel van Stadgenoot	13
1.1 Achtergrond	13
1.2 Bezit	13
1.3 Organisatie en ontwikkelingen sinds de fusie	14
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Visie en missie	17
2.3 Beschrijving ambities en doelstellingen	18
2.4 Beleidscyclus	20
2.5 De prestaties gemeten	21
2.6 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: voldoende	24
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Lokale opgaven	25
3.3 Overige opgaven en afspraken	26
3.4 De prestaties gemeten	27
3.5 Presteren naar Opgaven: ruim voldoende	29
4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	31
4.2.1 Stakeholdersbijeenkomst november 2009	32
4.2.2 Telefonische interviews januari/februari 2011	35
4.2.3 Eindoordeel	38
4.3 Samenwerking, overleg en onderzoek	39
4.4 Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende	40

5	Presteren naar Vermogen (PnV)	42
5.1	Inleiding	42
5.2	Financieel beleid	42
5.2.1	Financiële randvoorwaarden en sturing	42
5.2.2	Risicomangement	46
5.2.3	Oordeel derden	46
5.3	Sociaal maatschappelijk presteren	47
5.4	Efficiëntie	50
5.5	Presteren naar Vermogen: voldoende	51
6	Governance	53
6.1	Inleiding	53
6.2	Governance structuur	53
6.3	Intern toezicht	56
6.4	Betrokkenheid van stakeholders	57
6.5	Prestatie op het gebied van governance: ruim voldoende	58
	Deel II: Prestatiespinnenwebben	60
	Deel III: Integrale beoordelingstabel	63
	Bijlagen	64
	Bijlage 1: Geïnterviewde personen Stadgenoot	65
	Bijlage 2: Betrokken stakeholders	66
	Bijlage 3: Documentatie	67
	Bijlage 4: Presteren naar Ambities en Doelstellingen	69
	Bijlage 5: Uitwerking beoordeling Presteren naar Opgaven	79

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen om te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover zich onder meer de commissies Sas en Winter hebben uitgesproken. In de AedesCode die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes om zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd om de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument; geen instrument van de branche of van de overheid.
- Toetsing van buiten naar binnen; welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?
- Primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument.
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek (3.0 versie) ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- De eigen ambities en doelstellingen.
 - De opgaven in het werkgebied.
 - De normen van de stakeholders.
 - De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.
- De governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

Maatschappelijke visitatie Stadgenoot – de aanpak van ECORYS

Stadgenoot is op 1 juli 2008 ontstaan uit een fusie tussen de Algemene Woningbouw Vereniging en Het Oosten. Stadgenoot heeft vrij snel na de fusie kenbaar gemaakt het voornemen te hebben om eind 2010 een maatschappelijke visitatie uit te laten voeren. Stadgenoot heeft zich georiënteerd op de aanpak en heeft, mede gezien de grote dynamiek binnen zowel de organisatie als in de omgeving, in overleg met ECORYS besloten de uitvoering van de visitatie te spreiden over twee perioden. De basis voor de visitatie is gelegd in de periode september 2009 - februari 2010. De verdere aanvulling van gegevens en uitvoering heeft plaatsgevonden in de periode september 2010 – januari 2011.

De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch
2. Startbijeenkomst
3. Stakeholdersbijeenkomst
4. Tussentijdse bespreking
5. Interne interviews
6. Telefonische interviews
7. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS
8. Rapportage

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de visitatiemethodiek 3.0.

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hebben gehanteerd bij het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2007 tot en met medio 2010 en vooruitkijkend de periode (medio) 2010 t/m 2014 met daarbij de volgende opmerkingen:
 1. Stadgenoot is een corporatie die is ontstaan uit een fusie op 1 juli 2008. In de tekst wordt zoveel mogelijk de naam Stadgenoot gebruikt, ook waar het gaat om prestaties uit 2007.
 2. De prestaties uit het jaar 2007 zijn met name van belang om tot een volledig oordeel te komen over de velden Presteren naar Ambities en het Presteren naar Opgaven, omdat vanaf 2007 de afspraken met de gemeente Amsterdam gelden zoals die zijn vastgelegd in het document Bouwen aan de Stad.
- ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.

- Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context / argumentatie.

De cijfermatige beoordeling voor het Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen en het Presteren naar Opgaven in het werkgebied wordt als volgt toegepast:

Cijfer	Toelichting	
10	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders + verwerking van voortschrijdend inzicht en extra ambities.	Uitmuntend
9	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders.	Zeer goed
8	Prestatie conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (100%).	Goed
7	Prestatie iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (90-100%).	Ruim voldoende
6	Prestatie behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (75-90%).	Voldoende
5	Prestatie onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (50-75%).	Onvoldoende
4	Prestaties minder dan de helft van hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders.	Sterk onvoldoende
3-1	Niet of nauwelijks prestaties op de eigen doelstellingen of afspraken met stakeholders. Toekenning 3, 2 of 1 varieert met de geleverde inspanning en de mate waarin die zichtbaar wordt.	Zeer sterk onvoldoende

Wanneer de doelstellingen (zowel ten aanzien van eigen ambities en doelstellingen als de opgaven) kwalitatief geformuleerd zijn, heeft de beoordeling als volgt plaatsgevonden:

Cijfer	Toelichting
8	De hoofddoelstelling en alle subdoelstellingen zijn gerealiseerd
7	De meerderheid van de (sub)doelstellingen is gerealiseerd
6	De helft van de subdoelstellingen is gerealiseerd / wordt naar verwachting gerealiseerd OF de doelstelling is tussentijds beargumenteerd aangepast, de herziene doelstelling is vastgelegd in een openbaar document. In de tussenliggende periode zijn zichtbare prestaties geleverd om de oorspronkelijke doelstelling te realiseren.
5	De doelstellingen zijn niet gerealiseerd, maar met uitleg doorgeschoven naar een volgende periode
4	De doelstellingen zijn niet gerealiseerd en er wordt niet aangegeven wat de reden hiervoor is

Leeswijzer

Deel I van de rapportage bevat het toelichtende rapport. Het bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel Stadgenoot
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Stakeholders (PnS)
5. Presteren naar Vermogen (PnV)
6. Governance

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart.

Bijlage 1	Geeft een overzicht van de betrokkenen bij Stadgenoot die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.
Bijlage 2	Geeft een overzicht van de stakeholders die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.
Bijlage 3	Geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.
Bijlage 4	Geeft de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weer.
Bijlage 5	Geeft de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar opgaven weer.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van ECORYS hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking daarin met Stadgenoot ervaren als open en constructief. Wij danken allen die in de afgelopen periode een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van de maatschappelijke visitatie.

Recensie

Maatschappelijke visitatie Stadgenoot: met verantwoorde bijsturing naar een nieuwe koers

Korte karakterschets

Stadgenoot is in juli 2008 ontstaan uit een fusie tussen de Algemene Woningbouw Vereniging (AWV) en Het Oosten. Met de fusie wilden de corporaties tot een verdere gebiedsconcentratie komen en meer gebiedsgericht gaan werken, verder invulling geven aan de brede taakopvatting die op dat moment van corporaties werd verwacht en een sterke concurrentiepositie behouden. De fusiepartners vulden elkaar logisch aan. Bij de AWV lag van oudsher de nadruk meer op (actief sociaal) beheer en bij Het Oosten op innovatie, ontwikkeling en het bieden van keuzevrijheid. In de jaren voor de fusie waren de organisaties al naar elkaar toe gegroeid, doordat Het Oosten stevig ging investeren in de verbetering van de kwaliteit van het beheer en de AWV de omslag maakte naar een ontwikkelende corporatie. Door de fusie is een corporatie ontstaan met een bezit van circa 34.000 verhuureenheden. Het werkgebied van de corporatie strekt zich uit tot de Stadsregio Amsterdam, de provincie Flevoland en een aantal gemeenten in de regio Kennemerland. Zowel het bezit als de activiteiten van Stadgenoot zijn echter geconcentreerd in Amsterdam.

In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Stadgenoot tot de referentiegroep van middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. De herstructureringsopgave komt onder meer tot uitdrukking in de samenstelling van het bezit, waarvan de diversiteit in vergelijking met het landelijk gemiddelde gering is. Het woningbezit bestaat voor een belangrijk deel uit meergezinswoningen zonder lift. Meer dan 60 procent van het woningbezit dateert van voor 1970. Stadgenoot heeft relatief veel kleine woningen in haar bezit. Daardoor is de gemiddelde huurprijs van de woningen ook lager dan het landelijk gemiddelde. In 2009 was de gemiddelde huurprijs 398 euro per maand. Dit is bijna 80 procent van de maximaal toegestane huur. Wordt gekeken naar de gemiddelde puntprijs van huurwoningen, dan kan worden geconstateerd dat deze relatief hoog is (€3,54 ten opzichte van landelijk €3,15).

De missie van Stadgenoot is om met passie te werken aan kwaliteit van wonen en leven voor iedereen die een steuntje in de rug nodig heeft, in een stad om van te houden. In het kader van de visitatie wordt een karakterisering van de corporatie gevraagd. Bij de start van de fusie kan Stadgenoot gekenschetst worden als een ambitieuze, innovatieve en ondernemende corporatie, die zich ervoor inzet om haar missie en ambities – zoals verwoord in het fusiedocument Kwaliteit voor Iedereen – te realiseren. Stadgenoot had daarbij een breed blikveld: ze investeerde niet alleen in wonen, maar ook in leefbaarheid en sociale activiteiten en later in maatschappelijk en bedrijfsmatig vastgoed. De corporatie

toonde een sterke investeringsbereidheid en maakte daarbij de keuze om scherp aan de wind te zeilen. Mede onder invloed van de gunstige woningmarkt was een stevig verkoop- en investeringsprogramma opgezet. De financiële positie ontwikkelde zich op basis van de prognoses tot 2011 zodanig dat er op dat moment geen beperkingen werden verwacht bij de realisatie van de ambities.

Dynamiek na de fusie

De keerzijde van het scherp aan de wind zeilen werd echter zichtbaar in de loop van 2008, toen de kredietcrisis haar intrede deed. De verkoop van bestaand bezit, die in 2007 nog boven het gestelde ambitieniveau lag, liep in 2008 sterk terug en als gevolg daarvan nam de investeringsruimte af. Dit gebeurde in een periode waarin de corporatie nog volop bezig was met de consolidatie van de fusie en het op orde brengen van haar interne bedrijfsvoering. De eerste twee jaar na de fusie kenmerkten zich dan ook door een grote dynamiek. De inzichten wijzigden snel. Cijfers, ambities en doelstellingen werden diverse malen bijgesteld. In 2009 werd duidelijk dat er sprake was van een realiteit die om herbezinning vroeg. Eind 2009 werd een reorganisatie doorgevoerd onder de naam De Nieuwe Koers.

De visitatiecommissie heeft moeten constateren dat mede hierdoor de beleidscyclus, die bij de rechtsvoorgangers redelijk goed op orde was, in de eerste twee jaar na de fusie niet goed functioneerde. De aandacht lag in deze periode vooral bij de financiële sturing en de consolidatie van de fusie. Er was geen sprake van concrete, meetbaar geformuleerde volkshuisvestelijke doelstellingen en de monitoring was niet op orde. Met het verschijnen van het Ondernemingsplan en de daarin opgenomen meetbare doelstellingen en de herziene kwartaalrapportages is hier in 2010 sterk verbetering in gebracht. Met de verdere uitwerking in het Jaarplan 2011 lijkt de beleidscyclus weer goed op orde te zijn gekomen.

Maatschappelijke prestaties

Ondanks de bovenbeschreven dynamiek kan worden geconstateerd dat het maatschappelijk presteren over de gehele periode gezien voldoende tot ruim voldoende is geweest. In 2007 werden de eigen ambities ruim voldoende waargemaakt. Ook in het eerste jaar na de fusie is nog sterk ingezet om de geformuleerde ambities en doelstellingen te realiseren. Toen bleek dat de ambities niet langer haalbaar waren, is stevig bijgestuurd en zijn doelstellingen vrij snel bijgesteld. Dit wordt door de visitatiecommissie positief gewaardeerd.

De visitatiecommissie is van oordeel dat Stadgenoot ruim voldoende heeft bijgedragen aan de realisatie van de opgaven binnen de gemeente Amsterdam. Ook de meerderheid van de stakeholders geeft aan dat Stadgenoot zich goed heeft ingezet om haar bijdrage te leveren. Stadgenoot heeft met name goed bijgedragen aan de bestrijding van onrechtmatige bewoning, de totale bouwproductie, de realisatie van woningen in het middensegment en van woningen voor zorgbehoevenden. Het innovatieve karakter van Stadgenoot blijkt ook uit een aantal bijzondere projecten, die zij in de stad heeft gerealiseerd. De inzet op leefbaarheid was ruim voldoende. De productie van grote woningen is achtergebleven. Stadgenoot heeft een goede bijdrage geleverd aan studentenhuisvesting door het labellen van woningen en tijdelijke verhuur van woningen. Op het gebied van stedelijke vernieuwing en duurzaamheid zijn de gezamenlijk gemaakte afspraken minder goed te herleiden naar een bijdrage van de individuele corporaties. Op basis van de beschikbare gegevens is de visitatiecommissie van oordeel dat de inzet van Stadgenoot op het gebied van stedelijke vernieuwing ruim voldoende is geweest en op het gebied van energie en duurzaamheid voldoende.

Het presteren naar vermogen laat een tweeledig beeld zien, maar is over gehele linie voldoende. Stadgenoot heeft een duidelijke visie op de financiële sturing van het bedrijf, heeft zich sterk bereid getoond om te investeren en haar maatschappelijk vermogen in te zetten. Het samenvallen van de fusie met de kredietcrisis heeft echter een grote impact gehad. De sterk wisselende cijfers maakte de financiële sturing in de periode na de fusie op zijn zachts gezegd lastig. Er is echter vrij snel ingegrepen, wat ertoe heeft geleid dat Stadgenoot inmiddels weer beter in control is. Het risicomanagement, met name ook ten aanzien van de deelnemingen, is in ontwikkeling en heeft sterk de aandacht. Dit geldt ook voor het sturen op efficiency.

De prestaties van de corporatie worden door de stakeholders in de afgelopen vier jaar gemiddeld genomen als ruim voldoende beoordeeld. De meerderheid van de stakeholders is van mening dat Stadgenoot zich met de goede dingen bezig houdt. Stadgenoot doet weliswaar minder dan in het verleden, maar laat de kernopgave niet liggen. Wel geven enkele stakeholders aan de indruk te hebben dat het Stadgenoot moeite kost om de kwaliteit van de bestaande voorraad op peil te houden. Dit is een belangrijk aandachtspunt. Een ander belangrijk aandachtspunt, dat door bijna alle stakeholders wordt genoemd, is de communicatie. Daarbij gaat het om communicatie in de breedste zin van het woord: met de stakeholders zelf en dan met name naar de (verschillende soorten) huurders, de communicatie en procesgang binnen de organisatie/tussen de afdelingen en de vertaling daarvan naar buiten toe en tot slot ook de strategische communicatie. Diverse stakeholders geven aan dat het tijd is om de focus te verleggen van de problemen en dat wat er niet meer kan naar de mogelijkheden die er wel zijn of gecreëerd kunnen worden, naar een visie op de toekomst van de gebieden waar ontwikkelingen zijn getemporeerd of stopgezet en naar een visie op de (hernieuwde) positionering van Stadgenoot in Amsterdam.

Stadgenoot heeft de vereniging als rechtsvorm. De bevoegdheden van de ledenraad omvatten onder meer het goedkeuren van de jaarstukken en het benoemen en ontslaan van de Raad van Commissarissen. Het toezicht door de Raad van Commissarissen is professioneel. De samenstelling van de Raad vormt een goede afspiegeling van haar belanghebbenden. De toezichtfunctie heeft de afgelopen periode extra inzet geleverd van de Raad. Het zwaartepunt heeft daarbij gelegen op het financiële beleid, wat gelet op de omstandigheden ook nodig was. De maatschappelijke verantwoording vindt plaats via de jaarverslagen en via bilaterale overleggen met de stakeholders. Stadgenoot wil de maatschappelijke verankering de komende periode verder vorm geven door middel van een maatschappijraad van belanghouders en extern deskundigen.

Conclusie

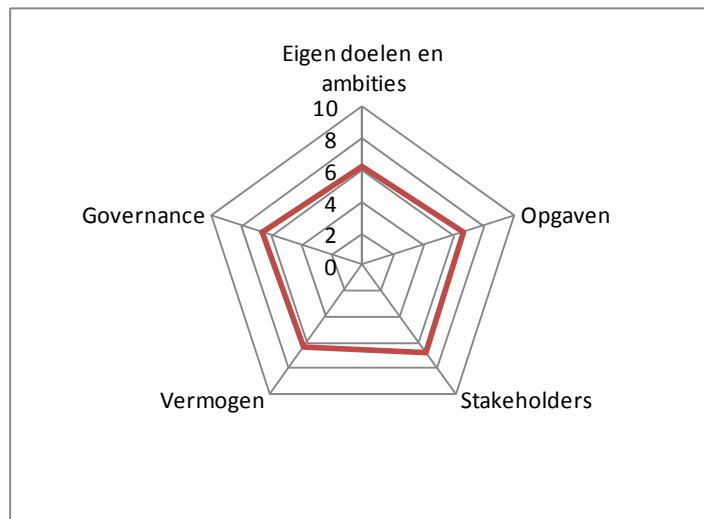
Op basis van het bovenstaande kan geconstateerd worden, dat Stadgenoot in voldoende tot ruim voldoende mate en evenwichtig binnen alle referentiekaders heeft gepresteerd. De wil om te presteren is nog steeds aanwezig, alleen het blikveld is smaller geworden en Stadgenoot richt zich meer op haar kerntaken. Besluiten tot investeren komen weloverwogen tot stand. Ook heeft de bovenbeschreven situatie gezorgd voor een interne gerichtheid in de eerste fase na de fusie. Stadgenoot is actief van binnen, maar de communicatie naar buiten is een belangrijk aandachtspunt geworden. Een verbeteringslag op dit punt is wenselijk en noodzakelijk om het begrip dat de stakeholders nu tonen, vast te kunnen houden.

De prestaties hebben in de afgelopen jaren een golfbeweging laten zien, waarbij het hoogste punt lag in 2007, er in 2008 een neerwaartse beweging plaats vond en vanaf 2010 de weg omhoog weer is ingezet. Het fundament om op de ingeslagen weg verder te gaan, is gelegd. Naar de toekomst toe ziet de visitatiecommissie de uitdaging voor Stadgenoot om de ingezette koers verder uit te werken en daarbij de geleverde prestaties en de bijdrage aan de opgaven in het werkgebied scherper in beeld te brengen. De opgave is nu om bij de verdere uitwerking het beste van de twee werelden verder te verenigen en de onderdelen die daarbij de afgelopen jaren zijn gewaardeerd, zoals het actief sociaal beheer en innovatie, te behouden. Concluderend kan gesteld worden dat Stadgenoot met verantwoorde bijsturing op weg is naar een nieuwe koers.

Totaalbeeld visitatie: voldoende tot ruim voldoende

Stadgenoot krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn:

- Voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA: 6,2).
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied beschouwd worden (PnO: 6,7).
- Ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PnS: 6,8).
- Voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van Stadgenoot en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV: 6,4).
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van de governance (PnG: 6,6).



1 Profiel van Stadgenoot

1.1 Achtergrond

Stadgenoot is op 1 juli 2008 ontstaan uit een fusie van de Amsterdamse corporaties de Algemene Woningbouw Vereniging (AWV) en Het Oosten. Al in de jaren voor de fusie bleek zowel bij Het Oosten als bij AWV de noodzaak tot schaalvergroting en zijn diverse fusiemogelijkheden verkend. In de documenten “De Koers van het Oosten anno 2006” en “Strategische heroriëntatie AWV” zijn de argumenten van de beide corporaties voor schaalvergroting uiteen gezet. Deze argumenten zijn gebundeld en verder omschreven in het fusiedocument “Kwaliteit voor Iedereen” dat in 2007 is verschenen. Voorafgaand aan de definitieve besluitvorming heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de financiële positie van de combinatie AWV en Het Oosten. In hoofdstuk vijf wordt daar kort op ingegaan.

Aan de fusie lagen de volgende overwegingen ten grondslag:

1. Van corporaties werd een steeds bredere taakopvatting verwacht. Door de fusie ontstond de mogelijkheid voor de nieuwe corporatie om haar taken te verbreden (niet alleen zorgen voor goede woningen en een leefbare en veilige buurt, maar ook voorzieningen realiseren voor onderwijs, cultuur en welzijn) en te verdiepen (initiëren, ontwikkelen, ondernemen).
2. Er was sprake van versnippering van het bezit. De gebiedsconcentratie door herverkaveling had in Amsterdam haar grenzen bereikt en was bovendien duur. Door de fusie ontstond de mogelijkheid om tot een verdere gebiedsconcentratie te komen en gebiedsgericht te gaan werken.
3. Door de schaalvergroting die in Amsterdam had plaatsgevonden waren AWV en Het Oosten van de grootste corporaties de kleinste geworden. Bundeling van krachten was nodig om een sterke concurrentiepositie te behouden en daarmee een aantrekkelijke gesprekspartner te zijn en te blijven voor (lokale) overheden en een uitdagende werkring te kunnen bieden voor mensen op de arbeidsmarkt.

De evaluatie van de fusie en de rapportage hierover naar het Ministerie van BZK vindt in 2011 plaats.

1.2 Bezit

Stadgenoot heeft een bezit van ca 34.000 verhuureenheden. De verhuureenheden in exploitatie zijn verdeeld in 29.907 woongelegenheden, 2.449 parkeerplaatsen, 1.279 bedrijfsruimten en 300 verhuureenheden maatschappelijk vastgoed. Het bezit bevindt zich voornamelijk in de gemeente Amsterdam. Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Stadgenoot tot de groep van middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties.

Stadgenoot heeft relatief veel oudere woningen. Meer dan een kwart van het woningbezit van Stadgenoot dateert van voor 1945. Dit aandeel is vergelijkbaar met de regio, maar ligt ver boven het landelijk gemiddelde van 8,3%. Circa 30 procent van de woningen is gebouwd na 1980 tegenover 37% in de regio en 41% landelijk.

De diversiteit van het bezit is gering. Bijna driekwart van de woningen is een meergezinswoning zonder lift.

Tabel 1.1 Woningbezit Stadgenoot

	Stadgenoot %	Regio %	Landelijk %
Eengezinswoningen	6,2	10,8	43,1
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	73,2	66,4	27,4
Meergezinswoningen met lift	12,8	7,7	13,1
Hoogbouw	3,9	10,3	10,7
Eenheden verzorging	2,7	1,5	2,1
Overig	1,1	3,3	3,5
Aandeel ouderen- en gehandicaptenwon.	9,5	-	15
Aandeel nultredenwoningen	16,8	-	28

Bron: Corporatie in Perspectief, Stadgenoot, 2010, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het gemiddelde huurniveau van de huurwoningen van Stadgenoot lag in 2009 op €398 per maand. Dit is bijna 80% van de maximaal toegestane huur. Het landelijk gemiddelde ligt op €411 per maand (71,5% van de maximaal toegestane huur). De gemiddelde huurprijsontwikkeling bij Stadgenoot ligt boven het landelijk gemiddelde.

Wat betreft de huurprijssegmentatie geldt dat Stadgenoot een groot aandeel goedkope woningen heeft met een huur onder €357,37 (34% versus 25% landelijk). Dit hangt samen met het feit dat Stadgenoot relatief veel kleine woningen in haar bezit heeft. De gemiddelde puntprijs is met €3,54 juist relatief hoog (landelijk is dit €3,15).

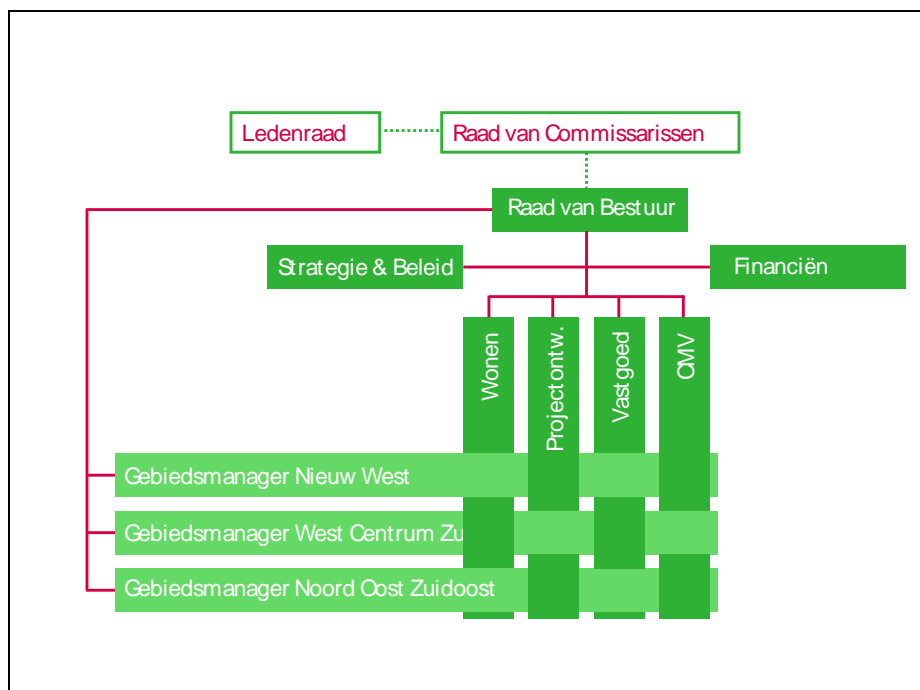
1.3 Organisatie en ontwikkelingen sinds de fusie

In juli 2008 is Stadgenoot gestart met een organisatie die bestond uit een tweehoofdig collegiaal bestuur, zes directieleden en een manager Acquisities & Allianties. Drie bedrijfseenheden vormden het front en drie afdelingen ondersteunden dit front. Daarnaast werd een aantal activiteiten – waaronder het Vastgoedbedrijf en Projectontwikkeling - ondergebracht in zelfstandige dochterondernemingen om zo tot meer risicobeheersing en een betere sturingskwaliteit te komen.

Het oorspronkelijke doel was om gedurende het eerste boekjaar na de fusie te consolideren en in de loop van 2010 te bezien of reorganisatie nodig zou zijn. Sinds september 2008 kreeg Nederland, en ook Stadgenoot, echter te maken met de kredietcrisis. De verkoop van woningen stagneerde en daarmee slonk de investeringscapaciteit. Tegelijkertijd was Stadgenoot nog volop bezig met de integratie van de twee organisaties en waren nog niet alle processen goed op elkaar afgestemd.

Gegeven de omstandigheden bleek het nodig om al in het tweede halfjaar van 2009 een reorganisatie -onder de naam De Nieuwe Koers- in te zetten. Er werd een matrixorganisatie opgebouwd met een nieuwe structuur, de overlegstructuur tussen directie en bestuur werd gewijzigd, er werden nieuwe afdelingsplannen gemaakt en het aantal formatieplaatsen werd teruggedrongen. Ook werd het investeringsvolume aanzienlijk naar beneden bijgesteld. In 2010 is deze reorganisatie afgerond.

In het nieuwe organisatiemodel zijn er zes directeuren en drie zware gebiedsmanagers. Er is voor gekozen om het Vastgoedbedrijf en het Ontwikkelbedrijf weer integraal onderdeel te laten worden van de moederorganisatie, acquisitie onder te brengen bij Projectontwikkeling en allianties bij Strategie & Beleid. Het collegiaal bestuursmodel is het uitgangspunt gebleven. Daarbinnen is sprake van een portefeuillevordering.



Vier operationele eenheden (Wonen, Commercieel en maatschappelijk vastgoed, Vastgoed en Projectontwikkeling) zorgen voor het realiseren van de portefeuilledoelstellingen. De stad Amsterdam is verdeeld in drie werkgebieden. Gebiedsteams, met vertegenwoordigers uit verschillende bedrijfsonderdelen, zorgen voor de interne en externe afstemming van de activiteiten van Stadgenoot in deze gebieden. Naast deze onderdelen functioneert een afdeling Financiën, die de financiële kaders stelt en bewaakt en een afdeling Strategie & Beleid, die de maatschappelijke kaders stelt en bewaakt.

Stadgenoot had per december 2009 378 medewerkers in dienst, in totaal 344 fte. De medewerkers werkten in eerste instantie nog verspreid over verschillende locaties. Vanaf 2011 zijn alle bedrijfsonderdelen gevestigd op één locatie.

De rechtsvorm van Stadgenoot is die van een vereniging. Stadgenoot heeft ongeveer 7.500 verenigingsleden (zie hoofdstuk 6 voor een verdere toelichting bij de governance structuur).

Verbindingen

Onder woningbouwvereniging Stadgenoot vallen, naast drie holdings, meer dan 50 deelnemingen. In het jaarverslag van Stadgenoot is een overzicht opgenomen van alle deelnemingen met daarbij een beschrijving van het doel en het bestuur van de afzonderlijke deelnemingen. Ter illustratie wordt een aantal in het oog springende deelnemingen genoemd:

- NV Stadsgoed, een 100% dochter met als primaire doelstelling het leveren van een bijdrage aan de verbetering van 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. NV Stadsgoed had in 2009 115 panden in bezit, waaronder 50 rijksmonumenten.
- Amsterdamse Compagnie: doel van deze organisatie is het realiseren van kleinschalige bedrijfsruimten. Daarbij streeft de Amsterdamse Compagnie ernaar de leefbaarheid in de wijk waar mogelijk en nodig te verbeteren. Stadgenoot heeft 66,6% van de aandelen. De gemeente Amsterdam is de andere aandeelhouder.
- VvE-beheer Amsterdam: een dochterbedrijf van De Key en Stadgenoot (50%). Dit is een aanbieder van full service VvE Beheer.
- Kristal NV: opgericht door zes woningcorporaties om de projectontwikkeling van deze corporaties te professionaliseren. Stadgenoot had een belang van 16,7%. De werkzaamheden van Kristal zijn per 1 oktober 2010 beëindigd. De activiteiten zijn inmiddels overgedragen aan Stadgenoot. Daarmee vinden alle projectontwikkelingsactiviteiten binnen Stadgenoot plaats (bij de start van de fusie waren de activiteiten verspreid over de BV Projectontwikkeling, Kristal en Deltaforte).
- Far West: opgericht door De Key, Rochdale en Stadgenoot om de gebiedsaanpak voor de herstructurering van de Westelijke Tuinsteden mogelijk te maken. Stadgenoot heeft een belang van 32,33%. Elk van de oprichters bracht een groot deel van zijn woningbezit in de Westelijke Tuinsteden in. De zeggenschap daarover werd geheel overgedragen om de herstructureringsoperatie slagvaardig te laten verlopen. Het beheer van de woningen en de projectontwikkeling werd door de leden zelf gedaan. Vanaf 2012 zouden de woningen weer terugkomen bij de oude eigenaren en zou Far West verdwijnen. Als gevolg van de kredietcrisis en daarmee de temporisering van de vernieuwingsactiviteiten viel echter een belangrijk deel van de taken van Far West weg. In oktober 2010 is door de ledenraad van Far West het besluit genomen om in de loop van 2011 de activiteiten te beëindigen. Ten tijde van de visitatie liepen de gesprekken nog over de waardering van de posities van Far West en de verdeling daarvan over de drie leden en waren de financiële gevolgen van de ontbinding nog niet in te schatten.

Hoewel de visitatie primair van toepassing is op de vereniging, wordt op een aantal plekken in de tekst verwezen naar de deelnemingenstructuur. In het kader van het onderdeel Presteren naar Vermogen zijn de financiële gegevens van de geconsolideerde jaarrekening meegenomen¹.

¹ De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van woningbouwvereniging Stadgenoot en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend. Daarbij zijn de groepsmaatschappijen integraal geconsolideerd (waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht). Deelnemingen in verbindingen waarbij eenzelfde invloed op het beleid kan worden uitgeoefend als door elk der overige participanten (zogenaamde joint ventures) zijn proportioneel in de consolidatie opgenomen.

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)

2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van de corporatie wordt beoordeeld, is naar eigen ambities en doelstellingen. Het doel hiervan is tweeledig. In de eerste plaats wordt inzicht gegeven in welke ambities en doelstellingen de corporatie zichzelf stelt. Daarnaast wordt beoordeeld in hoeverre de corporatie in staat is deze ambities en doelstellingen waar te maken. De ambities en doelstellingen op zich worden niet beoordeeld, alleen het presteren daarop.

Bij de beoordeling van de geleverde prestaties op de eigen ambities en doelstellingen wordt drie tot vier jaar terug gekeken en -om een uitspraak te kunnen doen over de verwachte bestendigheid van de prestaties- drie tot vier jaar vooruit. Voor de visitatie van Stadgenoot gaat het dan om de periode 2007 - 2014, waarbij de nadruk ligt op de periode 2007 - 2010.

2.2 Visie en missie

In het Kerndocument Kwaliteit voor Iedereen (eind 2007) dat voor het samengaan van AWV en Het Oosten is opgesteld, is de missie van Stadgenoot opgenomen:

Met passie werken aan kwaliteit van wonen en leven voor iedereen, in een stad om van te houden

Zowel het begrip kwaliteit als de definitie van “voor iedereen” worden in het Kerndocument verder uitgewerkt. Stadgenoot wil huisvesting bieden aan iedereen die een steuntje in de rug nodig heeft. Dit steuntje in de rug kan er verschillend uitzien: het kan gaan om prijs (mensen met laag inkomen), om product (vanwege lichamelijke of verstandelijke beperking) of om beschikbaarheid (woningzoekenden die zonder opgebouwde rechten naar de stad komen). Stadgenoot onderscheidt dus brede doelgroep.

De visie van Stadgenoot, zoals verwoord in het Kerndocument, is dat de missie alleen kan slagen door samen te werken met alle belanghebbenden in een buurt en in de stad. Kwaliteit van wonen en leven heeft te maken met een prettige woning, maar ook met een prettige woonomgeving. In de visie van Stadgenoot is de buurt het schaalniveau waarop Stadgenoot de kwaliteit van wonen en leven kan beïnvloeden.

In 2010 is het Ondernemingsplan verschenen. De missie en visie zijn daarin op hoofdlijnen gehandhaafd. De nadruk ligt minder op het buurtgericht werken. Het gebiedsgericht werken blijft echter een belangrijk uitgangspunt.

2.3 Beschrijving ambities en doelstellingen

Periode voor de fusie

In het jaar 2007 was er nog sprake van twee afzonderlijke corporaties. De strategische doelstellingen van AWV zijn in 2004 vastgelegd in een ondernemingsplan. De centrale ambitie was om meer kwaliteit en meer verscheidenheid in het woningbezit te realiseren door woningen te verbeteren en door herstructurering en aanvullende nieuwbouw. De kernvoorraad zou hierdoor afnemen en de zo ontstane ruimte kon ten goede komen aan andere segmenten. Andere speerpunten uit het ondernemingsplan waren het uitvoeren van een actief sociaal beheer en het verbeteren van de dienstverlening. Het opstellen van dit ondernemingsplan betekende voor de AWV het inslaan van een nieuwe weg. AWV maakte de omslag van een beherende naar een ontwikkelende corporatie.

Door Het Oosten zijn diverse beleidsvisies uitgebracht, waarvan 'De Koers van het Oosten anno 2006' de laatste is. In deze nota worden de overwegingen voor een koerswijziging naar schaalvergroting uiteen gezet. Centraal in de visie van Het Oosten stonden het bieden van keuzevrijheid en betrokkenheid, dichtbij zijn, gebiedsgericht ontwikkelen en het vergroten van de investeringscapaciteit om zo een betekenisvolle rol te kunnen spelen.

Voor 2007 hebben beide rechtsvoorgangers hun ambities uitgewerkt in een jaarplan en begroting. Deze jaarplannen zijn als uitgangspunt gebruikt voor het in beeld brengen van de doelstellingen in 2007. De voor deze visitatie relevante doelstellingen van de rechtsvoorgangers zijn door de visitatiecommissie samengevoegd en gerangschikt naar prestatievelid. Een overzicht van de doelstellingen is opgenomen in bijlage 4A, waar ze worden gecombineerd met de prestaties.

Periode van (aanloop naar) de fusie en consolidatie: 2008 t/m medio 2010

In het Kerndocument Kwaliteit voor Iedereen zijn de ambities en doelstellingen van Stadgenoot geformuleerd. Bij de start van de fusie was de ambitie erop gericht om aan een groter en gevarieerder woningaanbod te werken. Stadgenoot wilde deze ambitie realiseren door jaarlijks fors bij te dragen aan de nieuwbouw in Amsterdam, woningen in het middeldure segment te verkopen en ervoor te zorgen dat er meer woningen beschikbaar zouden komen door onder andere in te zetten op doorstroming, onrechtmatige bewoning te bestrijden en tijdelijke huisvesting aan te bieden. Stadgenoot had de ambitie om in Almere te gaan bouwen, vanuit de opvatting dat Almere complementair is aan Amsterdam.

Bij de opgave werd uitgegaan van het zogenaamde treintjesmodel: het verlies van woningen als gevolg van verkoop en sloop moest op een termijn van tien jaar volledig worden gecompenseerd door aankoop en nieuwbouw. Andere ambities betroffen onder meer het verbeteren van de kwaliteit van de woonomgeving en de leefbaarheid en het realiseren van duurzame, toekomstbestendige gebouwen met woningen die kunnen worden aangepast aan de veranderende eisen en wensen.

Bovenstaande ambities leidden ertoe dat er ten tijde van het opstellen van het fusiedocument concrete plannen bestonden voor de bouw van bijna 4.000 nieuwe huurwoningen en wooneenheden, de sloop van bijna 2.000 woningen en de verkoop van ruim 3.000 bestaande woningen in de periode 2007 t/m 2012. Er werd uitgegaan van een toename van het balanstotaal van ruim €2 naar bijna €3 miljard. Uit het eerste meerjarenplan van Stadgenoot bleek dat de ambitie voor de vijfjaarsperiode daarna nog hoger lag.

De doelstellingen in het document Kwaliteit voor Iedereen zijn op hoofdlijnen geformuleerd, zijn kwalitatief beschrijvend en strekken zich over het algemeen uit over een periode van 10 jaar. In totaal zijn er twaalf doelstellingen geformuleerd. In bijlage 4B zijn de doelstellingen opgenomen, waarbij door de visitatiecommissie een clustering is aangebracht naar prestatievelde.

In Kwaliteit voor Iedereen is aangegeven dat in 2008 een ondernemingsplan zou worden opgesteld voor de nieuwe organisatie, waarin de doelstellingen verder zouden worden uitgewerkt in termen van outcome, strategie, output en input. Het samenvallen van de integratie van twee corporaties met de kredietcrisis, leidde echter tot een noodzakelijke koerswijziging. In de loop van 2009 werd duidelijk dat de ambities uit het Kerndocument moesten worden bijgesteld.

Periode na de fusie en consolidatie: medio 2010 en verder

Uiteindelijk is in juli 2010 het ondernemingsplan “Met elan door zwaar weer” voor de periode 2010-2014 verschenen (met een doorkijk naar 2019). In dit ondernemingsplan zijn 24 meetbare doelstellingen opgenomen. Deze doelstellingen zijn onderverdeeld in vijftien maatschappelijke en financiële doelstellingen (dertien portefeuilledoelstellingen en twee gebiedsdoelstellingen) en in negen doelstellingen op het gebied van organisatie en financiën.

In het ondernemingsplan is een nieuw evenwicht aangebracht tussen beheren en investeren. Het ambitieniveau met betrekking tot nieuwbouw, sloop en verkoop van woningen is teruggebracht. Het treintjesmodel is losgelaten. In het ondernemingsplan is aangegeven dat Stadgenoot in 2014 de situatie wil bereiken waarin er sprake is van een min of meer stabiele voorraad van duurzame kwaliteit, die geen impulsen meer nodig heeft. De nadruk zal de komende jaren liggen op het beheren van de bestaande woningen, het verbeteren van de dienstverlening en van de leefbaarheid in de buurten en wijken.

Het ondernemingsplan is verder geconcretiseerd in jaarplandoelstellingen in het jaarplan 2011. In dit jaarplan wordt aangegeven dat het niet lukt om voor alle ondernemingsplandoelen een even grote stap te zetten. Stadgenoot heeft prioriteiten aangebracht en ervoor gekozen om de doelen met betrekking tot lage inkomens, grote huishoudens, de basiskwaliteit van woningen, kwaliteit van de nieuwbouw en dienstverlening te handhaven. De doelen met betrekking tot energiebesparing, het wegwerken kwaliteitsachterstanden, tevredenheid over de woning, het nieuwbouwprogramma en Solids worden getemporiseerd en bij een aantal overige doelstellingen worden andere middelen ingezet dan van te voren gepland.

Overig beleid

Het ontbreken van een ondernemingsplan, waarin de doelstellingen op het vlak van portefeuille, beheer en ontwikkeling zijn vertaald in kaders en visies, koers en strategie voor de hele organisatie, heeft ertoe geleid dat geen alles overkoepelend SVB kon worden opgesteld. In 2009 zijn wel belangrijke onderleggers gereed gekomen zoals het digitaal complexenboek, het kerndocument, gebiedsvisies en de atlas marktgebieden. Ook heeft uitwerking plaatsgevonden van het huurbeleid, het verkoopbeleid en het programma van eisen voor nieuwbouw.

2.4 Beleidscyclus

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang, vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. In de visitatie wordt niet alleen een “foto” gemaakt van het huidige moment, maar een serie van “foto’s”, waardoor er een beeld ontstaat van de beweging van het verleden naar nu en van nu naar de toekomst. De dynamiek van de ontwikkeling is evenzeer van belang als de momentopname.

Voor de fusie

Het strategisch beleid van de rechtsvoorgangers is vertaald in een ondernemingsplan voor AWV en in diverse beleidsvisies voor Het Oosten. Jaarlijks werden jaarplannen opgesteld, die via kwartaalrapportages werden gemonitord. Voor 2007 en 2008 hebben beide rechtsvoorgangers nog jaarplannen opgesteld. De jaarplannen voor 2008 zijn echter beperkt van opzet en vooral gericht op het eerste halfjaar. Tussen medio 2007 en medio 2008 is vanwege de fusie een beperkt aantal kwartaalrapportages verschenen.

Na de fusie

In het kader van de beleidscyclus van Stadgenoot is een aantal plannen relevant:

- Kerndocument Kwaliteit voor Iedereen: dit document bevat de missie en visie van Stadgenoot en de belangrijkste ambities en doelstellingen op hoofdlijnen.
- Ondernemingsplan: bevat strategie en doelstellingen voor een periode van vijf tot tien jaar.
- Meerjarenplan, dat de financiële vertaling bevat van het ondernemingsplan.
- Jaarplan: bevat doelstellingen voor komend jaar.
- Begroting is de financiële vertaling van het jaarplan.

De beleidscyclus is in de eerste twee jaar na de fusie onvolledig geweest. De ambities uit het Kerndocument Kwaliteit voor Iedereen zijn, vanwege de beschreven vertraging van het ondernemingsplan, niet vertaald in concrete doelstellingen. Het eerste jaarplan van Stadgenoot gaat over de periode 2009. De jaarplannen uit 2009 en 2010 bevatten hoofdzakelijk doelstellingen ten aanzien van de organisatie/consolidatie van de fusie en financiën en nauwelijks volkshuisvestelijke doelstellingen. Door de bedrijfseenheden zijn in de betreffende jaren eigen beleidsplannen opgesteld. Deze volgen echter geen vast format. In deze beleidsplannen is wel een aantal volkshuisvestelijke doelstellingen opgenomen. Het merendeel van de beleidsplannen heeft echter het karakter van activiteitenplannen.

Elk kwartaal verschijnt er een managementrapportage. De managementrapportages bevatten in hoofdzaak de verwachtingen voor het einde van het jaar (prognose) en geen realisatiecijfers. Realisatiecijfers zijn slechts van belang voor zover zij van invloed zijn op de prognose. In de tweede helft van 2008 en in 2009 waren de managementrapportages vooral financieel van aard.

Met het verschijnen van het ondernemingsplan is de leemte in de beleidscyclus gevuld en is verder uitwerking gegeven aan de beleidscyclus. Financiële en volkshuisvestelijke doelstellingen zijn weer in evenwicht gebracht. Vanaf 2010 wordt in de kwartaalrapportages gerapporteerd over de voortgang op de doelstellingen in het ondernemingsplan. Ook wordt sinds 2010 gerapporteerd over de voortgang op de voorgenomen activiteiten van de bedrijfseenheden.

In het jaarplan van 2011 zijn de doelstellingen voor het eerst gebaseerd op het ondernemingsplan. Alle ondernemingsplandoelstellingen zijn uitgewerkt in een jaardoelstelling. Per doelstelling is aangegeven welke afdeling probleemeigenaar is.

Op basis van het bovenstaande kan de conclusie worden getrokken, dat de beleidscyclus de afgelopen jaren min of meer een golfbeweging heeft laten zien en met ingang van 2011 weer op orde is gekomen.

2.5 De prestaties gemeten

Prestaties 2007 (periode voor de fusie)

De doelstellingen van de rechtsvoorgangers van Stadgenoot voor 2007 zijn opgenomen in jaarplannen. De visitatiecommissie heeft de voor de visitatie relevante doelstellingen samengevoegd en ingedeeld naar prestatieveld. Beoordeling heeft plaatsgevonden aan de hand van de kwartaalrapportages (voor zover beschikbaar), jaarverslagen en productiegegevens van Stadgenoot. Een uitgebreide beoordeling is te vinden in bijlage 4A. De beoordeling heeft per prestatieveld tot de volgende resultaten geleid:

Tabel 2.1 Beoordeling Presteren naar Ambities en Doelstellingen 2007

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	8
Bijzondere doelgroepen	6,8
Leefbaarheid	7,5
Bouwproductie	7,7
Energie en duurzaamheid	6,2
Verkoop	9
Bewonersparticipatie	6,9
	7,4

Gemiddeld genomen hebben de rechtsvoorgangers van Stadgenoot in 2007 ruim voldoende gepresteerd op de eigen ambities. Onderstaand is een toelichting per prestatieveld opgenomen:

- **Beschikbaarheid:** er is een doelstelling geformuleerd op het gebied van beëindiging van onrechtmatige bewoning / onderverhuur. Deze doelstelling is gerealiseerd.
- **Bijzondere doelgroepen:** op het gebied van bijzondere doelgroepen is een groot aantal doelstellingen geformuleerd, waarvan een belangrijk deel het karakter heeft van de uitvoering van activiteiten. Een groot deel van de doelstellingen is gerealiseerd, zoals de oplevering van studenteneenheden, een aantal pilots op het gebied van wonen en zorg en de actieve benadering van huishoudens met financiële problemen. Een deel van de doelstellingen is gemotiveerd doorgeschoven en een aantal doelstellingen is niet gerealiseerd, veelal als gevolg van externe factoren. Voorbeelden zijn de verhuur van de Van Gendthallen en de realisatie van een Werkhotel. In het algemeen zijn de prestaties op het gebied van bijzondere doelgroepen ruim voldoende.
- **Leefbaarheid:** de doelstellingen op het gebied van leefbaarheid hadden vooral betrekking op het uitvoeren van een aantal activiteiten, zoals schoon, heel en veilig acties, het opstellen van buurtbeheerplannen, buurtactiedagen. De meeste voorgenomen acties zijn ook uitgevoerd.

- **Bouwproductie:** de geplande opleveringen zijn voor een belangrijk deel ook waargemaakt. De voortgang van de planvorming van een aantal projecten bleef soms achter.
- **Energie en duurzaamheid:** de geformuleerde doelstellingen zijn in voldoende mate waargemaakt. De doelstelling ten aanzien van woningverbetering bij mutatie is gerealiseerd. Het aantal woningverbeteringen op basis van het strategisch voorraadbeleid en de verbetering van de binnenmilieus bleef echter achter bij de ambities.
- **Verkoop:** de verkoopdoelstelling werd in 2007 ruimschoots behaald.
- **Bewonersparticipatie:** in de jaarplannen is een aantal doelstellingen opgenomen op het gebied van bewonersparticipatie. Een deel daarvan is gerealiseerd, zoals een Lekker Wonen wedstrijd en het houden van een digitaal bewonerspanel. Een deel is doorgeschoven.
- Op het gebied van betaalbaarheid en stedelijke vernieuwing zijn zowel in 2007 als in de jaren daarna geen expliciete doelstellingen benoemd. Dit betekent echter niet dat er geen prestaties waren op dit gebied. Bij het hoofdstuk Presteren naar Opgaven worden de prestaties op deze terreinen in het licht van de opgave inzichtelijk gemaakt.

Prestaties 2008 – medio 2010 (periode van fusie en consolidatie)

Voor de jaren 2008 – medio 2010 zijn de doelstellingen uit het document Kwaliteit voor Iedereen als uitgangspunt genomen. Zoals eerder vermeld betreffen dit voornamelijk kwalitatief geformuleerde doelstellingen op hoofdlijnen die zich uitstrekken over een langere periode. Voor zover in de jaarplannen en afdelingsplannen concrete doelstellingen zijn opgenomen, die een relatie hebben met de doelstellingen uit Kwaliteit voor Iedereen, zijn deze ook meegenomen. De visitatiecommissie heeft de doelstellingen ingedeeld naar prestatievelde.

Omdat de doelstellingen uit het document Kwaliteit voor Iedereen niet expliciet gemonitord zijn en ook de managementrapportages tot 2010 hoofdzakelijk een financieel karakter hadden, heeft de visitatiecommissie zelf een aanzet gemaakt tot het in beeld brengen van de prestaties op basis van de jaarverslagen, de CFV-publicatie Corporatie In Perspectief en de interne gesprekken. In bijlage 4B is een uitgebreid overzicht opgenomen van alle doelstellingen, prestaties en beoordelingen.

Tabel 2.2 Beoordeling Presteren naar Ambities en Doelstellingen 2008-medio 2010

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid / bijzondere doelgroepen	6,6
Leefbaarheid	6,3
Bouwproductie	6,3
Energie en duurzaamheid	5,5
Verkoop	5,0
Overig	5,7
	5,9

Op basis van de bovenstaande tabel kan worden geconstateerd dat de ambities op het gebied van beschikbaarheid (inclusief bijzondere doelgroepen), bouwproductie en leefbaarheid voldoende tot ruim voldoende zijn waargemaakt. Het aantal woningen in bezit is ongeveer gelijk gebleven. Het aantal goedkope woningen is afgenomen en het aantal middeldure en

dure woningen is toegenomen, waardoor de differentiatie binnen het bezit is vergroot. Ook de ambitie om woningen aan te bieden aan iedereen in Amsterdam die een steuntje in de rug nodig heeft is in voldoende mate gerealiseerd. Op het gebied van leefbaarheid is een positieve trend in de beoordeling van de leefbaarheid in de buurten waarneembaar. Daarnaast heeft Stadgenoot in de afgelopen periode een aantal nieuwe Buurtentrees geopend en wordt in bijna alle complexen een huismeester ingezet.

Met betrekking tot de overige ambities, wordt duidelijk zichtbaar dat Stadgenoot in zwaar weer terecht is gekomen. Zoals in de vorige paragrafen vermeld was er bij de start van de fusie sprake van een hoog ambitieniveau. Hoewel met name in 2008 nog is ingezet op de realisatie van de ambities, heeft Stadgenoot onder invloed van de kredietcrisis vanaf 2009 de ambities herhaaldelijk bij moeten stellen. Doordat in deze periode de nadruk lag op (bij)sturing, zijn de kwalitatieve doelstellingen slechts in beperkte mate uitgewerkt in concrete doelstellingen. Feitelijk betekent dit dat er sprake is geweest van maatschappelijk presteren zonder een concreet kader waartegen deze prestaties konden worden afgezet. Met het nieuwe ondernemingsplan en de verdere vertaling in jaarplannen is dit kader weer aanwezig.

Totaalbeeld prestaties Doelstellingen en Ambities

In de onderstaande tabel worden de beoordelingen per jaar weergegeven. Gemiddeld genomen worden de prestaties beoordeeld met een 6,3. Dit cijfer maakt voor 70% deel uit van de totale beoordeling van het presteren naar ambities en doelstellingen.

Tabel 2.3 Beoordeling Presteren naar Ambities en Doelstellingen 2007-medio 2010

Periode	Beoordeling	Wegingsfactor	Eindcijfer
2007	7,4	0,3	2,2
2008-medio 2010	5,9	0,7	4,1
			6,3

2.6 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek ingevuld voor Stadgenoot resulteert in het volgende beeld:

Tabel 2.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	Stadgenoot heeft haar ambities in 2007 ruim voldoende en in 2008 t/m medio 2010 slechts gedeeltelijk waargemaakt. Een uitgebreide toelichting is opgenomen in paragraaf 2.5.	6,3	70%	4,4
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied. De missie en visie zijn vertaald in meetbare doelen.	In 2007 zijn missie, visie en doelen op hoofdlijnen geformuleerd. De doelen, zoals het realiseren van woningen voor een brede doelgroep, de schaa sprong naar Almere en de brede taakopvatting pasten binnen de opgaven die er in het werkgebied lagen. De missie, visie en doelen zijn aangepast toen ze niet haalbaar bleken. In 2007 en vanaf 2010 is een vertaling gemaakt naar meetbare doelen. In 2008 en 2009 waren de doelen op hoofdlijnen en vooral kwalitatief geformuleerd.	6	10%	0,6
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	In 2007 zijn de volkshuisvestelijke doelstellingen geoperationaliseerd in jaarplannen en financieel vertaald in een begroting. In 2008 t/m 2010 is dit niet of nauwelijks gebeurd. Er is wel een financiële vertaling gemaakt van de hoofdlijnen van beleid in de begrotingen en de MJB (zie hoofdstuk 5). Met het verschijnen van het Ondernemingsplan en in het jaarplan 2011 vindt operationalisering wel weer plaats.	5	10%	0,5
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	Van het fusiedocument Kwaliteit voor Iedereen is geen evaluatie of monitoringsdocument beschikbaar. In de jaren 2007 en 2010 is wel het eigen (volkshuisvestelijk) presteren gevolgd, in 2008 en 2009 is dit niet gebeurd. Wel is vrij snel geconstateerd, dat de ambities niet haalbaar bleken en zijn conclusies getrokken. Vanaf dat moment is herhaaldelijk bijgestuurd.	7	10%	0,7
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen:				6,2

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Een tweede pijler in de visitatiemethodiek betreft het presteren naar opgaven. In de kern wordt beoogd om vanuit deze invalshoek in beeld te brengen op welke wijze en in welke mate de corporatie een bijdrage levert aan de opgaven in het werkgebied. Volgens de visitatiemethodiek worden de prestaties en afspraken zoveel mogelijk geclusterd naar een zevental prestatievelden die op hoofdlijnen overeenkomen met de themavelden uit het BBSH. Het betreft de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen, leefbaarheid, bouwproductie, herstructurering en duurzaamheid en energie.

Het werkgebied van Stadgenoot omvat de gemeenten in de stadsregio Amsterdam, de provincie Flevoland en een aantal gemeenten in de regio Kennemerland (Bennebroek, Beverwijk, Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemskerk, Heemstede, Uitgeest, Velsen en Zandvoort). In de praktijk is Stadgenoot echter hoofdzakelijk actief in de gemeente Amsterdam, waar ook het bezit is geconcentreerd. Bij de beoordeling van de prestaties in dit hoofdstuk staan daarom de afspraken die zijn gemaakt met de gemeente Amsterdam centraal. Met de overige gemeenten zijn, met uitzondering van de gemeente Diemen (zie paragraaf 3.3), geen prestatieafspraken gemaakt.

3.2 Lokale opgaven

De opgaven binnen de gemeente Amsterdam die het uitgangspunt vormden voor de prestatieafspraken zijn onder meer verwoord in de Woonvisie van de gemeente die is verschenen in 2005 en die eind 2008 is geactualiseerd. Centraal in beide Woonvisies staat de ambitie van Amsterdam om een ongedeelde stad te zijn: een stad voor iedereen – voor alle doelgroepen en inkomens - met een gevarieerd aanbod aan woningen verspreid over de hele stad. Gebiedsgericht werken is daarbij het uitgangspunt: niet iedere buurt hoeft de ideale afspiegeling te zijn van de Amsterdamse samenleving. In de Woonvisie van 2008 wordt tevens het belang benadrukt van het denken in regionaal verband. De woningmarkt in Amsterdam heeft een sterke relatie met de woningmarkt in omliggende gemeenten zoals Zaanstad en Almere.

De gemeente Amsterdam kreeg te maken met een afname van de groep huishoudens met een laag inkomen en een toename van het aantal huishoudens met een midden en hoog inkomen. In de Woonvisies wordt aangegeven dat daarom een forse uitbreiding van het aantal woningen in het middensegment nodig is (door nieuwbouw en verkoop van huurwoningen). Bij de primaire doelgroep ligt de opgave vooral op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen (grote gezinnen, ouderen, zorgbehoevenden, studenten). Om meer evenwicht te bereiken in de slaagkansen van de verschillende groepen woningzoekenden is het van belang dat er voldoende woningen in verschillende

huursegmenten op de markt komen. Dit wordt gestimuleerd door aanbiedingsafspraken te maken in plaats van afspraken over de kernvoorraad.

In de Woonvisies wordt sterk ingezet op nieuwbouw van woningen om zo de woningmarkt weer in beweging te krijgen. Ook transformatie van de bestaande woningvoorraad, de aanpak van onrechtmatige bewoning en het verbeteren van de leefbaarheid in buurten zijn belangrijke thema's.

Uitwerking in prestatieafspraken

Stadgenoot is lid van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFWC). De Federatie behartigt de belangen van de aangesloten corporaties en onderhandelt namens de corporaties met de gemeente over de te leveren prestaties.

De opgaven zoals verwoord in de Woonvisies zijn door de gemeente Amsterdam en de AFWC vertaald in een aantal afspraken voor de periode 2007 t/m 2010. Deze zijn vastgelegd in de notitie Bouwen aan de stad. Deze afspraken zijn vervolgens verder uitgewerkt in de Beleidsvereenkomst Wonen Amsterdam 2007 t/m 2010, die ook door de stadsdelen en de Huurdersvereniging Amsterdam is onderschreven. De afspraken hebben een collectief karakter. Ze gelden voor alle corporaties gezamenlijk. Er vindt geen onderverdeling plaats in taakstellingen voor de individuele corporaties. Wel houden de Dienst Wonen en het Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam jaarlijks een gespreksronde met de individuele corporaties die in Amsterdam werkzaam zijn. Corporaties geven dan aan welke voornemens zij hebben voor de volgende vier jaar. In 2008 en 2009 zijn deze voornemens vastgelegd in een afzonderlijke rapportage. Er is echter geen sprake van een door partijen ondertekende overeenkomst. In 2010 is als gevolg van de onduidelijkheden door de kredietcrisis geen rapportage verschenen. Omdat de cijfers jaarlijks worden bijgesteld en er alleen vier jaar vooruit wordt gekeken en niet wordt terug gekeken, is voor de visitatie uitgegaan van de ondertekende Afspraken uit Bouwen aan de Stad.

Eind 2010 zijn nieuwe afspraken gemaakt tussen de gemeente Amsterdam, de stadsdelen, de AFWC en de Huurdersvereniging Amsterdam voor de periode 2011 t/m 2014. Deze zijn vastgelegd in de overeenkomst Bouwen aan de Stad II. Door Stadgenoot zijn de gemaakte afspraken afgezet tegen de eigen doelstellingen en vervolgens vertaald naar actiepunten.

3.3 Overige opgaven en afspraken

Naast de uitvoering van de afspraken die via de AFWC met de gemeente Amsterdam zijn gemaakt, werkt Stadgenoot op andere manieren aan de opgaven in het werkgebied. Stadgenoot is onder meer lid van de Vernieuwde Stad, een discussieplatform voor grote en grootstedelijke corporaties dat onderzoekt hoe corporaties een substantiële bijdrage kunnen leveren aan de vitalisering van de grote stad. Daarnaast participeert Stadgenoot in de Rooilijn Kenniskring, het onderzoeksprogramma Corpovenista en maakt zij deel uit van het bestuur van de Stichting Kamers met Kansen, waarin diverse partijen samenwerken met als doel meer jongeren op weg te helpen naar een solide toekomst. Ook is Stadgenoot voorzitter van de stichting Forum voor Inspiratie en Zingeving. Deze stichting organiseert jaarlijks bijeenkomsten over volkshuisvesting en maatschappelijke thema's.

Op regionaal niveau maakt Stadgenoot deel uit van het Platform Woningcorporaties Noordvleugel Randstad. In dit platform worden thema's besproken waarover regionaal afspraken worden gemaakt, zoals de ruimtelijke ordening, beschikbaarheid van bouwlocaties en de woonruimteverdeling. In 2007 zijn nieuwe regels afgesproken omtrent de regionale woonruimteverdeling. Deze afspraken zijn vastgelegd in een nieuwe regionale raamovereenkomst tussen de zestien gemeenten van de Stadsregio Amsterdam en de betrokken woningcorporaties.

Op lokaal niveau participeert Stadgenoot - buiten de in bijlage 5 genoemde activiteiten - onder meer in de Academie van de Stad. Dit is een initiatief van diverse partijen om de leefbaarheid in buurten te verbeteren onder andere met hulp van studenten van de Educatieve Hoge School Amsterdam. Daarnaast is een groot aantal overeenkomsten gesloten met diverse partijen. Voorbeelden daarvan zijn het woonservicepact Amsterdam en de Raamovereenkomst Integrale Gebiedsontwikkeling Parkstad. Met het tekenen van deze overeenkomst hebben de betrokken corporaties de verantwoordelijkheid op zich genomen voor zowel de gebiedsontwikkeling (inclusief openbare ruimte) als de realisatie van het maatschappelijk vastgoed (onderwijs, zorg, welzijn en sport) in Nieuw West.

Afspraken gemeente Diemen-Stadgenoot 2009-2012

Stadgenoot is in beperkte mate actief in de gemeente Diemen. In de Woonvisie Diemen "Werken aan Wonen" heeft de gemeente een aantal beleidsdoelstellingen op het gebied van wonen geformuleerd. Stadgenoot en de gemeente hebben een aantal afspraken gemaakt om deze beleidsdoelstellingen te verwezenlijken. De afspraken zijn hoofdzakelijk kwalitatief geformuleerd en procesmatig van aard. De looptijd van de afspraken is echter te kort om in het kader van deze visitatie tot een beoordeling te komen.

3.4 De prestaties gemeten

Zoals hierboven beschreven bestaat in Amsterdam de situatie dat de afspraken een stedelijk karakter hebben, die niet expliciet zijn doorvertaald naar individuele corporaties. Monitoring van de gezamenlijke prestaties van de corporaties vindt plaats via de Rapportage Bouwen aan de Stad, waarin jaarlijks wordt gerapporteerd over de gestarte nieuwbouw, de aanbiedingsafspraken en de verkoop van huurwoningen. Daarnaast geeft de AFWC jaarlijks een Jaarboek uit, waarin wordt weergegeven welke activiteiten de corporaties dat jaar hebben ondernomen. De resultaten uit de "Rapportage Bouwen aan de Stad" en de Jaarboeken komen echter niet altijd overeen.

In Bouwen aan de Stad zijn ook afspraken gemaakt van meer procesmatige aard. Deze afspraken bepalen voor een deel de condities waaronder de inzet van de corporaties plaatsvindt. Over deze afspraken rapporteren de AFWC en de gemeente Amsterdam apart. Deze collectieve afspraken hebben vooral het karakter van werkafspraken tussen partijen.

In bijlage 5 zijn de belangrijkste afspraken die gemaakt zijn tussen de AFWC en de gemeente opgenomen, waarbij door de visitatiecommissie een clustering is aangebracht naar prestatieveld. Om een uitspraak te kunnen doen over de bijdrage van Stadgenoot in de prestaties is (voor zover mogelijk) bij de kwantitatieve prestaties gekeken naar het aandeel van Stadgenoot in de totale prestatie. Op basis van het aantal woningen dat Stadgenoot in bezit heeft ten opzichte van het totale aantal corporatiewoningen binnen de gemeente, mag

van Stadgenoot een aandeel van circa 14% worden verwacht. Bij het opstellen van de 1-op-1 afspraken wordt dit aandeel door de gemeente ook als richtlijn gehanteerd.

Vanwege het ontbreken van een individuele monitoring, heeft de visitatiecommissie zelf een aanzet gemaakt tot het in beeld brengen van de prestaties van Stadgenoot. Hiervoor is gebruik gemaakt van de Rapportage Bouwen aan de Stad 2010, de Samenvatting Rapportage Bouwen aan de Stad 2010, de productiecijfers van 2007 t/m 2010 uitgesplitst naar corporatie (ontvangen van de gemeente in januari 2011), de Jaarboeken van de AFWC, de Jaarverslagen en de kwartaalrapportages van Stadgenoot. Vanwege de eerder geconstateerde verschillen tussen cijfers, is telkens aangegeven welke bron is gebruikt voor de prestatiemeting.

In de onderstaande tabel is de beoordeling opgenomen. In bijlage 5 is de uitgebreide versie van deze tabel te vinden, waarin zowel de afspraken als de prestaties en de beoordeling zijn weergegeven. In zijn algemeenheid kan geconcludeerd worden dat de kredietcrisis grote gevolgen heeft gehad voor de afspraken in Bouwen aan de Stad. Er is sprake van een terugval in de verkoop van het bestaand bezit en de afspraken over de woningproductie en het realiseren van woningen voor bijzondere doelgroepen zijn niet gehaald. Wel hebben de corporaties goed bijgedragen aan de realisatie van meer woningen in het middensegment, zijn de aanbiedingsafspraken voor een belangrijk deel waargemaakt, zijn er ruimschoots meer goedkope woningen beschikbaar gekomen dan was verwacht en wordt er samengewerkt op het gebied van het bestrijden van onrechtmatige bewoning, woonoverlast en het voorkomen van huisuitzettingen.

Tabel 3.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	7,7
Betaalbaarheid	6,5
Bijzondere doelgroepen	6,6
Leefbaarheid	7,0
Bouwproductie	7,0
Stedelijke vernieuwing	7,0
Energie en Duurzaamheid	6,0
Gemiddelde	6,8

Over de gehele linie is de bijdrage van Stadgenoot aan de opgaven in het werkgebied als ruim voldoende beoordeeld. Stadgenoot heeft een goede bijdrage geleverd aan de realisatie van woningen in het middensegment en de bestrijding van onrechtmatige bewoning. Ook de bijdrage aan de aanbiedingsafspraken wordt op basis van de aanwezige gegevens als ruim voldoende beoordeeld. De bijdrage van Stadgenoot aan de betaalbaarheid is op basis van de beschikbare inzichten voldoende tot ruim voldoende. Op het gebied van de huisvesting van bijzondere doelgroepen heeft Stadgenoot een goede tot uitstekende bijdrage geleverd aan de realisatie van het aantal zorgwoningen. De realisatie van grote woningen bleef achter. Stadgenoot heeft in het bestaand bezit een goede bijdrage geleverd aan studentenhuisvesting door het labellen van woningen en de tijdelijke verhuur van woningen. Stadgenoot heeft diverse activiteiten ondernomen op het gebied van leefbaarheid. De inzet op dit veld wordt als ruim voldoende beoordeeld.

Hoewel de stedelijke ambities niet zijn gehaald, kan geconstateerd worden dat de corporaties een aanzienlijk aandeel van de totale bouwproductie hebben gerealiseerd. Stadgenoot heeft daar ruim voldoende aan bijgedragen. Dit geldt ook voor de stedelijke vernieuwing. De prestaties op het gebied van duurzaamheid zijn slechts beperkt te meten. Op basis van de beschikbare gegevens wordt de bijdrage van Stadgenoot als voldoende beoordeeld.

3.5 Presteren naar Opgaven: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek ingevuld voor Stadgenoot resulteert in het volgende beeld:

Tabel 3.2 Presteren naar Opgaven in het werkgebied

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings-factor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De bijdrage van Stadgenoot aan de opgaven in het werkgebied wordt beoordeeld als ruim voldoende. In paragraaf 3.3 en bijlage 5 zijn de prestaties beoordeeld en besproken.	6,8	70%	4,8
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	Stadgenoot heeft voor alle gebieden in Amsterdam monitors, waarin veel gegevens van de gebieden zijn opgenomen. Daarnaast voert zij marktonderzoeken uit en worden voor de afzonderlijke gebieden gebiedsvisies opgesteld. De opgaven in het werkgebied zijn voor de corporatie bekend.	8	10%	0,8
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	Met de gemeente Amsterdam wordt jaarlijks overlegd over de voornemens van Stadgenoot. De afspraken met de gemeente worden echter met alle corporaties gemaakt. Er heeft geen expliciete vertaling plaatsgevonden van Bouwen aan de Stad I naar eigen doelstellingen. In 2011 zijn de afspraken uit Bouwen aan de Stad II wel vertaald naar concrete eigen actiepunten. De uitwerking hiervan in de praktijk, zal de komende periode moeten blijken. Stadgenoot heeft in haar jaarverslag weergegeven met welke partijen samengewerkt wordt om tot realisatie van de afspraken te kunnen komen.	6	10%	0,6
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de	De voortgang en de realisatie wordt jaarlijks door de AFWC en de gemeente gemonitord.	5	10%	0,5

voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	Dit gebeurt alleen op het niveau van de gezamenlijke corporaties. Een goede, eenduidige monitoring van de eigen bijdrage aan de opgaven door Stadgenoot heeft de afgelopen jaren ontbroken.			
Presteren naar Opgaven:				6,7

4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk heeft tot doel inzicht te geven in hoe de stakeholders van Stadgenoot de corporatie beoordelen. Allereerst worden de uitkomsten van de stakeholdersbijeenkomst en de telefonische interviews beschreven. Vervolgens komen de belangrijkste samenwerkingsverbanden aan de orde. Het laatste onderdeel van het hoofdstuk bevat de beoordeling van het presteren volgens de stakeholders.

4.2 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

De stakeholders van Stadgenoot zijn op twee momenten betrokken geweest bij de maatschappelijke visitatie. In november 2009 heeft een stakeholdersbijeenkomst plaatsgevonden. Tijdens deze bijeenkomst is ingegaan op het imago van Stadgenoot en de geleverde prestaties tot dat moment. Vanwege de vele veranderingen die sinds die tijd hebben plaatsgevonden, heeft de visitatiecommissie er in overleg met Stadgenoot voor gekozen om de betrokken stakeholders in januari/februari 2011 nogmaals (telefonisch) te benaderen. In het telefonische interview is nagegaan of de beeldvorming sinds 2009 is veranderd. Tevens is een aantal telefonische interviews gehouden met stakeholders die in 2009 niet bij de bijeenkomst aanwezig konden zijn. Aan alle stakeholders is tijdens het telefonische interview gevraagd om het presteren van Stadgenoot over de volledige periode te beoordelen.

In deze paragraaf worden zowel de uitkomsten van de stakeholdersbijeenkomst als de uitkomsten van de telefonische interviews beschreven. Hiermee wordt ook de eerder beschreven dynamiek in de tijd zichtbaar. Het overall oordeel zoals dat door de stakeholders tijdens de telefonische interviews in 2011 is gegeven, vormt de basis voor de totale beoordeling van het presteren volgens stakeholders, zoals opgenomen in paragraaf 4.4.

In deze paragraaf worden de meningen en oordelen van de stakeholders weergegeven. Het gaat hierbij steeds om het oordeel van de stakeholders en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

4.2.1 Stakeholdersbijeenkomst november 2009

Tijdens de stakeholdersbijeenkomst is, na een korte uitleg over de visitatie, in drie gespreksrondes ingegaan op:

- Het beeld van Stadgenoot
- Het presteren naar ambities en opgaven
- De boodschap van de stakeholders voor Stadgenoot

Voorafgaand aan elke gespreksronde is een korte enquête gehouden. Bij het onderdeel presteren naar ambities en opgaven is aan de stakeholders gevraagd om een cijfer te geven voor de verschillende prestaties. De cijfers uit deze enquête zijn in deze subparagraaf opgenomen ter ondersteuning van de toelichting, maar zijn niet in de uiteindelijke beoordeling meegenomen omdat de respons per onderdeel te laag was om representatief te zijn. Een aantal stakeholders heeft tijdens de bijeenkomst aangegeven –onder meer vanwege hun specifieke achtergrond - niet op alle prestatievelden een beoordeling te kunnen geven. Ook hebben de stakeholders opgemerkt dat de beoordeling meer gebaseerd was op een beeld, dan op inzicht. Bij de bijeenkomst waren zes stakeholders aanwezig. In bijlage 2 is een lijst met deelnemers opgenomen.

Beeld van Stadgenoot

De meerderheid van de stakeholders gaf aan Stadgenoot een goede tot uitstekende corporatie te vinden. Als positieve kenmerken van de corporatie werden onder meer genoemd: de vooruitstrevendheid, de professionaliteit, de ondernemende houding, de inzet op het gebied van leefbaarheid en de aandacht voor degenen die niet zelf in de woningbehoefte kunnen voorzien. In de gespreksronde werd opgemerkt dat Stadgenoot actief meedenkt, bijvoorbeeld op het gebied van de opvang van dak- en thuislozen, en bij problemen ook concrete voorstellen doet om tot een oplossing te komen. Stadgenoot werd getypeerd als een betrouwbare partij, ook bij lastige projecten en als een samenwerkingsgerichte partij. Ook werd aangegeven dat er door de fusie meer evenwicht was ontstaan in de lijn innoveren – beheren.

Als verbeterpunten werden de efficiëntie, de transparantie en de aandacht voor duurzaamheid genoemd. Met betrekking tot de efficiëntie werd aangegeven dat Stadgenoot weliswaar goed was in het nemen van initiatieven en in de samenwerking, maar dat de feitelijke effectiviteit om een project vervolgens daadwerkelijk te realiseren achterbleef. Het was voor de stakeholders niet altijd duidelijk waardoor dat veroorzaakt werd. Wel maakten de stakeholders de opmerking dat dit ook bij andere corporaties in de regio aan de orde was. Ook ervoeren verschillende stakeholders een discrepantie tussen de besluitvorming in de top en de uitvoering in de praktijk. Afspraken die op directieniveau werden gemaakt, werden in de praktijk niet altijd nagekomen. De tijdelijke huisvesting van de medewerkers van Stadgenoot in verschillende gebouwen op dat moment kwam de efficiency volgens de stakeholders niet ten goede.

Op het gebied van de transparantie gaven diverse stakeholders aan dat voor hen niet altijd duidelijk was waarom Stadgenoot de dingen deed die ze deed. Hierbij werd echter aangetekend dat Stadgenoot ook op dit punt niet afwijkt van andere corporaties in de gemeente.

Goede dingen en verbeterpunten

Op de vraag of Stadgenoot zich bezig hield met de goede dingen, antwoordde de meerderheid van de stakeholders bevestigend. Enkele stakeholders waren van mening dat dit slechts ten dele het geval was. Bij de vraag of Stadgenoot belangrijke zaken liet liggen, werd aangegeven dat er meer aandacht mocht zijn voor doelgroepwoningen en de echte middengroep.

Presteren naar ambities en opgaven

In de tweede ronde is aan de deelnemers gevraagd om de ambities zoals verwoord in het Kerndocument “Kwaliteit voor Iedereen” uit 2007 te beoordelen. Er werden daarbij twee cijfers gevraagd:

1. Eerst een cijfer voor het belang dat de deelnemer aan de ambitie hecht.
2. Een cijfer voor de prestaties van Stadgenoot op de ambities.

Hetzelfde is gevraagd voor de opgaven in het werkgebied. De enquête leverde de volgende uitkomsten op:

Ambities op hoofdlijnen	Belangrijk? Gem. cijfer	Prestaties Stadgenoot? Gem. cijfer
De trein blijft even lang	6,8	7,0
Alle woningen moeten in 2015 beschikken over voldoende basiskwaliteit	8,5	7,0
Stadgenoot wil woningen aanbieden aan iedereen die in Amsterdam op de woningmarkt een steuntje in de rug nodig heeft	8,7	6,4
In alle buurten moet de leefbaarheid door de bewoners tenminste als voldoende worden beoordeeld en gemiddeld moet de leefbaarheid in onze buurten ruim voldoende zijn	8,7	7,0
In alle buurten moeten voldoende voorzieningen zijn, zodat bewoners de mogelijkheid krijgen om vooruit te komen	7,8	6,2
Stadgenoot wil actief bijdragen aan de verdere groei en ontwikkeling van Amsterdam	8,2	7,6
Stadgenoot wil voor de individuele klanten 24 uur per dag bereikbaar zijn	6,6	
Stadgenoot wil in al haar gebieden fysiek aanwezig zijn	8,0	6,8
Stadgenoot bouwt woningen en gebouwen die tenminste een eeuw meegaan	7,2	8,0
De waardeontwikkeling van het vastgoed moet boven het stedelijk gemiddelde liggen	6,0	
Stadgenoot gaat werken in wisselwerking met mensen en samenleving	8,5	7,0
Stadgenoot wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor creatieve en ondernemende werknemers	6,3	6,8

- wanneer minder dan de helft van de deelnemers geen cijfer heeft gegeven, is het cijfer weggelaten

Voldoende basiskwaliteit van woningen werd door diverse stakeholders als zeer belangrijk gevonden. Daarbij werd aandacht gevraagd voor de definitie van het begrip. Wat is voldoende basiskwaliteit en wat wil de doelgroep? Door een aantal stakeholders werd opgemerkt dat er woningen werden gesloopt, waar huurders graag in hadden willen blijven wonen of die geschikt te maken zijn voor bepaalde doelgroepen. De stakeholders vroegen zich af of sloop altijd de beste keuze is.

Diverse stakeholders constateerden een discrepantie tussen de ambities zoals die door Stadgenoot werden neergezet en de daadwerkelijke prestaties. De ambities werden niet altijd waargemaakt. Ook werd op het gebied van de eigen ambities soms de uitleg en transparantie gemist. Waarom moet de waardeontwikkeling van woningen bijvoorbeeld boven het stedelijke gemiddelde liggen?

Opgaven werkgebied	Belangrijk? Gem. cijfer Geen mening/ oordeel: ?	Prestaties Stadgenoot? Gem. cijfer Geen mening/ oordeel: ?
Beschikbaarheid	8,7	6,0
Betaalbaarheid	8,0	6,5
Bijzondere doelgroepen	8,0	7,2
Leefbaarheid en veiligheid	8,7	6,8
Nieuwbouwproductie	7,7	6,3
Stedelijke vernieuwing/herstructurering	8,0	6,6
Duurzaamheid	8,3	6,6

Met betrekking tot de opgaven in het werkgebied werd opgemerkt, dat Stadgenoot goed presteerde op de realisatie van sociale huurwoningen. Op doelgroepenwoningen presteerde men minder.

Vergelijking met een automeerk

De stakeholders werd gevraagd Stadgenoot te vergelijken met een automeerk. De genoemde automeerken liepen uiteen: een terreinauto, een hybride auto, een Volvo, een Dacia, Opel, het openbaar vervoer. De argumentatie bij de keuze werd hier en daar als volgt gegeven:

- Men wil heel veel, maar is traag in ontwikkeling en uitvoering
- Stijlvol, betrouwbaar, weinig extra onderhoud, kenmerkend voor de branche
- De wens om vooruitstrevend te zijn
- Daar zit ik graag in

Op basis van de vergelijkingen ontstaat een beeld van een ambitieuze, vooruitstrevende, betrouwbare corporatie, waarbij de werkelijke prestaties in praktijk wat langer op zich laten wachten.

Boodschap

De deelnemers gaven op dat moment de volgende boodschap mee aan Stadgenoot:

- Verlies niet de voordelen van een kleine corporatie.
- Heb oog voor het proces en voor transparantie en opereer daarin in wisselwerking met de stakeholder. De ambities zoals die in 2007 zijn geformuleerd zijn erg op het product gericht. Wat mist is een ambitie t.a.v. het proces (hoe komen afwegingen tot stand, op welke wijze worden de stakeholders daarbij betrokken, welke afspraken worden gemaakt?).
- Stadgenoot zit nog steeds in het fusieproces. Het gevaar daarvan is dat de aandacht te veel naar binnen is gekeerd. Een boodschap voor Stadgenoot is om zich zo snel mogelijk weer naar buiten te richten.
- Zorg dat je bereikbaar bent, aanspreekbaar, lever een kwalitatief goed product en wees gericht op de klant.
- De klant is koning. Kruip eens in de huid van degene aan de andere kant.
- Ga in discussie met de klant: wees duidelijk over wat je wel en niet doet en waarom, spreek in duidelijke mensentaal en zorg dat afspraak ook afspraak is.
- Laat het innovatieve niet ondersneeuwen door ja, maar..

4.2.2 Telefonische interviews januari/februari 2011

Met vijf van de zes stakeholders die aanwezig waren bij de bijeenkomst in 2009, is in 2011 tijdens een telefonisch interview opnieuw gesproken over bovenstaande punten. Aanvullend is met drie stakeholders gesproken die in 2009 niet bij de bijeenkomst aanwezig konden zijn.

Beeld van Stadgenoot

Het merendeel van de stakeholders vindt Stadgenoot (nog steeds) een goede woningcorporatie. Stadgenoot streeft volgens hen de goede uitgangspunten na. Stadgenoot wil goede huisvesting realiseren en het is een corporatie met oog voor de sociale aspecten daarvan. Ook wordt opgemerkt dat Stadgenoot de mogelijkheden en onmogelijkheden bekijkt van de partner waarmee men aan tafel zit. De corporatie heeft zich in de afgelopen periode bereid getoond soms een stapje meer te doen dan strikt formeel nodig is.

Een aantal stakeholders noemt Stadgenoot een gemiddelde corporatie. De effecten van de kredietcrisis zijn duidelijk merkbaar. De karakteristieken die eerst aanwezig waren, zoals het vooruitstrevende, het ondernemende en de proactiviteit zijn hierdoor minder geworden. De focus en het profiel zijn veranderd. De stakeholders merken dat Stadgenoot meer is teruggegaan naar de basistaken en voorzichtiger is geworden. Een aantal stakeholders geeft aan dit ook verstandig te vinden binnen de huidige context. Wel wordt meegegeven om de voorzichtigheid niet te ver door te laten schieten.

Daarnaast wordt opgemerkt dat door de crisis de energie ook in andere zaken is gaan zitten, zoals de reorganisatie, waardoor een aantal aandachtspunten is blijven liggen. Als voorbeeld wordt de aandacht voor duurzaamheid genoemd. Er zijn wel ambities geformuleerd, maar de realisatie daarvan is afhankelijk van de financiële mogelijkheden en die zijn beperkt. Bij een aantal stakeholders bestaat het gevoel dat Stadgenoot door de crisis meer naar binnen is gaan kijken en minder zichtbaar is geworden in het debat.

Tot slot geven diverse stakeholders aan het beeld te hebben van Stadgenoot als eenheid, met name de afgelopen periode is dit beeld versterkt. De integratie en samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de organisatie vraagt desondanks aandacht.

Goede dingen en verbeterpunten

De meerderheid van de stakeholders is van mening dat Stadgenoot zich met de goede dingen bezig houdt. Door de crisis is Stadgenoot weer teruggegaan naar haar kerntaken.

Verschillende stakeholders geven aan dit een positieve ontwikkeling te vinden. Stadgenoot doet weliswaar minder dan in het verleden, maar ze laat de kernopgave niet liggen. Ook wordt opgemerkt dat Stadgenoot naar de interne organisatie en de kostenstructuur kijkt, wat binnen de huidige context belangrijk is. Enkele stakeholders geven aan dat Stadgenoot relatief veel commercieel vastgoed in bezit heeft en vragen zich af of Stadgenoot zich hier mee bezig moet blijven houden.

Als belangrijkste verbeterpunt wordt de communicatie genoemd. Daarbij gaat het om verschillende vormen van communicatie. In de eerste plaats betreft het de directe communicatie tussen Stadgenoot en de stakeholders. Enkele stakeholders geven aan dat meer vaste, gestructureerde overlegmomenten wenselijk zijn. Tevens wordt gewezen op het belang van een duidelijke communicatie vooraf naar de huurders over wat men kan verwachten (wat doet Stadgenoot wel en wat niet) en wat de regels zijn. Dit gaat nog te vaak mis met negatieve publiciteit tot gevolg, zoals recentelijk in de Parooldriehoek. Er wordt begrip gevraagd voor de positie van de huurders. Huurders worden soms lang in onzekerheid gehouden over wat er gaat gebeuren met hun woning en woonomgeving. Ook wordt gevraagd om het vroegtijdig betrekken van de huurdervertegenwoordigers. Ondanks de verbeteringen die de laatste tijd merkbaar zijn geworden in bijvoorbeeld de aanpak van het ZAV-beleid en het servicekostenbeleid, is dit nog een aandachtspunt.

In de tweede plaats gaat het om de communicatie binnen Stadgenoot en de gevolgen daarvan voor de stakeholders. Een eerder genoemd aandachtspunt is de doorvertaling van afspraken die op bestuurlijk- of directieniveau of met accountmanagers worden gemaakt naar de uitvoering in de praktijk. Diverse stakeholders geven aan dat het beleid van Stadgenoot op zich wel helder is, maar de invulling nog niet. Dit leidt tot onduidelijkheid over wat men kan verwachten in de praktijk.

Ook de afhandeling van klachten en vragen wordt genoemd als verbeterpunt. Van Stadgenoot wordt op dit punt een meer proactieve houding verwacht. Er wordt nu nog vaak laat gereageerd. Uiteindelijk worden vragen wel beantwoord, maar in de tussentijd is niet duidelijk wat er gaat gebeuren, of er een antwoord komt en hoe lang dit op zich laat wachten. Ook bestaat het gevoel dat alle vragen op dezelfde wijze behandeld worden, ongeacht of de vraag betrekking heeft op één woning of een groot complex.

Tot slot gaat het om de strategische communicatie, het laten weten waar je als corporatie mee bezig bent en het duidelijk maken van de visie op de toekomst. Of zoals een stakeholder verwoordt: “er wordt teveel de nadruk gelegd op de problemen die er zijn, in plaats van dat wordt aangegeven dat het een fase is en dat ze duidelijk maken waar ze naartoe gaan”. Diverse stakeholders geven aan dat Stadgenoot snel heeft ingegrepen, maar dat onduidelijk is wat al die ingrepen betekenen voor de lange termijn. Het gaat dan om vragen als: wat betekent het terugtrekken uit Almere? Wat gaat er met de woningen gebeuren waarvan de sloop wordt uitgesteld en wat betekent dit voor de leefbaarheid? Wat wordt de positionering van Stadgenoot in het werkgebied?

Naast de communicatie wordt ook de kwaliteit van de bestaande voorraad als aandachtspunt genoemd. Een aantal stakeholders heeft de indruk dat Stadgenoot moeite heeft om de kwaliteit van de bestaande voorraad op peil te houden.

Presteren naar ambities en opgaven

Bij de vraag hoe de prestaties van Stadgenoot beoordeeld worden gelet op haar eigen ambities en de opgaven in het werkgebied, merken diverse stakeholders op dat het antwoord op deze vraag niet los gezien kan worden van de crisis en de Amsterdamse context, waar corporaties in een samenwerkingsverband opereren en waar het ambitieniveau hoog ligt.

De stakeholders geven aan dat het ambitieniveau van Stadgenoot in de periode rond de fusie hoog lag. De ambities zijn volgens de stakeholders, als gevolg van de crisis, maar ten dele waargemaakt en het ambitieniveau is inmiddels bijgesteld. De ambitie, dat de huurders geen last van de fusie zouden ondervinden, is niet gerealiseerd. De besluitvorming over bijvoorbeeld verkoop van bezit heeft lang op zich laten wachten, waardoor huurders niet goed wisten waar ze aan toe waren. Een stakeholder geeft aan dat de ambitie om het wonen voor cliënten in zorginstellingen een impuls te geven, goed is waargemaakt.

De bijdrage van Stadgenoot aan de opgaven in de stad wordt verschillend beoordeeld. Enkele stakeholders hebben de indruk dat deze bijdrage bescheiden is geweest. De meerderheid van de stakeholders is echter van mening dat Stadgenoot heeft gedaan wat ze kon en dat Stadgenoot haar aandeel goed genomen heeft. De houding is goed, alleen is de polsstok gehalveerd. Diverse stakeholders merken op dat Stadgenoot een aantal mooie projecten heeft gerealiseerd, waarmee ze ook een bijzondere toon heeft kunnen zetten. De huisvesting van bepaalde doelgroepen (grote gezinnen, huisvesting van zorgbehoevenden in kleinschalige woonvormen) is achter gebleven. Daarbij wordt aangegeven dat dit ook voor de overige corporaties geldt. Stadgenoot werkt actief mee aan de opgave die er ligt op het gebied van studentenhuisvesting en de huisvesting van jongeren. Tot slot wordt opgemerkt dat Stadgenoot een van de spelbepalers is in de Amsterdamse discussies en een cruciale rol speelt binnen Amsterdam.

Vergelijking met een automerk

De stakeholders is (opnieuw) gevraagd Stadgenoot te vergelijken met een automerk. Daarbij is het volgende genoemd:

- Een degelijke auto waar je op kunt vertrouwen aan de buitenkant. De roest zit er niet snel op. Ik zou wel een lidmaatschap nemen op de ANWB. Je weet niet of hij blijft rijden of dat hij mankementen gaat vertonen.
- Volkswagen: redelijk modern, middenklasser, voor de gewone man.
- Een soort scooter met een laadbak: ze denken dat ze groot zijn, maar presteren beperkt. Met name naar buiten toe. De flexibiliteit is beperkt.
- Toyota: in principe is het een goede auto, alleen de laatste tijd zijn er veel exemplaren teruggeroepen. Hopelijk worden hier lessen uit getrokken.
- Japanner: gewoon degelijk en goed, wel een beetje gewoon, behoort niet tot de grote voorlopers, soms een beetje geïmiteerd. Overall gezien is er niets mis mee.
- Volvo, maar wel een oud model: solide, betrouwbaar, enigszins degelijk, van een vrij stevige kwaliteit. We hebben nog geen nieuwe kunnen kopen, maar we kunnen er nog wel een paar jaar mee door rijden.

- Een middenklasser: best een mooie auto, maar hij heeft te weinig benzine. In basis is hij goed, maar hij hapert even.

Op basis van deze vergelijking ontstaat het beeld van een corporatie, op zichzelf een goede club, degelijk, solide, maar die nu even aandacht nodig heeft.

Boodschap

Tot slot hebben de stakeholders de volgende boodschappen meegegeven voor Stadgenoot:

- Probeer eens aan de andere kant van de toonbank te staan en denk met de klant mee.
- Verplicht bij de realisatie van belangrijke grote projecten de uitvoerende partij om in ruime mate te luisteren naar de wensen van de gebruiker. Daarmee krijgt Stadgenoot, ook na realisatie, een veel betere relatie met de huurder. Dit punt wordt nog over het hoofd gezien. Er wordt teveel overgelaten aan de projectontwikkelaar.
- Ga door op de ingeslagen weg!
- Er is begrip voor de financiële situatie van Stadgenoot. Maar het blijft van belang om goed te communiceren over wat er wel en niet kan en wat er wel en niet gedaan wordt.
- Juist in deze tijd is het belangrijk om bij de ontwikkeling van gebieden als eigenaren van het vastgoed met elkaar samen te werken, niet alleen op beleidsniveau maar ook op directie- en bestuurlijk niveau. Dus vooraf meer afstemmen wat de gezamenlijke opgave is in een wijk in plaats van ieder zijn eigen plan maken. Op lange termijn kan iedereen hiervan profiteren.
- Hou vol! En kijk eens naar de bestuursstructuur en wat dat uitstraalt. Zorg voor eenheid in het bestuur.
- Richt je vanaf nu weer meer op wat er wel kan in plaats van wat er niet kan.

4.2.3 Eindoordeel

Tijdens de telefonische interviews is aan alle stakeholders een overall oordeel gevraagd in de vorm van een rapportcijfer. De stakeholders geven Stadgenoot gemiddeld een **7** voor de prestaties die zij de afgelopen jaren heeft geleverd.

De stakeholders geven aan dat Stadgenoot in basis een goede corporatie is, die heeft laten zien van waarde te kunnen zijn voor de realisatie van de doelstellingen van de stakeholders. Gelet op de huidige context en mogelijkheden doet Stadgenoot wat ze moet doen. Stadgenoot vlucht niet en laat ook de wil zien om te presteren. De ambitie is er nog steeds, alleen op een andere manier dan tijdens de fusieperiode. De stakeholders merken wel op dat de ambities die bij de start van de fusie zijn geformuleerd, niet zijn waargemaakt en dat Stadgenoot nu binnen een beperktere context opereert en zakelijker is geworden. Over de gehele periode bezien zijn de prestaties naar de mening van de stakeholders voldoende. Tegelijkertijd ziet men ruimte voor verbetering, vooral op het gebied van communicatie.

Het bovenstaande cijfer is als uitgangspunt genomen en weegt voor 70% mee in de totale beoordeling van het presteren volgens stakeholders.

4.3 Samenwerking, overleg en onderzoek

Maatschappijraad

Om inhoud te geven aan de maatschappelijke verankering wil Stadgenoot een maatschappijraad instellen, waarin naast onafhankelijke geesten een aantal vertegenwoordigers van belanghouders zitting nemen. De mogelijkheid voor de instelling van een maatschappijraad is opgenomen in de statuten. De maatschappijraad heeft tot doel het maatschappelijk ondernemerschap van de corporatie te volgen (verantwoording) en maatschappelijke ontwikkelingen die van belang zijn voor het functioneren van de corporatie te signaleren en te melden (voeding). Een soortgelijke functie werd bij een van de rechtsvoorgangers vervuld door de Adviesraad. Tot op heden is de maatschappijraad nog niet tot stand gebracht. Stadgenoot is in gesprek met de ledenraad om in 2011 invulling te geven aan de maatschappijraad.

Stakeholdersbijeenkomsten

In 2009 is een grootschalige thematische bijeenkomst georganiseerd voor diverse belanghouders. Tijdens de telefonische interviews hebben diverse belanghouders aangegeven deze bijeenkomst positief te hebben gewaardeerd. In 2010 is in een bijeenkomst met een beperkt aantal stakeholders gesproken over het nieuwe ondernemingsplan. Een beknopt verslag van deze bijeenkomst is te vinden op de website.

Huurders

In 2009 zijn de huurdersverenigingen van de rechtsvoorgangers samen verder gegaan onder de naam Huurgenoot. Er zijn meer dan 60 bewonerscommissies lid van Huurgenoot. De afspraken tussen Stadgenoot en Huurgenoot zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Met de bewonerscommissies worden maatwerkovereenkomsten gesloten. Bij het overleg met Huurgenoot is een van de bestuurders van Stadgenoot aanwezig. Onderwerpen die zijn besproken betreffen onder meer het nieuwe ondernemingsplan, de jaarstukken, het jaarplan en de begroting, vernieuwingsplannen. Daarnaast worden diverse beleidsuitgangspunten besproken, zoals het huurbeleid, het servicekostenbeleid en het ZAV-beleid. Beleidsonderwerpen worden voorbereid in de werkgroep Beleid. Daarnaast is er een Werkgroep Participatie die zaken bespreekt die met bewonersparticipatie hebben te maken.

Samenwerking en convenanten

Stadgenoot werkt binnen Amsterdam met veel partijen samen om haar ambities en de opgaven in het werkgebied te realiseren. Dit leidt tot het sluiten van convenanten en (project-)overeenkomsten met diverse partijen en tot deelname aan diverse netwerken en platforms. De samenwerking met collega-corporaties en de gemeente is beschreven in hoofdstuk drie.

Op basis van het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat Stadgenoot de stakeholders in haar werkgebied kent, formeel en informeel overleg met hen heeft en met hen samen werkt in projecten. Er vindt nog geen gestructureerd overleg plaats met de stakeholders volgens een vastgesteld schema. Stakeholders zijn wel sinds de fusie twee keer betrokken in een bijeenkomst, één keer in een grootschalige themabijeenkomst en één keer in een wat kleinere delegatie voor de bespreking van het ondernemingsplan.

Tevredenheidsmetingen

Stadgenoot heeft doelstellingen geformuleerd in het Ondernemingsplan ten aanzien van de klanttevredenheid. Stadgenoot wil de voortgang meten via de Woonbench, een tweejaarlijks onderzoek. Begin 2010 heeft Stadgenoot de uitslag van de eerste Woonbench gekregen. Daaruit bleek dat 55% van de huurders hun woning waardeerde met een 6 of hoger. Voor wat betreft de dienstverlening waardeerde 54% van de huurders deze met een 6 of hoger en 43% met een 7 of hoger. De eigen doelstellingen zijn hiermee nog niet gehaald.

Ook kwam uit de Woonbench naar voren dat de stakeholders een sterke visie van Stadgenoot verwachten op de bijdrage aan de Amsterdamse samenleving. De betrokkenheid van de stakeholders bij de beleidsvorming en de communicatie kwamen als aandachtspunten naar voren. Deze uitkomsten komen overeen met de resultaten van de telefonische interviews, die in het kader van de visitatie zijn gehouden.

Stadgenoot heeft inmiddels een aantal acties geformuleerd. In 2011 gaat Stadgenoot meten of de huurders tevreden zijn met hun woning na een woningverbetering of na een planmatige onderhoudsbeurt. Ook zal de kwaliteit van de dienstverlening nauwkeuriger worden gemeten voor een aantal afzonderlijke processen: het afhandelen van reparatieverzoeken, het uitvoeren van planmatig onderhoud en woningverbetering, het herhuisvestingsproces, aankoop van een woning en opzegging van een huurcontract. Ook nieuw is een meting van de tevredenheid over huismeesterdiensten, schoonmaakwerkzaamheden, tuinonderhoud, bemiddeling bij overlast en bewonerszaken.

4.4 Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende

Wanneer het beoordelingsschema uit de visitatiemethodiek wordt ingevuld voor Stadgenoot resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.1 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie .De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen, verlangens van de stakeholders.	De stakeholders van Stadgenoot beoordelen het presteren van de corporatie over de gehele periode als ruim voldoende. Dit is uitgebreid toegelicht in paragraaf 4.2.	7	70%	4,9

<p>II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	<p>Stadgenoot kent alle relevante stakeholders binnen haar werkgebied. In het Jaarverslag is een overzicht opgenomen. Via bilaterale contacten zijn de wensen op hoofdlijnen bekend. Er vindt echter nog geen gestructureerd periodiek belanghouders-overleg plaats. Stadgenoot wil hier in de toekomst via een maatschappijraad invulling aan geven. In 2010 is met een aantal stakeholders het ondernemingsplan besproken.</p>	6	10%	0,6
<p>III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.</p>	<p>Stadgenoot maakt afspraken met stakeholders op projectniveau. Sinds 2009 participeert Stadgenoot in de Woonbench waarin ook om de oordelen van de stakeholders wordt gevraagd. Er wordt echter nog geen expliciete, zichtbare relatie gelegd tussen de verwachtingen en wensen van de stakeholders en de geplande prestaties.</p>	6	10%	0,6
<p>IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.</p>	<p>De stakeholders zijn niet allemaal betrokken geweest bij het fusiedocument Kwaliteit voor Iedereen. Wel is een aantal stakeholders betrokken bij het ondernemingsplan. Er vindt nog geen gestructureerd overleg plaats met de stakeholders over het presteren in het voorgaande jaar. Dit komt nu vooral nog in bilaterale overleggen aan de orde.</p>	7	10%	0,7
Presteren volgens Stakeholders:				6,8

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Inleiding

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen langs drie invalshoeken:

- Een beoordeling van het financieel beleid. Hierbij wordt onder meer gekeken naar de wijze van sturing, risicomanagement, de financiële prestaties van de afgelopen jaren, de meerjarenprognose en de oordelen van de minister, het CFV en het WSW.
- Een beoordeling van het sociaal maatschappelijk investeren van de corporatie in relatie tot haar vermogenspositie.
- Een beoordeling van de mate waarin de corporatie de geleverde prestaties op efficiënte wijze realiseert.

Om de prestaties van Stadgenoot op het gebied van vermogen te beoordelen, is zowel gebruik gemaakt van de gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting als het eigen financieel beleid.

Dit hoofdstuk volgt de driedeling die hierboven is gemaakt. Daaropvolgend worden de prestaties becijferd.

5.2 Financieel beleid

De uitgangspunten van het te voeren financiële beleid van Stadgenoot zijn onder meer vastgelegd in het Treasury- en Beleggingsstatuut, het Kerndocument 'Kwaliteit voor Iedereen' en (geactualiseerd) in het Ondernemingsplan 2010-2014.

5.2.1 Financiële randvoorwaarden en sturing

Waarderingsgrondslag

De fusie heeft ertoe geleid dat er nieuwe grondslagen zijn vastgesteld voor de waardering en resultaatbepaling voor Stadgenoot. Het uitgangspunt van Stadgenoot is waardering van het bezit op de actuele waarde. De nieuwe grondslagen hebben tot gevolg gehad dat de vergelijkende cijfers van de rechtsvoorgangers uit 2007 zijn herrekend op basis van de nieuwe waarderingsgrondslagen. Dit heeft vooral consequenties voor de cijfers van AWW die tot en met 2007 waardeerde tegen historische kostprijs.

Sturingsparameters

Stadgenoot stuurt op:

- Een ICR (rentedekkingsgraad) van minimaal 1,1 met een ondergrens van 1.0.2 Bij de start van de fusie werd nog uitgegaan van een ICR van 1,2.
- Een solvabiliteit tussen 27,5% en 32,5%, met een harde ondergrens van 25% en een bovengrens van 40%. Aan deze norm ligt een visie ten grondslag. Begin 2007 is onderzoek gedaan naar de gewenste hoogte van de solvabiliteit. Hierbij is gelet op de typologie van de organisatie, risico's, het beleid van andere Amsterdamse corporaties en de vereisten van het CFV en het WSW.
- Het minimaal in stand houden van de waarde van de vastgoedportefeuille.

Stadgenoot streeft naar een positief kredietwaardigheidsoordeel van het WSW en naar het beste continuïteitsoordeel – de A-status – en een positief solvabiliteitsoordeel van het CFV.

De dochters hebben een zelfstandige financiële doelstelling. Het financieel beleid voor de dochters wordt wel rechtstreeks afgeleid van de corporatie.

Uitgangspunten bij investeringen

Stadgenoot hanteert een rendementseis (nominaal) van 6% voor sociale woningen, 6,25% voor geliberaliseerde woningen en 7,25% voor bedrijfsruimten, 6,5% voor garages en 6% voor Solids. Deze rendementseisen worden als uitgangspunt gehanteerd bij het berekenen van het resultaat / de onrendabele top van investeringen.

In het Ondernemingsplan 2010-2014 is aangegeven dat het onrendabel op nieuwe sociale huurwoningen in de komende vijf jaar moet zijn teruggebracht van gemiddeld €126.000 naar €100.000. Tevens is het uitgangspunt dat op lange termijn de intrinsieke waarde van het vastgoed minstens gelijk moet zijn aan de kosten om de woningen of gebouwen te realiseren.

Voor twee soorten gebieden waar Stadgenoot relatief veel investeert (de groeigebieden en de oppasgebieden) heeft Stadgenoot voor de periode 2010-2014 concrete doelen gesteld in termen van waardeontwikkeling.

Treasury

In het Treasury- en Beleggingsstatuut, dat in 2009 is opgesteld, zijn de spelregels vastgelegd voor de invulling van de treasuryfunctie binnen Stadgenoot. Doelstelling van het treasurybeleid van Stadgenoot is om enerzijds toegang te hebben tot de vermogensmarkten tegen een aanvaardbare prijs en anderzijds risico's in beeld te krijgen en waar mogelijk te beheersen.

Treasury behoort tot de bedrijfseenheid Financiën. Er is een treasurycommissie die bestaat uit tenminste één bestuurder, de directeur Financiën, de manager Treasury en een medewerker financiële/treasury administratie. De treasurycommissie is verantwoordelijk

² De door Stadgenoot gehanteerde norm voor de ICR ligt lager dan de norm volgens de WSW definitie, vanwege het feit dat het WSW met name investeringen in vastgoedverbetering en erfpacht niet meeneemt in de berekening.

voor de beleidsvoorbereiding, het vaststellen van de besluiten en de controle op de uitvoering van de genomen besluiten. De treasurycommissie komt maandelijks bijeen.

Jaarlijks wordt het treasurybeleid herijkt en verwoord in het Treasury Jaarplan. In het Treasury Jaarplan wordt onder andere ingegaan op: de vertaling van begroting en MJP naar treasuryactiviteiten, markt- en portefeuilleontwikkelingen, treasurybeleid, actiepunten en operationele activiteiten en specifieke aandachtspunten.

Ontwikkeling financiële situatie afgelopen jaren

Uit onderstaande tabel blijkt dat er in 2007 – voor de fusie - nog sprake was van een positief resultaat en een positieve netto kasstroom. De solvabiliteit en ICR lagen ruim boven de op dat moment gestelde minimum marges.

Tabel 5.1 Kengetallen (tenzij anders aangegeven in € per vhe)

	Stadgenoot			Ref. groep	Landelijk
	2007	2008	2009	2009	2009
Jaarresultaat (x € 1 miljoen)	51,3	-88,5	-14,1	-	-
Solvabiliteit	35,7%	29,1%	27,4%	-	-
Netto kasstroom ex verkopen	2.059	1.296	1.198	1.556	2.042
Netto kasstroom na ontvangen en uitgegeven rente, overheidsbijdragen, vpb en heffing bijzondere projectsteun	715	-221	-335	406	684
Rentedekkingsgraad	1,4	0,9	0,8	1,3	1,5
Schuldverdienratio	47,7	-178,2	-134,8	67,6	45,3

Bron: Jaarverslagen en Corporatie in Perspectief, Stadgenoot, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

In 2007 heeft in het kader van de fusie een onderzoek plaatsgevonden naar de financiële positie van de beide rechtsvoorgangers en de combinatie van beide corporaties. De verwachtingen over de ontwikkeling van het resultaat, de vrije kasstromen, de ICR en LTV tot 2011 waren op dat moment positief. Wel werd in het onderzoek gewezen op het hoge ambitieniveau ten aanzien van de nieuwbouw en de verkoop van bestaand bezit en de afhankelijkheid van verkoop van bestaand bezit om de investeringsopgave ook daadwerkelijk gerealiseerd en gefinancierd te krijgen. *Op dat moment* ontwikkelde de financiële positie zich op basis van de prognoses over de periode 2007-2011 zodanig dat er geen beperkingen werden verwacht bij de realisatie van de ambities. In het onderzoek is tevens het risicoprofiel van een aantal bijzondere projecten inzichtelijk gemaakt³ en is aangegeven dat – voor zover kon worden onderzocht - geen onverantwoorde risico's gelopen werden en dat de projectbeheersing op orde was.

In 2008 – het jaar van de fusie – was sprake van een omslagpunt in de financiële situatie. Onder invloed van de crisis stagneerde de verkoop van woningen en werd het aantrekken van financiering lastiger. Verworven ontwikkelposities bleken minder waard geworden en

³ Daarbij is opgemerkt dat nog niet alle projecten meegenomen waren in de prognoses als gevolg van het ontbreken van besluitvorming.

moesten worden afgeboekt. Daarnaast had Stadgenoot in 2008 te maken met extra kosten als gevolg van de fusie en in 2009 met een fors verlies van woningbouwvereniging Far West, waarin Stadgenoot voor 32% participeert. Dit had gevolgen voor het resultaat en de solvabiliteit. Ook slaagde Stadgenoot er niet meer in om een sluitende exploitatie te bereiken van het vastgoed dat ze in beheer hebben als gevolg van enerzijds hoge bedrijfslasten (beheerkosten, organisatiekosten, toename van het vreemd vermogen en daarmee een toename van de rentelasten) en anderzijds achterstanden in de kwaliteit van de voorraad.

Sturing in praktijk -maatregelen

Om de financiële situatie te verbeteren, zijn vrij snel na de fusie zowel aan de kostenkant als aan de opbrengstenkant maatregelen genomen. Zo werd het ontwikkelvolume teruggebracht evenals de daaraan gekoppelde onrendabele investeringen, is een taakstelling opgenomen voor het terugdringen van de leegstand, werd het bedrag dat besteed kan worden aan onderhoud en woningverbeteringen verlaagd, is de omvang van het personeel teruggebracht en zijn diverse maatregelen genomen om de verkopen en de huuropbrengsten te verhogen.

De financiële sturing vindt onder meer plaats op basis van de begrotingen, meerjarenbegrotingen en managementrapportages. In de eerste periode na de fusie zijn de cijfers tussentijds herhaaldelijk bijgesteld en werd de begroting niet gerealiseerd. De bijstellingen werden enerzijds veroorzaakt doordat bij aanvang van de fusie nog niet alle informatie goed inzichtelijk voorhanden was. In de loop der tijd kwam steeds meer informatie beschikbaar. Anderzijds was bijstelling nodig vanwege de maatregelen die genomen werden. Sinds 2009 is Stadgenoot gestart met een nog intensievere monitoring van het investeringsprogramma. Er is een afzonderlijk investeringsoverleg ingesteld, naast de kwartaalrapportages wordt maandelijks gerapporteerd over de zogenaamde Big Five activiteiten (sloop, nieuwbouw, aankoop, verkoop en onderhoud). Het verkoopprogramma wordt wekelijks gevolgd. In 2010 zijn voor acht vastgoedsegmenten binnen de portefeuille normexploitaties opgezet die resulteren in een sluitende beheerexploitatie. Vanaf 2011 wordt systematisch de rentabiliteit van de complexen gescreend.

Bij de financiële sturing maakt Stadgenoot sterker dan voorheen onderscheid tussen beheren (Stadgenoot als verhuurbedrijf) en investeren (Stadgenoot als investeringbedrijf). Het uitgangspunt is dat de beheeractiviteiten van de corporatie kostendekkend moeten zijn en dat de opbrengsten uit verkoop worden aangewend voor investeringen (nieuwbouw, sloop en aankopen). Om deze situatie te bereiken, zijn in het Ondernemingsplan en in het Jaarplan 2011 een aantal nieuwe beleidsuitgangspunten geformuleerd.

Doordat het Ondernemingsplan in 2010 in plaats van in 2008 gereed is gekomen, werd de koppeling tussen financiën en de beleidsvoornemens vooral op hoofdlijn gemaakt, eerst op basis van het document Kwaliteit voor Iedereen en later op basis van de gekozen richtlijnen van het Ondernemingsplan. Met het Jaarplan 2011 en de meerjarenbegroting 2010-2020 is deze koppeling veel sterker gelegd: zowel het effect van lopende projecten op de financiën als het effect van de financiële kaders voor het volkshuisvestelijk beleid zijn in beeld gebracht.

5.2.2 Risicomanagement

Door de accountant is bij de controle van de jaarrekening 2009 aangegeven dat de risico's, kansen en onzekerheden die Stadgenoot loopt niet systematisch in kaart zijn gebracht. De accountant heeft aanbevolen om een systeem van risicomanagement op te zetten en de informatie in de kwartaalrapportage verder uit te breiden met een risicoprofiel en daarbij een aantal scenario's. Medio 2010 waren de beleidsuitgangspunten voor risicomanagement vastgesteld door bestuur en RvC. Ten tijde van de visitatie vond operationalisering en implementatie plaats.

Bij de begroting werd al een aantal risico's en kansen benoemd. De risico's en kansen zijn ingedeeld naar vier categorieën: marktrisico, financieringsrisico, overheidsbeleid en bedrijfsvoering. Vanaf 2011 worden aan de benoemde risico's en kansen – voor zover mogelijk - een bedrag en een waarschijnlijkheidspercentage gekoppeld. Het product van die twee is een indicatie voor de financiële omvang van de risico's en kansen. Daarnaast wordt aangegeven of de risico's en kansen van invloed zijn op de solvabiliteit en/of de ICR en of er sprake is van eenmalige of structurele risico's / kansen.

Risicoprofiel

Voor het bepalen van het risicoprofiel worden de CFV-gegevens gebruikt. De risicobeoordeling in 2009 ligt bij Stadgenoot iets hoger dan bij de referentiegroep. De komende jaren neemt het totale risico bij Stadgenoot sterker toe dan bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Met name het operationele risico en het marktrisico stijgen relatief sterk. Dit heeft te maken met een onderzoek dat door het CFV is uitgevoerd naar de verbindingen. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat Stadgenoot een zeer hoog ambitie- en risiconiveau heeft bij haar verbindingen en ontwikkelposities. Stadgenoot kon op dat moment in onvoldoende mate aantonen dat de interne beheersingsmaatregelen en governance op de verschillende niveaus met betrekking tot deze potenties voldoende waren om de risico's die uit de activiteiten voortvloeiden af te dekken. Als gevolg daarvan heeft Stadgenoot de interne beheersing van haar verbindingen verder uitgewerkt, onder meer in een deelnemingenstatuut. Het effect daarvan op de risico-inschatting door het CFV was ten tijde van de visitatie nog niet bekend.

Tabel 5.2 Risicobeoordeling als % van het balanstotaal

	2009			2014		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Marktrisico	5,2	4,0	3,9	9,6	6,9	6,5
Macro-economisch risico	7,1	7,8	7,4	8,8	9,3	8,8
Operationeel risico	4,5	2,9	2,6	12,8	6,9	6,2
Totaal risico	9,9	9,7	9,1	18,3	13,9	12,9

Bron: Corporatie in Perspectief, Stadgenoot 2010, Centraal Fonds Volkshuisvesting

5.2.3 Oordeel derden

Aanvullend aan de CFV analyse beoordeelt het Ministerie van BZK jaarlijks het financieel functioneren van de woningcorporaties. Ten aanzien van Stadgenoot worden de volgende conclusies getrokken:

- Continuïteitsoordeel: het CFV heeft het oordeel A2 gegeven. Dit betekent dat op grond van de CFV gegevens het oordeel is gegeven dat de voorgenomen activiteiten van Stadgenoot in de periode 2010 tot en met 2012 passend zijn bij de financiële mogelijkheden van de corporatie. De uitvoering van de voorgenomen activiteiten in de jaren 2013 en 2014 kan de financiële positie in gevaar brengen.
- Solvabiliteitsoordeel: het CFV heeft zich in 2010 bij Stadgenoot en de overige corporaties die participeren in Far West van een solvabiliteitsoordeel onthouden. Het fonds concludeert dat de afwikkeling van de beëindiging van Far West mogelijke onzekerheden en risico's van materieel belang bij alle betrokken partijen tot gevolg heeft. In 2009 werd de solvabiliteit als voldoende beoordeeld.

Op 26 maart 2010 heeft Stadgenoot de positieve beoordeling ten aanzien van de kredietwaardigheid van het WSW over 2010 gekregen. Stadgenoot heeft met het WSW de afspraak gemaakt dat de meer dan gemiddelde waardeontwikkeling een rechtvaardiging vormt voor de meer dan gemiddelde organisatiekosten die het gebiedsgericht werken met zich meebrengt. In 2012 wordt deze afspraak geëvalueerd en moet duidelijk zijn dat deze afspraak werkt.

Woonbench

Zowel in 2008 als in 2009 heeft Stadgenoot deelgenomen aan de financiële module van de Woonbench. Hieraan neemt een beperkt aantal corporaties van verschillende omvang deel. Diverse onderdelen van het financiële beleid worden beoordeeld, waarbij de beste in de groep een 10 krijgt en de slechtste een 1.

Stadgenoot had in 2009 een totaalbeoordeling van 3,5. Het gemiddelde van alle deelnemende corporaties lag op 5,9. De laagste beoordeling kreeg Stadgenoot op het onderdeel financiële sturing. Dit heeft onder meer te maken met de eerder geconstateerde wijzigingen in de rentedekkingsgraad en de schuldverdienratio. Op het gebied van treasury scoorde Stadgenoot juist goed (8), boven het gemiddelde. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de gemiddeld genomen lange looptijd van de leningen en een relatief laag rentepercentage.

5.3 Sociaal maatschappelijk presteren

Deze paragraaf heeft tot doel inzicht te geven in de maatschappelijke investeringen van Stadgenoot in relatie tot haar vermogenspositie.

Terugblik

In onderstaande tabellen is een aantal kerngegevens opgenomen ten aanzien van het maatschappelijk presteren en de ontwikkeling van de vermogenspositie. Voor de overige opmerkingen ten aanzien van het maatschappelijk presteren wordt verwezen naar de voorgaande hoofdstukken.

Tabel 5.3 Mutaties in de voorraad Stadgenoot, 2007 t/m 2009 (jaargemiddelde in % van de voorraad 2009)

	Realisatie 2007-2009			
	Stadgenoot	Rg19	Ref	Landelijk
Nieuwbouw woonegelegenheden	1,0	1,0	1,0	1,0
Sloop woonegelegenheden	0,2	0,8	0,9	0,7
Aankoop woonegelegenheden	1,0	0,9	2,3	1,1
Verkoop woonegelegenheden	2,0	1,2	2,9	1,1
Nieuwbouw koop	1,4	0,9	0,5	0,5

Bron: Corporatie in Perspectief, Stadgenoot, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Aanvullend aan de voorgaande hoofdstukken, kan worden geconstateerd dat Stadgenoot de afgelopen jaren in vergelijking met de corporaties in de regio en referentiecorporaties een gemiddelde dynamiek laat zien voor wat betreft de nieuwbouw van huurwoningen. De dynamiek bij de sloopactiviteiten is relatief laag geweest. Wat opvalt is de relatief hoge dynamiek bij de nieuwbouw van koopwoningen en verkoop (dit laatste ten opzichte van de regio en het landelijk gemiddelde). Bij het huurbeleid wordt uitgegaan van marktconforme huren, tenzij om maatschappelijke redenen of beperkingen in de huurregeling wordt afgezien van de maximale huur. De uitgaven aan onderhoud zijn de afgelopen jaren sterk gestegen en liggen verhoudingsgewijs hoog. Dit geldt met name voor het mutatieonderhoud. Voor een deel wordt de stijging veroorzaakt doordat het bezit van matige kwaliteit is en het moment van mutatie werd aangegrepen om een woning te verbeteren. De gemiddelde verkoopprijs lag in 2009 boven dat van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Dat komt doordat de toepassing van verkoop onder voorwaarden in Amsterdam de afgelopen jaren door de Belastingdienst is tegengehouden.

Tabel 5.4 Kengetallen (tenzij anders aangegeven in € per vhe)

	Stadgenoot			Ref. groep	Landelijk
	2007	2008	2009	2009	2009
Onderhoudskosten per woonelegenheden	986	1.480	1.625	1.449	1.445
Huur in % max. huur	79,2	80,9	79,8	71,6	71,5
Uitgeven leefbaarheid per woonelegenheden			235	143	124
Bruto verkoopprijs	183.792	196.353	187.686	147.315	139.963
WOZ-waarde per huurwoning	169.396	199.318	199.614	156.815	159.816
Bedrijfswaarde	45.921	48.260	47.803		44.368
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde	31.251	37.241	39.192		37.888
Volkshuisvestelijk vermogen als % van het balanstotaal	18,0%	13,5%	11,8%	26,6% (2007: 29,9%0)	29,3% (2007: 31,5%)
Waarde grondposities			4.450	929	887

Bron: Corporatie in Perspectief, Stadgenoot, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Bij Stadgenoot liggen zowel de bedrijfswaarde als de WOZ-waarde per huurwoning boven het landelijk gemiddelde. De waarde van de grondposities is relatief hoog. Stadgenoot heeft tot 2009 actief geacquireerd om de ambities op gebied van nieuwbouw en verbetering van

de kwaliteit en leefbaarheid in de buurten waar te kunnen maken. Momenteel is Stadgenoot bezig de voorraadposities af te bouwen.

Het volkshuisvestelijk vermogen als % van het balanstotaal ligt onder dat van de referentiegroep en is ook sterker gedaald dan bij de referentiecorporaties. Dit heeft deels te maken met de volkshuisvestelijke prestaties, maar deels ook met andere zaken zoals de gehanteerde kwaliteitsstandaarden en benodigde afboekingen.

Tabel 5.5 Maatschappelijke investeringen, opgave Stadgenoot in jaarverslag (x 1 miljoen)

	2008	2009
Leefbaarheid	6,6	7
Afwaardering grondposities	31,4	10,2
Voorziening / afwaardering nieuwbouwprojecten in ontwikkeling	29,7	9,4
Onrendabels a.g.v. aankopen	27,4	14,2
Onrendabels a.g.v. woningverbetering	26,6	15,4
Totaal	121,9	56,2

Bron: Jaarverslagen 2008 en 2009

Perspectief

Voor de komende jaren komt het beeld overeen met het eerder geschetste perspectief. De nieuwbouw van koopwoningen wordt teruggebracht. De inschatting van de verkopen is bijgesteld als geval van de huidige marktverwachtingen. De nieuwbouw van huurwoningen blijft ongeveer gelijk en het aantal te slopen woningen stijgt. Er wordt vooral in 2011 nog aanzienlijk geïnvesteerd in grote projecten omdat veel grote projecten in aanbouw zijn. Het aandeel van de productie in zwakke wijken is relatief hoog.

Tabel 5.6 Mutaties in de voorraad Stadgenoot, 2010 t/m 2014

	Prognose 2010-2014			
	Stadgenoot	Rg19	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw woonegelegenheden	1,1	0,7	1,0	1,2
Sloop woonegelegenheden	0,9	0,9	0,8	0,7
Aankoop woonegelegenheden	0,0	0,5	0,2	0,3
Verkoop woonegelegenheden	1,4	1,3	0,8	0,8
Nieuwbouw koop	0,1	0,9	0,6	0,7
Productievoornemens in zwakke wijken als % in bezit zwakke wijken	53,4%	32,1%		

Bron: Corporatie in Perspectief, Stadgenoot, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Het volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid neemt volgens de meest recente CFV-cijfers de komende jaren toe. Voor 2010 verwacht Stadgenoot dat de begroting voor een belangrijk deel wordt gerealiseerd. Voor de periode 2010-2020 is een meerjarenplan opgesteld, waarbij met name de eerste drie jaar scherp in beeld zijn gebracht. Op basis daarvan wordt verwacht dat de solvabiliteit de komende drie jaar rond de 26,5% blijft en de twee jaar daarna licht stijgt. De ICR varieert de komende vijf jaar tussen 0,8 en 1,2. De operationele kasstroom na 2% aflossing is in 2010 nog negatief, maar wordt daarna positief.

Ontwikkelingen rond Far West en eventuele waardeveranderingen zijn vanwege de onzekerheden hierover nog niet opgenomen.

Tabel 5.7 Volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid

	2009	2014
Stadgenoot	6.053	13.390
Referentie	10.280	14.159
Landelijk	13.400	16.132

Bron: Corporatie in Perspectief, Stadgenoot, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

In de begroting wordt uitgegaan van de verkoop van circa 250 woningen de eerste jaren en vanaf 2013 een lichte stijging tot 340 verkopen vanaf 2015. In meerjarenperspectief gezien is dit een voorzichtige raming. Eventuele extra liquide middelen als gevolg van extra verkopen zullen worden aangewend ter aflossing van de leningen.

5.4 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het visitatiekader de relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS tevens naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

Tabel 5.8 Netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	Stadgenoot	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.969	€ 1.462	€ 1.396
Personeelskosten per fte	€ 52.070	€ 60.407	€ 61.818
Aantal vhe per fte	71	85	88

Bron: Corporatie in Perspectief, Stadgenoot, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

Tabel 5.9 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2006-2009

	2006	2007	2008	2009	Toename in %
Stadgenoot	1.195	1.311	1.571	1.969	64,7%
Referentiegroep	1.185	1.266	1.385	1.462	23,3%
Landelijk	1.169	1.249	1.340	1.396	19,5%

Bron: Corporatie in Perspectief, Stadgenoot, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2010

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid liggen volgens de cijfers van het CFV bij Stadgenoot aanmerkelijk hoger dan het niveau van de referentiegroep. De personeelskosten per fte liggen daarentegen lager. Het meerjarig beeld van de wijze waarop de bedrijfslasten zich hebben ontwikkeld, laat zien dat de netto bedrijfslasten veel sterker zijn gegroeid dan bij de referentiegroep en gemiddeld in Nederland. Het zijn met name de overige bedrijfslasten (waaronder het CFV ook de waardeverandering vlottende activa beschouwt) en onderhoudslasten die de afgelopen jaren sterk gestegen zijn. Stadgenoot heeft aangegeven de gegevens over de bedrijfslasten van het CFV niet te herkennen en geeft aan

dat de bedrijfslasten juist gedaald zijn. Volgens het jaarverslag zijn de bedrijfslasten in 2009 gedaald van €313 miljoen in 2008 naar €239,6 miljoen in 2009. De beheerlasten zijn gedaald van €44,9 miljoen in 2008 naar €36,2 miljoen in 2009. Wel is sprake geweest van afboekingen op de vlottende activa.

Uit de gesprekken is gebleken dat efficiëntie een belangrijk thema is binnen Stadgenoot en dat daar ook op wordt gestuurd. Monitoring vindt plaats middels de kwartaalrapportages. Het bijsturen van de organisatie is echter een zaak van lange adem. Medio 2010 is het project Nieuwe Koers afgerond wat betreft de aanpassing van de organisatie.

5.5 Presteren naar Vermogen: voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek ingevuld voor Stadgenoot resulteert in het volgende beeld:

Tabel 5.10 Presteren naar Vermogen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p>	<p>I. a. De vermogensberekening vindt plaats door middel van bedrijfswaarde</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen, dat is gebaseerd op de strategie van het bestaand bezit en het investeringsprogramma. De berekeningen zijn in de eerste twee jaar na de fusie echter herhaaldelijk aangepast (zie par. 5.1). De koppeling tussen financiën en beleidsdoelstellingen bestond sinds de fusie vooral op hoofdlijnen. Met het gereedkomen van het Ondernemingsplan en het Jaarplan 2011 en de nieuwe meerjarenbegroting is op dit punt een sterke verbetering aangebracht. Stadgenoot hanteert rendementsdoelstellingen die verschillen per type investering.</p>	6,5	70%	4,55
<p>II De corporatie heeft de extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.</p>	<p>II. Voor wat betreft de verkooppotentie beoordeelt de visitatiecommissie dit als goed. Stadgenoot heeft maximaal ingezet.</p> <p>Dit geldt ook voor de leenpotentie.</p> <p>Voor het in beeld brengen van de risicobuffers wordt uitgegaan van de CFV-cijfers. Het risicomanagement was de afgelopen jaren een aandachtspunt. Pas sinds 2011 worden de risico's vertaald in een kans dat het risico zich zal voordoen en de financiële impact daarvan.</p>			

<p>III De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties</p> <p>De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>III Stadgenoot geeft in haar jaarverslag inzicht in de wijze waarop het eigen vermogen wordt ingezet ten behoeve van het leveren van maatschappelijke prestaties. Het CFV heeft een A2-oordeel gegeven. De visitatiecommissie is van mening dat Stadgenoot haar vermogen in voldoende mate heeft ingezet. Stadgenoot heeft ervoor gekozen zeer scherp aan de wind te zeilen. De gevolgen van de crisis hebben dan ook een groot effect gehad. Het eigen vermogen is gedaald, als gevolg van maatschappelijke investeringen, maar ook als gevolg van afboekingen die moesten worden gemaakt. Achteraf is de vraag in hoeverre er teveel risico's zijn gelopen. Zwaarwegend in het oordeel van de visitatiecommissie zijn daarbij de uitkomsten van het uitgevoerde financiële onderzoek in het kader van de fusie en de verwachtingen van dat moment en de A-oordelen die de afgelopen jaren door het CFV zijn gegeven.</p>			
<p><i>Visie</i></p> <p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen</p>	<p>II Stadgenoot stuurt op solvabiliteit, ICR en waardeontwikkeling van de portefeuille. Stadgenoot heeft een duidelijke visie op het rendement van het vermogen. Deze visie is echter niet expliciet onderbouwd vanuit de maatschappelijke opgaven. In de meerjarenramingen wordt nog niet ingegaan op de maatschappelijke opgaven. Wel wordt naar de documenten verwezen, waarin de opgave is verwoord. De relatie wordt daarmee impliciet gelegd.</p>	7	10%	0,7
<p>Risicoprofiel</p> <p>III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.</p>	<p>III. Stadgenoot stuurt op een solvabiliteit tussen 27,5% en 32,5%, met een harde ondergrens van 25% en een bovengrens van 40%. Deze norm is gebaseerd op onderzoek ten tijde van de fusie. De huidige solvabiliteit bevindt zich onder de norm, maar boven de ondergrens. Het volkshuisvestelijk vermogen, uitgedrukt als % van het balanstotaal bevond zich de afgelopen jaren aanmerkelijk onder het niveau van de referentiegroep, maar boven de door het CFV gehanteerde ondergrens.</p>	6		0,6
<p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p>IV De corporatie presteert efficiënt</p>	<p>De bedrijfslasten liggen boven het niveau van de referentiegroep. Stadgenoot stuurt op verlaging van de bedrijfslasten. Door recente ingrepen zijn de bedrijfslasten het laatste jaar gedaald.</p>	5,5	10%	0,55
Presteren naar Vermogen:				6,4

6 Governance

6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de inrichting en het functioneren van de governance binnen de corporatie. De toetsing omvat twee onderdelen:

1. Goed bestuur, in het bijzonder de borging van de kwaliteit van het interne toezicht.
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden:
 - Eigen ambities en doelen
 - Opgaven in het werkgebied
 - Betrokkenheid van belanghebbenden
 - Vermogen

In het visitatiekader is aangegeven dat het NIET de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code te toetsen. Het gaat vooral om hetgeen de Raad van Commissarissen doet om de maatschappelijke prestaties in beeld te brengen en de prestaties daarop te toetsen en in continuïteit te borgen.

De visitatiecommissie heeft bij de oordeelsvorming over de governance diverse documenten bestudeerd, waaronder de verslagen van de Raad van Commissarissen, statuten, codes en reglementen zoals gepubliceerd op de website. Daarnaast zijn interviews gehouden met de directeur-bestuurders en met een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen.

6.2 Governance structuur

Stadgenoot is een woningbouwvereniging en kent een ledenraad, een Raad van Commissarissen en een tweehoofdig collegiaal bestuur. Stadgenoot onderschrijft de Aedes Code en de Governancecode Woningcorporaties. Op de website zijn diverse documenten met betrekking tot de governance terug te vinden, zoals de statuten, diverse reglementen, samenstelling en profiel RvC, beknopt remuneratierapport en een beknopt verslag van de laatste bespreking met belanghouders.

In 2009 hebben bestuur en directie het integriteitbeleid vastgesteld. Onderdeel daarvan is de naleving van de gedragscode. Ook is er in 2010 een klokkenluiderreglement opgesteld. Beide documenten zijn op de website geplaatst.

Ledenraad

Stadgenoot kent een ledenraad, die bestaat uit een afvaardiging van de leden van de vereniging. De leden van de raad worden door en uit de leden gekozen. Direct na de fusie bestond de ledenraad uit 31 leden, zijnde de leden van de ledenraad van AWV en de leden van de ledenraad van Het Oosten. Binnen een jaar na inwerkingtreding van de nieuwe statuten zijn nieuwe verkiezingen gehouden, waarbij de ledenraad werd samengesteld op basis van kieskringen⁴. Elke kieskring heeft tenminste één afgevaardigde. Omdat zich niet uit elk kiesdistrict een kandidaat had gemeld, is de ledenraad per 1 juli 2009 met 12 leden van start gegaan. Na een tweede verkiezingsronde in december 2009 is de ledenraad met 19 leden voltallig.

De voorzitter van de ledenraad is niet afkomstig uit de ledenraad en heeft geen stemrecht. Alle leden van de ledenraad zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor besluiten die worden genomen in de ledenraad, ook als zij zich afzonderlijk tegen de inhoud van het besluit hebben uitgesproken. De ledenraad kent een commissie van beroep, een voordrachtscommissie benoeming leden Raad van Commissarissen, een selectiecommissie benoeming ledenraad en ad-hoc commissies. De ledenraad vergadert minimaal één keer per jaar. Het bestuur en de Raad van Commissarissen hebben het recht de vergaderingen bij te wonen en hebben een adviserende stem. De belangrijkste bevoegdheden van de ledenraad zijn opgenomen in de statuten en in het huishoudelijk reglement en omvatten onder meer het benoemen en ontslaan van de leden van de RvC, goedkeuren van de jaarstukken, besluit tot statutenwijziging en het al dan niet verlenen van decharge aan het bestuur.

De zittingstermijn van leden is maximaal twee keer vier jaar. Leden die voor de datum van inwerkingtreding van de statuten meer dan vier jaar deel uitmaakten van een van de ledenraden van de fusiepartners, mogen nog maar maximaal één zittingstermijn van vier jaar deel uitmaken van de ledenraad. Iedere twee jaar treedt, aan het einde van de jaarvergadering, de helft van de ledenraad volgens rooster af.

In 2009 is de discussie gestart over de toekomst van de vereniging. Door verschillende werkgroepen is gesproken over de meerwaarde die de vereniging heeft voor Stadgenoot. In 2010 is de discussie vervolgd en in 2011 zal naar verwachting een definitief standpunt worden ingenomen. Opties zijn:

- De vereniging blijft functioneren zoals de afgelopen jaren.
- Er wordt een maatschappijraad in het leven geroepen die naast de ledenraad gaat functioneren.
- Er wordt een maatschappijraad in het leven geroepen en de vereniging wordt opgeheven.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Stadgenoot wordt gevormd door vier oud-leden van Het Oosten en drie oud-leden van AWV (volgens de statuten geldt een minimum van vijf en een maximum van zeven leden). Twee leden zijn benoemd op voordracht van de huurders. In het traject tot de fusie waren er drie RvC's actief: de RvC van Het Oosten, van AWV en een RvC in oprichting. Daarbij waren de bestaande RvC's verantwoordelijk voor de lopende zaken en de formele besluitvorming inzake de fusie. De RvC in oprichting heeft zich vanaf

⁴ In principe zijn de kieskringen gelijk aan de stadsdelen van Amsterdam, tenzij anders besloten.

begin 2008 voornamelijk beziggehouden met het toezicht houden op de inrichting van de nieuwe organisatie en het voorbereiden van een aantal relevante stukken, zoals het bestuursreglement en het reglement voor de RvC.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvC zijn vastgelegd in de statuten van Stadgenoot en verder uitgewerkt in een reglement. De samenstelling van de Raad van Commissarissen is erop gericht dat de volgende kennisgebieden aanwezig zijn:

- Volkshuisvesting, zorg en leefbaarheid.
- Vastgoedsector; de huur- en koopmarkt, projectontwikkeling, kennis van risicomanagement.
- Architectuur en stedenbouw; gevoel voor stedenbouwkundige problematiek in het bijzonder in de regio Amsterdam.
- Accountancy, gelijke financiële en administratieve ervaring, kennis en ervaring met vraagstukken van financiële sturing van (middel)grote organisaties.
- Commerciële en bedrijfseconomische kennis en ervaring.

Uit het jaarverslag is niet af te leiden in hoeverre de gevraagde deskundigheid op het gebied van architectuur/stedenbouw en de vastgoedsector/projectontwikkeling binnen de huidige RvC voldoende aanwezig is. Uit het interview is gebleken dat de deskundigheid op het gebied van projectontwikkeling wel aanwezig is. Tevens is aangegeven dat bij de eerstvolgende RvC-vacature zal worden gezocht naar iemand die zijn of haar wortels in de volkshuisvesting heeft.

In het Jaarverslag is aangegeven dat er sprake is van onafhankelijkheid van de leden. In het reglement van de Raad van Commissarissen is bepaald dat leden in beginsel voor een periode van drie jaar worden benoemd en dat een lid van de Raad van Commissarissen niet langer dan negen jaar deel uit kan maken van de Raad. Elke achttien maanden vindt benoeming van (een deel van) de Commissarissen plaats. In de praktijk blijkt de toetsing van termijnen echter vooral plaats te vinden aan de hand van de governance code.

In het jaarverslag is aangegeven dat bij de vaststelling van het rooster van aftreden, is gekeken naar de duur van het eerdere lidmaatschap van de betrokkenen in de RvC van de AWV respectievelijk Het Oosten. De visitatiecommissie constateert dat dit niet direct valt af te leiden uit de tekst van het jaarverslag. Als benoemingsjaar is het jaar van de fusie vermeld. Volgens het jaarverslag overschrijdt één lid de maximale zittingsduur uit de governance code. Dit wordt nader gemotiveerd in het jaarverslag in het kader van het principe 'pas toe of leg uit'. De zittingstermijn van het betreffende lid loopt in juli 2011 af. Per 1 januari 2010 zijn vier leden van de RvC herbenoemd.

De Raad van Commissarissen komt tenminste vier keer per jaar bijeen. De afgelopen periode is dat in de praktijk veel vaker geweest. De vergaderingen worden bijgewoond door de directeur-bestuurders en waar wenselijk door directieleden. Binnen de Raad zijn een auditcommissie en een remuneratiecommissie ingesteld. In de jaarverslagen worden de onderwerpen genoemd, die zijn besproken binnen de Raad en de afzonderlijke commissies.

Bestuur

De vereniging wordt bestuurd door een bestuur dat uit twee leden bestaat. De taken, bevoegdheden en verantwoording door het bestuur zijn opgenomen in de statuten. De werkwijze van het bestuur is nader beschreven in het bestuursreglement dat op de website staat. De besluitvorming door het bestuur vindt plaats op basis van unanimiteit. Als gevolg

van de reorganisatie die in 2009/2010 is doorgevoerd is de rol van de Raad van Bestuur in de besluitvorming verzaamd om de slagvaardigheid van Stadgenoot te vergroten. De directieraad is als orgaan opgeheven en er is een nieuwe overlegstructuur ingesteld, bestaande uit een beheeroverleg, een investeringsoverleg, een gebiedsoverleg en een directieoverleg.

6.3 Intern toezicht

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur door de verschillende rapportages die aan de Raad worden verstrekt (waaronder de managementrapportages). De voorzitter is samen met de vice-voorzitter verantwoordelijk voor een jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de bestuurders. De RvC maakt jaarlijks prestatieafspraken met de bestuurders, waaraan de werkzaamheden worden getoetst.

Naast de gestructureerde informatievoorziening wordt bij belangrijke financiële vraagstukken de mening van de Raad vooraf getoetst of vindt separate informatievoorziening richting de Raad plaats. Belangrijk in dit verband zijn omvang, impact, risico en strategisch belang.

Ten gevolge van de bijsturing naar een nieuwe koers heeft de Raad van Commissarissen het zwaartepunt de afgelopen periode gelegd bij het toezicht op het financiële beleid. In de zelfevaluatie in 2009 heeft de Raad geconstateerd dat volkshuisvesting minder aandacht heeft gekregen dan het eigenlijk zou verdienen. De Raad is echter van mening dat binnen de huidige context de juiste keuze is gemaakt. De volkshuisvestelijke kant was naar de mening van de Raad steviger verankerd dan de financiële kant. De Raad heeft de bewuste keuze gemaakt om zich te richten op de meer onderbelichte, financiële kant. Tegelijkertijd heeft de Raad het bestuur gevraagd om bij de agendering van de vergaderingen meer ruimte in te bouwen voor de volkshuisvestelijke dilemma's waarmee Stadgenoot wordt geconfronteerd. Vanaf 2010 vormen de diverse volkshuisvestelijke thema's onderdeel van de kwartaalrapportages.

Deelnemingen

In de vergaderingen van de Raad wordt aandacht besteed aan de dochterondernemingen en deelnemingen waarin Stadgenoot participeert. Het bestuur heeft eind 2008 besloten de verbindingsstructuur te herstructureren, zodat het de activiteiten binnen de verbindingen goed kan sturen en beheren. Het is de bedoeling dat de nieuwe structuur zo plat mogelijk wordt. Daarnaast wordt een nieuwe governance structuur opgezet voor de verbindingen, waarbij ervan uit wordt uitgegaan dat de bepalingen in het bestuursreglement en de statuten ervoor zorgen dat de Raad van de corporatie ook toezicht kan houden op de verbindingen waar de bestuurders van de corporatie overwegende zeggenschap hebben.

Naar aanleiding van dit besluit en een onderzoek van het CFV naar de deelnemingen (zie hoofdstuk 5) heeft Stadgenoot de interne beheersing van haar verbindingen verder uitgewerkt in een deelnemingenstatuut. Tegelijkertijd is/worden met de opheffing van Kristal en Far West de risico's ten aanzien van de minderheidsdeelnemingen teruggebracht.

Accountant

Jaarlijks bespreekt de Raad het jaarverslag en de managementletter met de accountant. Naar de richtlijn van de Governancecode benoemt de Raad, op basis van het advies van het bestuur, eens in de vier jaar een externe accountant. In dit kader heeft in het najaar van 2009 een tender plaatsgevonden. Op basis van het functioneren in het verleden, de prestaties in de tender en de wens voor continuïteit is besloten om de huidige accountant te herbenoemen voor een periode van vier jaar.

Contacten met stakeholders

De Raad heeft aandacht voor de oprichting van de maatschappijraad gevraagd. Ook de ledenraad dringt aan op het instellen van een maatschappijraad.

In 2009 is een thematische bijeenkomst gehouden met een groot aantal stakeholders, waar de Raad bij aanwezig was. Ook heeft de Raad in 2009 een werkbezoek gebracht aan enkele complexen, samen met onder meer de huurderskoepel en de ledenraad.

De leden van de Raad hebben hun wortels in en contacten met de relevante delen van de maatschappij. In het interview is aangegeven dat de leden van de Raad in hun doen en laten hun oor nadrukkelijk te luister leggen bij de voor Stadgenoot en diens doelstellingen relevante stakeholders.

Zelfevaluatie

De Raad vergadert tenminste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van het bestuur. In deze vergadering wordt het functioneren van de Raad van Commissarissen en van het bestuur geëvalueerd.

6.4 Betrokkenheid van stakeholders

Stadgenoot heeft met veel verschillende en op verschillende manieren contact met haar stakeholders. In de tabel in de volgende paragraaf is een korte toelichting opgenomen bij de beoordeling. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar de hoofdstukken 2, 3 en 4.

Maatschappelijke verankering

Stadgenoot heeft aangegeven een maatschappelijke onderneming te willen zijn, die in constante dialoog is met de samenleving. Bij de fusie is de ambitie uitgesproken om een maatschappijraad in te stellen, bestaande uit tien tot vijftien vertegenwoordigers van belanghouders en een aantal onafhankelijk deskundigen. Uitgangspunt is dat de maatschappijraad signalen levert over wat de samenleving van Stadgenoot verwacht en een orgaan is waartegenover Stadgenoot zich verantwoordt over met name haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties. De verwachting is dat de maatschappijraad in 2011 zal worden geëffectueerd.

Participatie in onderzoek

Sinds 2008 participeert Stadgenoot in een onderzoek dat zich richt op vraagstukken op het gebied van legitimiteit, autonomie en verantwoording van de maatschappelijke onderneming. Het doel is te komen tot een theoretisch model voor de verantwoording van maatschappelijke ondernemingen. Daaraan gekoppeld participeert Stadgenoot in een onderzoek naar de verdieping van de werking van de legitimiteit.

Eind 2010 heeft Stadgenoot besloten om deel te nemen aan een onderzoek naar de maatschappelijke meerwaarde van corporaties. Het onderzoek is mede gericht op samenwerking met externe belanghouders en samenwerkingsverbanden die de primaire taak van de corporatie overstijgt. Het onderzoek duurt drie jaar.

6.5 Prestatie op het gebied van governance: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek ingevuld voor Stadgenoot resulteert in het volgende beeld:

Tabel 6.1 Prestatie op het gebied van governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur.				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd	Stadgenoot heeft de kwaliteit van het interne toezicht vastgelegd in diverse documenten die gepubliceerd zijn op de website. In de jaarverslagen wordt toegelicht op welke wijze de RvC haar toezichtsrol vervult. De samenstelling van de RvC vormt een goede afspiegeling van haar belanghebbenden. Het zwaartepunt van het toezicht heeft de afgelopen periode gelegen op het financiële beleid, wat nodig was gelet op de financiële situatie van Stadgenoot.	7	20%	1,4
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.				
<i>Tav eigen ambities en doelen</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen	Stadgenoot heeft haar visie en doelstellingen eerst vertaald in het document Kwaliteit voor Iedereen en later in het Ondernemingsplan 2010-2014. Beide documenten zijn goedgekeurd door de RvC. Het laatste document is voor de definitieve totstandkoming met een aantal belanghouders besproken. In het document Kwaliteit voor Iedereen is een heldere rolopvatting en positionering in het werkgebied gekozen. Deze is onder invloed van de crisis gewijzigd. Een aantal stakeholders heeft aangegeven dat de huidige rolopvatting en positionering van Stadgenoot in het werkgebied voor hen nog onvoldoende duidelijk is. De mate waarin informatie wordt gegeven over de voortgang van de geformuleerde ambities is een aandachtspunt. De in het jaarverslag opgenomen prestaties worden nog niet afgezet tegen de doelstellingen.	6	20%	1,2
<i>Tav opgaven in het werkgebied</i> Het bestuur geeft inzicht	De communicatie over de doelen en de prestaties bij opgaven in het werkgebied vallen onder de verantwoordelijkheid van de AFWC. Stadgenoot	6	20%	1,2

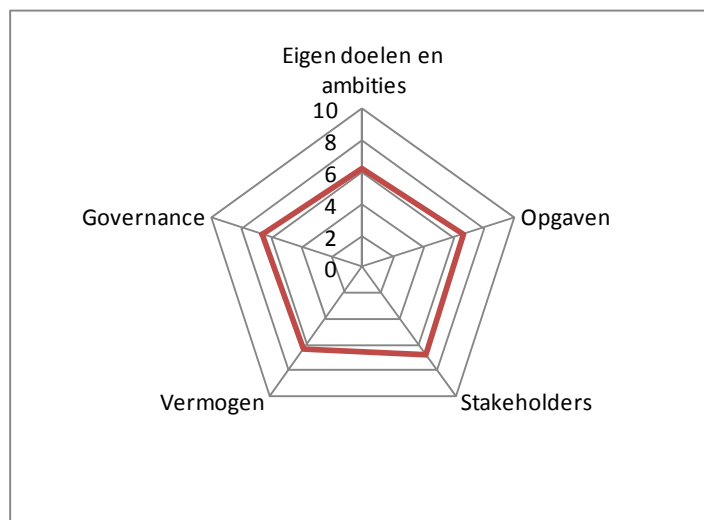
in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belang.	communiceert niet afzonderlijk over haar eigen doelstellingen. Wel vindt jaarlijks overleg plaats met de gemeente over de voornemens van Stadgenoot en de bijdrage aan de opgaven in het werkgebied. Stukken worden niet op de website van Stadgenoot gepubliceerd, wel op de website van de AFWC.			
<i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen	In het jaarverslag is een overzicht opgenomen van de belangrijkste stakeholders. Er is echter geen formeel belanghebbendenregister, dat op de website is gepubliceerd. De corporatie heeft in 2009 een grootschalige bijeenkomst gehouden met belanghebbenden. In 2010 is met een beperkte groep belanghouders in aanwezigheid van één van de bestuurders gesproken over het Ondernemingsplan. Een beknopt verslag is te vinden op de website. Daarnaast heeft Stadgenoot bilateraal contact met de stakeholders. Met de instelling van een maatschappijraad wil Stadgenoot invulling geven aan de stakeholders betrokkenheid. Deze maatschappijraad is nog niet geëffectueerd.	6	20%	1,2
<i>Tav het vermogen</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze van het bestuur en de RvC/RvT.	De externe accountant rapporteert zijn bevindingen over het onderzoek naar de jaarrekening aan het bestuur en de Raad van Commissarissen. In een managementletter worden aparte aanbevelingen opgenomen.	8	20%	1,6
Eindoordeel governance:				6,6

Deel II: Prestatiespinnenwebben

Totaalbeeld visitatie: voldoende tot ruim voldoende

Stadgenoot krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn:

- Voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA: 6,2).
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied beschouwd worden (PnO: 6,7).
- Ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PnS: 6,8).
- Voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van Stadgenoot en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV: 6,4).
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van de governance (PnG: 6,6).

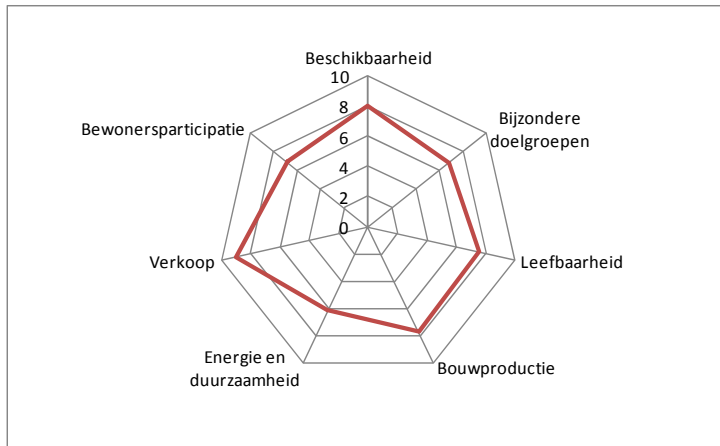


Uitwerking presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

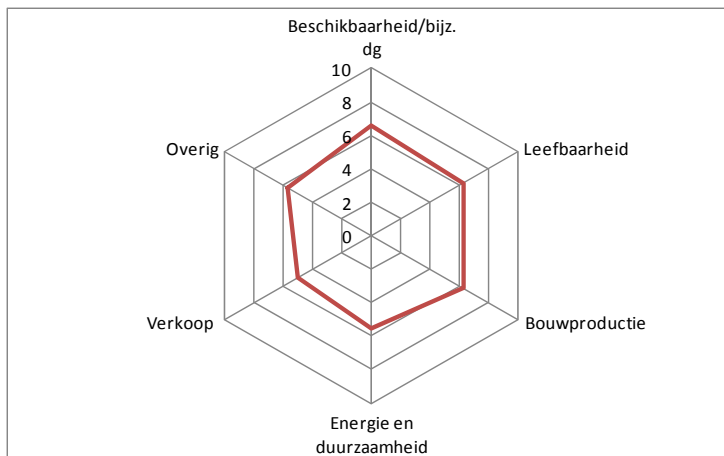
Het presteren naar Ambities is over de gehele periode voldoende geweest. Basis voor de beoordeling vormen de jaarplannen voor 2007, het fusiedocument Kwaliteit voor Iedereen en waar van toepassing de uitwerking hiervan in jaarplannen, afdelingsplannen en in het Ondernemingsplan. De looptijd van het Ondernemingsplan zelf, dat in 2010 is verschenen, is nog te kort om tot prestatiebeoordeling te kunnen komen.

In 2007 zijn de prestaties in ruim voldoende mate waargemaakt. Met name de ambities op het gebied van het beëindigen van onrechtmatige bewoning en de verkoop van bestaand bezit zijn ruimschoots gerealiseerd. Ook de voorgenomen activiteiten op het gebied van leefbaarheid en bouwproductie zijn grotendeels uitgevoerd. De ambities in de periode 2008 – medio 2010 zijn slechts gedeeltelijk waargemaakt. De doelstellingen op het gebied van beschikbaarheid, bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en bouwproductie zijn nog in voldoende mate waargemaakt. Met name op het gebied van verkoop en energie en duurzaamheid zijn de prestaties echter achtergebleven bij de voornemens.

Presteren naar ambities 2007

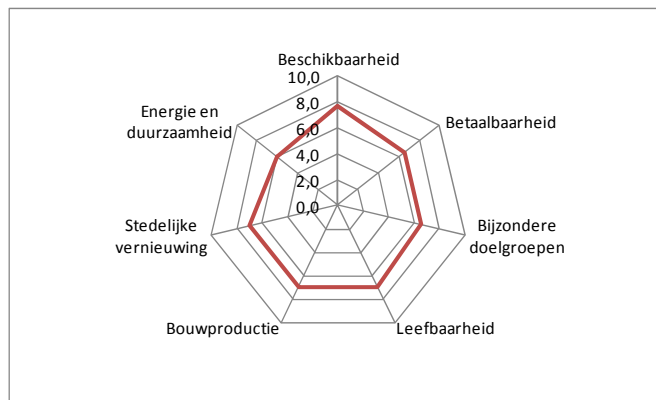


Presteren naar ambities 2008-medio 2010



Uitwerking Presteren naar Opgaven

Stadgenoot is lid van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFWC), die de belangen behartigt van de gezamenlijke corporaties en namens hen met de gemeente onderhandelt over de te leveren prestaties. De afspraken die worden gemaakt, hebben een collectief karakter en zijn niet expliciet doorvertaald naar individuele corporaties. Ook de monitoring heeft betrekking op de gezamenlijke prestaties. De expliciete vertaling van de gezamenlijke opgave naar de eigen doelstellingen en de monitoring daarvan door Stadgenoot is een aandachtspunt. De nieuwe afspraken die eind 2010 zijn gemaakt onder de noemer Bouwen aan de Stad II, zijn door Stadgenoot wel vertaald naar eigen actiepunten. De verdere uitwerking hiervan in de praktijk, zal in de toekomst moeten blijken.



De visitatiecommissie heeft de prestaties van Stadgenoot, voor zover mogelijk, beoordeeld door het uitgangspunt te hanteren dat van Stadgenoot een bijdrage naar rato van haar bezit mag worden verwacht. Geconstateerd wordt dat Stadgenoot de opgaven binnen de gemeente Amsterdam kent en hier ruim voldoende aan heeft bijgedragen. Stadgenoot heeft met name goed bijgedragen aan de bestrijding van onrechtmatige bewoning, de bouwproductie, de realisatie van woningen in het middensegment en van woningen voor zorgbehoevenden. De inzet op leefbaarheid was ruim voldoende. De productie van grote woningen is achtergebleven. Stadgenoot heeft in het bestaand bezit een goede bijdrage geleverd aan studentenhuisvesting door het labellen van woningen en tijdelijke verhuur van woningen. Op het gebied van stedelijke vernieuwing en duurzaamheid zijn de gezamenlijk gemaakte afspraken minder goed te herleiden naar een bijdrage van de individuele corporaties. Op basis van de beschikbare gegevens is de visitatiecommissie van oordeel dat de inzet van Stadgenoot op het gebied van stedelijke vernieuwing ruim voldoende is geweest en op het gebied van energie en duurzaamheid voldoende.

De samenvatting van het presteren naar Vermogen, het presteren volgens Stakeholders en Governance is opgenomen in de recensie. Voor deze velden zijn er geen prestatiespinnenwebben.

Deel III: Integrale beoordelingstabel

Tabel 0.1 Integrale beoordelingstabel

Totaalbeeld	Kwant. prestaties	Kwant. prestaties	I	II	III	IV	V	Tot
Presteren naar eigen Ambities	2007	2008-med. 2010	6,3	6	5	7		
Beschikbaarheid	8,0	6,6*						
Bijzondere doelgroepen	6,8	*						
Leefbaarheid	7,5	6,3						
Bouwproductie	7,7	6,3						
Energie en Duurzaamheid	6,2	5,5						
Verkoop	9,0	5,0						
Bewonersparticipatie	6,9							
Overig		5,7						
Presteren naar Opgaven								
<i>Bouwen aan de Stad I</i>			6,8	8	6	5		
Beschikbaarheid		7,7						
Betaalbaarheid		6,5						
Bijzondere doelgroepen		6,6						
Leefbaarheid		7,0						
Bouwproductie		7,0						
Stedelijke vernieuwing		7,0						
Duurzaamheid		6,0						
Presteren volgens Stakeholders			7	6	6	7		
Presteren naar Vermogen			6,5	7	6	5,5		
Presteren ten aanzien van Governance			7	6	6	6	8	

* dit cijfer heeft zowel betrekking op beschikbaarheid als op bijzondere doelgroepen

I feitelijke prestaties (70%)

II inzicht (10%)

III vertaling (10%)

IV monitoring (10%)

Bij Vermogen is II visie, III risicoprofiel en IV Efficiency

Alleen bij Governance tellen I, II, III, IV en V elk voor 20% mee in de totaalscore

Bijlagen

Bijlage 1: Geïnterviewde personen Stadgenoot

Naam	Functie
Dhr. Anderiesen	Directeur-bestuurder
Dhr. Bijdendijk	Directeur-bestuurder
Dhr. Doomen	Directeur Financiën
Dhr. Noyon	Directeur Strategie, Beleid en Maatschappelijke Verankering
Dhr. Kramer	Directeur Projectontwikkeling
Dhr. Van der Horst	Directeur Vastgoed
Dhr. Roelofs	Directeur Commercieel en Maatschappelijk Vastgoed
Dhr. Storm	Directeur Wonen
Dhr. Kohnstamm	Voorzitter Raad van Commissarissen
Dhr. Noach	Lid Raad van Commissarissen, voorzitter Auditcommissie

Bijlage 2: Betrokken stakeholders

Organisatie	Naam
Gemeente Amsterdam, Dienst Wonen	Mw. van Sluijs
Gemeente Amsterdam, Dienst Wonen	Dhr. Klandemans
Huurgenoot	Dhr. Kroon
Huurgenoot	Dhr. Vleerlaag
HVO Querido	Dhr. Toes
Osiragroep	Dhr. Moeskops
Cordaan	Dhr. Damen
Ymere	Dhr. Steenbeek
De Key	Dhr. Claessens

Bijlage 3: Documentatie

Documenten
Ambities en Doelstellingen
De Koers van Het Oosten anno 2006
Nota Kiezen voor de Toekomst - AWV
Ondernemingsplan 2004-2008 (AWV) + evaluatie
Kwaliteit voor Iedereen
Ondernemingsplan Stadgenoot 2010-2014
Jaarplannen 2007 - 2011
Stadgenoot planbrief Jaarplan 2009 en Meerjarenplan 2008-2018
Nota "Nieuwe Koers Stadgenoot"
Diverse nota's m.b.t. studentenhuisvesting, seniorenhuisvesting, labelling
Diverse fusiedocumenten (afdelingsplannen, werkplannen etc.)
Kwartaalrapportages 2007-2010 (voor zover beschikbaar)
Productiegegevens Stadgenoot
Opgaven in het werkgebied
Beleidsvereenkomst Wonen Amsterdam 2007 t/m 2010
Afspraken Bouwen aan de Stad I + bijlagen
Afspraken Bouwen aan de Stad II
Rapportages Bouwen aan de Stad 2008 t/m 2010
Basisbestand bouwlocaties, januari 2011
Rapportage Procesafspraken Bouwen aan de Stad
Rapportage 1 op 1 afspraken corporaties 2009, 2008
Notulen jaarlijks overleg Dienst Wonen - Stadgenoot
Woonvisies Amsterdam
Afspraken Stadgenoot – gemeente Diemen
Woonagenda 2010-2014
Marktmonitoren Stadgenoot
Diverse gebiedsvisies en analyses
Jaarboeken AFWC
Jaarboeken Nieuw-West
Onderzoek Wonen in Amsterdam 2007 en 2009
Convenant Bouw- en opleidingspool
Convenant verkoop sociale huurwoningen 2002-2007
Grondprijzenbrieven gemeente Amsterdam
Spelregels m.b.t. toewijzing nieuwe vrije sector koopwoningen in Amsterdam
Woonservicepact Amsterdam
Kaderafspraken voor sociale plannen bij sloop en verbetering 2008 t/m 2010
Convenant splitsen en verkoop sociale huurwoningen 2008 t/m 2016
Convenant woonruimteverdeling
Raamovereenkomst Samenwerkingsverband Zoeklicht 2008 t/m 2010
Convenant Vroeg Eropaf 2008
Raamovereenkomst integrale gebiedsontwikkeling Parkstad

Documenten
Stakeholders
Woonbench rapportage maatschappelijk oordeel
Memo: Stadgenoot en de belanghouders
Algemene samenwerkingsovereenkomst en maatwerkovereenkomst voor bewonerscommissies
Verslagen overleg Huurgenoot 2008-2010 + huurderskoepels AWV en Het Oosten (2007)
Verslag belanghoudersbijeenkomst 2010
Vermogen
Begrotingen 2007-2011
Meerjarenplannen en begrotingen vanaf 2007
Jaarverslagen 2007-2009
Managementletters 2008, 2009
Woonbench rapportage financiële prestaties
Rapportage financiële doorlichting AWV / Het Oosten
Corporatie in Perspectief 2010
Brieven CFV (2007-2010)
WSW Kredietwaardigheidsoordeel 2010
Oordeelsbrieven Ministerie VROM / BZK 2007-2010
Treasurystatuut Stadgenoot
Memo Uitgangspunten financiële continuïteit
Governance
Statuten Stadgenoot
Bestuursreglement
Reglement RvC
Huishoudelijke reglement ledenraad
Nota Integriteitsbeleid + klokkenluidersregeling
RvC-verslagen 2008-2010 + verslagen RvC i.o.
Verslagen ledenraad 2008-2010
Reglement Auditcommissie Stadgenoot
Renumeratierapport 2010

Bijlage 4: Presteren naar Ambities en Doelstellingen

Bijlage 4A: Presteren naar Ambities 2007

Doelstelling 2007	Realisatie 2007	Oordeel
Beschikbaarheid		
250 onrechtmatige bewoningen beëindigen	258 beëindigd	8
Betaalbaarheid		
-		
Bijzondere doelgroepen		
<p><i>I Doelstellingen en activiteiten divers:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiding verhuur aan studenten middels campuscontracten • Visie op jongerenhuisvesting verder uitwerken • Oplevering 81 studenteneenheden project Eenhoorn en 38 Bos en Lommerplein • Aandacht voor jongeren die specifieke begeleiding nodig hebben (Kamers met Kansen) • Pilots studentenhuysvesting ATVA en Louise Wenthuis uitvoeren • Pilot Emmikhovenstraat uitvoeren (dienstverlening zorg en welzijn) • Evaluatie Onder-de-Pannen concept uitvoeren • Uitwerken product Verzorgd Wonen • Gegroepeerd wonen realiseren in projecten Houtsmalocatie en Buskenblazer • Beleidskader opstellen voor verzoeken van woongroepen, groepsinitiatieven • Uitwerken plannen Poeldijkstraat (opvang HVO) • Uitwerken plannen maatschappelijke opvang in regulier bezit HVO, Mentrum • Uitvoering Skaeve Huse (opvang extreme veroorzakers overlast) 	<ul style="list-style-type: none"> • 26 campuscontracten via DUWO afgesloten (8) • Visie op studentenhuysvesting uitgewerkt en diverse projecten lopend met jongerenhuysvesting (8) • Gerealiseerd (8) • Intentieovereenkomst gesloten met Combiwel om een project Kamers met Kansen te realiseren (8) • Gerealiseerd via DUWO (8) • Gerealiseerd (8) • Uitgevoerd in 2008 (5) • Intentieovereenkomst getekend met Thuiszorg, Osiragroep om pilot uit te voeren in de Ookmeerflat (7) • Woongroep Turkse Ouderen in project Buskenblazer (6) • Gerealiseerd (8) • Verregaande bespreking met HVO (7) • Werkafspraken gemaakt over begeleiding en toewijzing woningen (8) • Gestart Skaeve Huse met De Key en HVO Querido (8) 	7,5
<p><i>II Bijzondere doelgroepen - Maatschappelijke verhuur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 20% van de leeggekomen woningen die vallen onder de maatwerkregeling wordt toegewezen aan ouderen die door willen schuiven naar een begane grond woning • Aan zorginstellingen worden 8 extra woningen toegewezen bovenop de afgesproken 34 woningen • Tijdelijke huysvesting wordt beschikbaar gesteld voor Restoranje (10 tijdelijke verhuurwoningen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilot gestart in 2 projecten, er wordt gewacht op een positieve reactie v/d Huurdersvereniging Zuider-Amstel (5) • 5 contracten met instanties voor woonbegeleiding afgesloten, 26 verzoeken ontvangen en 26 woningen toegewezen (6) • Er zijn 8 cliënten bemiddeld naar een tijdelijke woning (6) 	6,1

<ul style="list-style-type: none"> • Woonbegeleiding organiseren voor huurders die ofwel overlast veroorzaken ofwel door psychosociale problemen ondersteuning nodig hebben. In overleg met de GGD wordt een pilot gestart voor woonbegeleiding. Het voorstel zal leiden tot intentieverklaring. • Minimaal 300 huisbezoeken aan huurders met financiële problemen met positief resultaat van 50% <p><i>Bedrijfsronroerend goed:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nader onderzoeken marktsegment BOG 20 tot 50m² en nagaan op welke locaties deze ruimten gerealiseerd kunnen worden. • Initiatief om Werkhotel te realiseren wordt uitgewerkt. • Verhuur Van Gendthallen 	<ul style="list-style-type: none"> • GGD heeft besloten niet mee te werken. Wel zijn afspraken gemaakt over beter overleg en oplossingen. Andere instanties willen wel meewerken. (5) • 501 huisbezoeken, bij 243 positief resultaat (8) • Volkskrantgebouw is tijdelijk zo verhuurd. Via de Amsterdamse Compagnie zijn 2 panden geacquireerd die hiervoor zouden kunnen dienen. Verhuur Vliegbasis in opdracht van Far West. (8) • Wonen in Werkhotel bleek vanwege milieueisen en het bestemmingsplan niet mogelijk. Initiatief is wel verder uitgewerkt. (6) • Stadsdeel stond woningen in gebouw niet toe. Plannen voor tijdelijke verhuur zijn ingediend. (5) 	
Leefbaarheid		
<p><i>I Activiteiten leefbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orde en netheidacties in 8 gebieden • Nulbeurt schoonmaken in 11 gebieden en tuinen in 6 gebieden. • Interim beheer (extra schoonmaken bij sloop) in 5 gebieden • In alle gebieden een wijkschouw • Inzetten langdurig werklozen en ex-verslaafden voor kleine klussen (project Impuls) • Inzet stichting buurtbemiddeling • Financiering begeleiding drie probleemhuishoudens • Buurtmanager in Vogelbuurt aanstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 acties uitgevoerd (8) • Zijn samengevallen met Orde en Netheid acties (-) • Gerealiseerd (8) • Pilot in 4 gebieden uitgevoerd (5) • Gerealiseerd in 5 gebieden (8) • Stichting is circa 25 x ingezet (8) • Twee gezinnen begeleid (6) • Complexbeheerder aangesteld (8) 	7,3
<p><i>II Dichtbij in wijken en buurten doen wat nodig is</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Buurtbeheerplannen in 5 gebieden opstellen (Eendrachtsparkbuurt, Nieuwendam Noord, IJburg, Oosterparkbuurt en Osdorp) • Bij minimaal 2 gebieden buurtactiedagen. • In alle 5 gebieden huismeester. • In 2 gebieden inventarisatie op tuinen, schoonmaak en veiligheid complexen. • In 1 gebied inventarisatie aantal schotelantennes, bewoners aanschrijven, 15% verwijderen. • 20 tot 25% van BOG-portefeuille wordt maatschappelijk verhuurd. In overleg met 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebiedsplan voor Eendrachtsparkbuurt, IJburg, Oosterparkbuurt, Osdorp (6) • 3 buurtactiedagen georganiseerd (8) • In alle gebieden gebiedsteams (8) • In diverse wijken zijn acties gehouden (8) • Beleid is gewijzigd door nieuwe technische ontwikkelingen. Resultaat: in alle complexen hebben meeste bewoners zelf antennes verwijderd (8) • 27% maatschappelijk verhuurd. Convenant opgesteld met eisen aan huurder en 	7,7

Broedplaatsen wordt een inventarisatie gemaakt van het gewenste profiel van zogenaamde cultuurpanden en de doelen die huurder en verhuurder hiermee beogen om zo vast te kunnen stellen of een maatschappelijke verhuring (financieel) verantwoord is.	verhuurder. (8)	
Bouwproductie / gebiedsmanagement		
Oplevering 39 nieuwbouw huurwoningen	33	8
Oplevering 147 nieuwbouw koopwoningen	174	
Oplevering 182 (138+44) parkeerplaatsen	219	
Oplevering 16 overige eenheden	14 eenheden BOG	
Op te leveren: 102 sociale huurwoningen 146 vrije sector huurwoningen 230 woningen Stedenfonds 29 bedrijfsruimten (2.918 m ² VVO)	Opgeleverd (8,3): 147 (9) 237 (9) 220 (7,5) 28 BOG eenheden (7,5) 85 nieuwbouw koopwoningen 403 parkeerplaatsen (waarvan 182 voor het Stedenfonds)	7,3
Gebiedsmanagement / planvorming	Gebiedsmanagement (6,3):	
<ul style="list-style-type: none"> Een signatuursessie houden waarin de inhoudelijke filosofie van de corporatie praktisch wordt vertaald naar gebiedsmanagement Opstellen gebiedsvisie voor Nieuwendam-Noord, Oosterparkbuurt, Zeeburgerpad en Zeeburgereiland Fase 2 plan Eendrachtbuurt uitvoeren Plan maken voor ABN-Amro gebouw Plan maken voor Parooldriehoek Almere: plan Pampushaven verder uitwerken en starten met realisatie, afronden plan Ecurdorp en starten met realisatie, concrete aanbiedingen doen aan gemeente voor particulier opdrachtgeverschap 	<ul style="list-style-type: none"> Gehouden (8) Opgesteld volgens schema(8) Start bouw vertraagd vanwege trage uitplaatsing bewoners (5) Planproces loopt (6) Planproces loopt (6) Plan Pampushaven kan vanwege milieuproblemen niet worden gerealiseerd, Ecurdorp: nieuw overleg is opgestart, aanbieding PO gedaan, project niet gekregen. (5) 	
Stedelijke vernieuwing		
-		
Energie en duurzaamheid		
(alleen AWV): Aantal individuele woningverbeteringen bij mutatie, op verzoek: 322	324 (8)	6,2
Aantal individuele woningverbeteringen o.b.v. SBV: 132	80 (5)	
Verbeteren binnenmilieu van 834 woningen	615 (5)	
Aantal complexmatige woningverbeteringen: 497	458 (7)	
Aantal overige verbeteringen: 60	52 (6)	
Verkoop		
Totaal 489 bestaande huurwoningen	525	9

Bewonersparticipatie		
<i>I Ondersteuning bewonersinitiatieven</i>	Diverse initiatieven: Lekker Wonen wedstrijd georganiseerd, waarbij bewoners worden opgeroepen plannen in te dienen voor verbetering buurt. In Borgerbuurt digitaal bewonerspanel ingesteld. Meegedaan met Dag van de Dialoog Ontwikkeling Buurtleven.NL	8
<i>II Bewoners aan het stuur :</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers die veel samenwerken met klanten hebben deelgenomen aan 1 of meer discussies over Bewoners aan het Stuur. Nieuwe ambities zijn vastgelegd in gedragscode. • Er worden 4 pilots gestart, waarvan er min. 2 daadwerkelijk tot uitvoering komen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Start februari met bijeenkomst met 60 medew. Gedragscode volgt in 2008.(6) • Publiciteit gericht op 4 buurten. Hieruit is aantal initiatieven van bewoners gekomen. Beperkt aantal is uitgevoerd. Externe partij ingeschakeld voor ondersteuning bewoners en medewerkers.(5,5) 	5,8

Bron: Activiteitenplannen, begrotingen, kwartaalrapportages 2007, Jaarverslagen 2007, memo productie Stadgenoot

Bijlage 4B: Presteren naar Ambities 2008 t/m medio 2010

Doelstellingen	Resultaten 2008 – medio 2010	Oordeel
<p>Beschikbaarheid / bijz. doelgroepen</p> <p>De trein blijft even lang: op termijn van 10 jaar zijn er tenminste evenveel woningen in eigendom van de corporatie. Door toevoeging van woningen met meer kwaliteit wordt uiteindelijk waarde toegevoegd aan de portefeuille.</p>	<p>Aantal woningen in bezit:</p> <p>31-12-2007: 29.934 31-12-2008: 30.359 31-12-2009: 29.907</p> <p>Het aantal woningen tussen eind 2007 en eind 2009 is nagenoeg gelijk gebleven. De doelstelling geldt echter voor een termijn van 10 jaar. Eind 2009 is geconstateerd dat de doelstelling niet langer handhaafbaar is. In de tussenliggende periode is het aandeel goedkope woningen afgenomen en het aandeel betaalbare en dure woningen toegenomen en is het totaal aantal woningen in bezit ongeveer gelijk gebleven. De werkelijk geleverde prestaties in 2008 en 2009 beoordeelt de visitatiecommissie derhalve als ruim voldoende.</p>	7
<p>SG wil woningen aanbieden aan iedereen in Amsterdam op de woningmarkt die een steuntje in de rug nodig heeft.</p> <p><i>Vanuit afdelingsplannen 2009:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Frictieleegstand is gedaald naar 1,29% • 200 huuropzeggingen vanuit onrechtmatige bewoning • Studentenhuisvesting is geïmplementeerd 	<p>Totaal in 2008/ 2009:</p> <p>4.521 nieuwe verhuringen, waarvan:</p> <p>2.643 via Woningnet (incl. 106 statushouders, 86 maatwerkregeling, ca. 50 beroepsgroepen)</p> <p>110 begeleid wonen 87 campuscontracten 254 tijdelijke verhuur 200 wisselwoningen 294 gebruikovereenkomsten 288 vrije sector 645 overig</p> <p>In bijlage 5c zijn de prestaties op het gebied van bijzondere doelgroepen opgenomen.</p> <p>In 2008 is 80% van de woningen passend toegewezen. In 2009 is dit 85%. Dit % ligt lager dan bij referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde.(5)</p> <p><i>Gerealiseerd in 2009: (7,3)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gedaald naar 0,8%, totale leegstand is echter 4,4% (6) • 293 woonfraudezaken opgelost, 209 woningen vrijgekomen (8) • Gerealiseerd (8) <p>De doelstelling is onvoldoende concreet uitgewerkt. De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van de gegevens over het passend toewijzen enerzijds en het behalen van de concrete doelen uit de afdelingsplannen anderzijds. Per saldo leidt dit tot het oordeel dat de prestaties voldoende zijn geweest.</p>	6,2

Betaalbaarheid	-	
<p>Leefbaarheid</p> <p>In alle buurten moet de leefbaarheid door bewoners tenminste als voldoende worden beoordeeld en gemiddeld moet de leefbaarheid in de buurten van SG ruim voldoende zijn.</p> <p>In het ondernemingsplan is de doelstelling als volgt gewijzigd: in alle marktgebieden waar wij woningen in bezit hebben in de periode 2009-2014 willen wij minimaal een voldoende (6) bereiken bij de algemene beoordeling van de buurt uit het WIA. Voor de A en B gebieden streven we naar minimaal een 7.</p>	<p>In 1 buurt in Amsterdam is het totaaloordeel onvoldoende: Overtoomse Veld in Slotervaart (5,6). In deze buurt heeft Stadgenoot niet of nauwelijks bezit. In 2007 scoorden nog 2 buurten onvoldoende en in 2005 zes buurten. De Kolenkitbuurt kreeg na jarenlang een onvoldoende te hebben gekregen in het jongste WIA een 6. Het gemiddelde cijfer voor leefbaarheid is niet bekend.</p> <p>Uit het WIA bleek dat 3 van de 11 A-gebieden een waardering kregen die hoger of gelijk was aan een 7. Acht gebieden scoorden lager. Van de B-gebieden scoorden 14 van de 17 gebieden hoger of gelijk aan een 7. De overige marktgebieden waar Stadgenoot bezit heeft, scoorden allemaal voldoende (hoger of gelijk aan 6).</p> <p>In de ontwikkeling van de beoordeling van leefbaarheid is een positieve trend zichtbaar. Voor de betreffende periode worden de prestaties als ruim voldoende beoordeeld.</p>	7
<p>SG wil in al haar gebieden fysiek aanwezig zijn. Na de fusie zijn alle gebieden voorzien van een buurtsteunpunt. De hele organisatie gaat buurtgericht werken.</p> <p><i>Uitwerking jaarplan 2009</i></p> <p>Er zijn drie buurtentrees geopend en die functioneren</p> <p>De buurtkiosk wordt veelvuldig ingezet bij activiteiten in buurten</p>	<p>Begin 2010 zijn er in totaal 7 Buurtentrees in gebruik en wordt de buurtkiosk veelvuldig ingezet. Ook is in bijna alle complexen van Stadgenoot een huismeester aanwezig. Met de Nieuwe Koers is echter afgesproken de verdere ontwikkeling van Buurtentrees te concentreren in de gebieden die dat het hardste nodig hebben, waardoor de uiteindelijke ambitie om alle gebieden te voorzien van een buurtsteunpunt niet wordt gehaald. Vanwege het feit dat de ambities uit het Jaarplan 2009 wel zijn waargemaakt en de inzet van de vele huismeesters, heeft de visitatiecommissie de prestaties beoordeeld als ruim voldoende.</p>	7
<p>In alle buurten voldoende voorzieningen: SG zal in alle gebieden waarin zij actief is onderzoeken of voldoende voorzieningen aanwezig zijn en zo nodig initiatief nemen om deze met andere maatschappelijke partners te realiseren.</p>	<p>De uitkomsten van het onderzoek zijn niet bekend. In het nieuwe ondernemingsplan is geen nieuwe of uitgewerkte doelstelling opgenomen. Er is in de tussentijdse periode wel gewerkt aan de realisatie van diverse (maatschappelijke) voorzieningen.</p>	5
<p>Bouwproductie</p> <p>SG wil actief bijdragen aan verdere groei en ontwikkeling van Amsterdam. Dit houdt niet op bij de gemeentegrenzen. In het document Kwaliteit voor Iedereen wordt gesproken over de bouw van bijna 4.000 nieuwe huurwoningen en wooneenheden, de sloop van bijna 2.000 woningen in de periode 2007 t/m 2012.</p>	<p>In de periode 2007 t/m 2009 zijn volgens de gegevens van Stadgenoot 1.245 zelfstandige huurwoningen opgeleverd (inclusief woningen voor het Stedenfonds) en 183 woningen gesloopt. In 2009/2010 is de nieuwbouwambitie teruggebracht en zijn sloopprojecten uitgesteld. Ook is besloten de projecten in Almere stop te zetten. De totale ambitie wordt slechts gedeeltelijk gehaald. De nieuwbouwambities uit het jaarplan 2009 zijn wel gerealiseerd. Tevens kan worden geconstateerd dat in 2008 en de jaren daarvoor nog een aantal grote acquisities is gedaan om de ambitie te realiseren. In 2007 en 2008 zijn 252</p>	6,3

	<p>woningen / eenheden door aankoop aan de voorraad toegevoegd. Daarnaast zijn in de periode 2007-2009 circa 900 koopwoningen opgeleverd. De prestaties in de jaren 2008 en 2009 ten opzichte van de ambities in die jaren worden als voldoende beoordeeld.</p> <p><u>Uitwerking jaarplannen 2008:</u> Oplevering 345 huurwoningen (196+149)</p> <p><u>Uitwerking jaarplan 2009:</u> Op te leveren huurwoningen: 226</p> <p><u>Uitwerking jaarplan 2009:</u> De projecten in Almere lopen conform planning</p>	<p>Opgeleverd 2008 (6): 162 sociale huurwoningen 141 vrije sectorwoningen 279 koopwoningen 21 eenheden BOG 474 parkeerplaatsen</p> <p>Opgeleverd (8): 233 sociale huurwoningen 53 vrije sectorwoningen 4 clusters van 6 onzelfstandige eenheden + 7 clusters van 8 onzelfstandige eenheden zorg 234 koopwoningen 128 koopwoningen op IJburg samen met Vesteda 19 vrije sector huurwoningen voor het Stedenfonds 19 eenheden BOG 219 parkeerplaatsen</p> <p>In 2008 werkte Stadgenoot nog aan vier posities in Almere. In 2009 is de ontwikkeling van Toren I en het project Goede Buren stopgezet. Voor de ontwikkeling van het Olympiakwartier zijn in 2009 afspraken gemaakt over de fasering. Voor het project Ecurdorp werd gewerkt aan een samenwerkingsovereenkomst. In 2010 heeft Stadgenoot besloten zich terug te trekken uit Almere. (5)</p>	
	Stedelijke vernieuwing	-	
	<p>Energie en duurzaamheid Binnen 10 jaar is meer dan 90% van de woningen op een acceptabel kwaliteitsniveau gebracht. <i>Afdelingsplan 2009:</i> gewenst kwaliteitsniveau woningvoorraad is beschreven.</p> <p><i>Jaarplan 2009:</i> De woningverbeteringdoelstellingen t.a.v. de energieprestaties zijn geïmplementeerd</p>	<p>In 2009 is een werkgroep gestart met het formuleren van de definitie van de basiskwaliteit en het maken van programma's. Dit proces was begin 2010 nog niet gereed. De doelstelling is in het nieuwe Ondernemingsplan op hoofdlijnen gehandhaafd en als volgt verwoord: ultimo 2014 voldoet 100% van onze woningportefeuille aan de door ons vastgestelde basiskwaliteit.</p> <p>Begin 2009 is een energiebesparingsdoelstelling voor de komende 10 jaar geformuleerd. Deze bleek echter snel achterhaald. In het Ondernemingsplan is een nieuwe doelstelling opgenomen.</p>	5
	SG bouwt woningen die tenminste een eeuw meegaan.	De haalbaarheid van deze doelstelling is pas op zeer lange termijn te toetsen.	6

<p><i>Jaarplan 2009</i> Het Solidconcept is uitontwikkeld</p>	<p>Start bouw heeft plaatsgevonden. Concept is nog niet volledig uitontwikkeld. Een deel van het concept zal woningen gaan betreffen.</p>	
<p>Verkoop <i>Jaarplan 2008 en 2009:</i> 525 huurwoningen per jaar</p>	<p>319 huurwoningen in 2008 302 huurwoningen in 2009</p>	5
<p>Overig SG wil voor de individuele klanten 24 uur per dag bereikbaar zijn. <i>Afdelingsplan:</i> 80% van de telefoongesprekken wordt binnen 30 seconden opgenomen</p>	<p>61%</p>	6
<p>De waardeontwikkeling van het vastgoed van SG moet boven het stedelijk gemiddelde liggen. Dit wordt gemeten aan de hand van de vrije verkoopwaarde van woningen en overige gebouwen. Om dit te bereiken, investeert SG in de kwaliteit van gebouwen en gebieden.</p>	<p>De waardeontwikkeling hoeft pas in 2012 bovengemiddeld te zijn. In het Ondernemingsplan zijn de doelen voor de waardeontwikkeling beperkt tot de zogenaamde groeigebieden en oppasgebieden. In 2009 is een nulmeting uitgevoerd in een aantal gebieden. In de groeigebieden bleek de 3-jaartrend positief. In de oppasgebieden bleek in 12 van de 15 gebieden de trend negatief. De ontwikkeling in het laatste jaar (2009) bleek positiever: 10 van de 15 gebieden kenden een hogere stijging dan wel lagere daling dan de stad als geheel.</p>	6
<p>SG gaat werken in wisselwerking met mensen en samenleving. Nog voor fusiedatum wordt een concreet plan opgesteld om hier invulling aan te geven.</p>	<p>Om inhoud te geven aan de maatschappelijke verankering wilde Stadgenoot een maatschappijraad instellen. De ambitie was om de eerste helft van 2009 te gebruiken om de samenstelling, taken en bevoegdheden van de maatschappijraad verder uit te werken en de maatschappijraad in de tweede helft van 2009 te installeren. De doelstelling is nog niet gerealiseerd (met uitleg doorgeschoven), het overleg met de ledenraad loopt nog.</p>	5
<p>SG wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor creatieve en ondernemende werknemers.</p>	<p>Organisatie-doelstellingen vallen buiten de scope van de visitatie.</p>	-

Bron: Kwaliteit voor Iedereen, Ondernemingsplan, Jaarverslagen, memo productie Stadgenoot

Bijlage 4C: Prestaties bijzondere doelgroepen en leefbaarheid

	2007	2008	2009
Bijzondere doelgroepen			
<i>Ouderen</i> Toewijzing woongelegenheden aan ouderen		14,7%	12,1%
	<ul style="list-style-type: none"> Realisatie 10 woningen voor groepswonen voor Turkse ouderen in het project de Buskenblazer. Huisvesting van een Hindoestaanse seniorenwoongroep in 7 Wibowoningen in het project Dudokhaken. In 2009 zijn 24 wooneenheden voor dementerende ouderen, Wibowoningen en een Wibowoning met een ontmoetingsruimte opgeleverd aan Amsta. In 2009 heeft Stadgenoot het verzorgingshuis De Drecht gekocht van Rochdale. In 2009 is Stadgenoot samen met de Osiragroep gestart met een nieuwe invulling van het project Verzorgd Wonen in de Ookmeerflat. In 2009 is een dienstverleningsovereenkomst getekend met de Osiragroep bij de oplevering van de gerenoveerde Emmikhovenflat. 		
<i>Bewoners met lichamelijke of geestelijke beperking</i>	<ul style="list-style-type: none"> In 2007 heeft Stadgenoot afspraken gemaakt met de Stichting Marathon, een particulier initiatief voor jongvolwassenen met een autistische aandoening. Hiervoor zijn een ontmoetingspunt en 8 tweekamerwoningen aangeboden. Zo kan deze groep zelfstandig wonen. In 2009 heeft Cordaan de locatie Leeuw van Vlaanderen aan Stadgenoot overgedragen. Hierin zijn 24 verstandelijk beperkten gehuisvest. Stadgenoot bouwt voor Cordaan een nieuwe locatie in Bos en Lommer. 		
<i>Studenten/jongeren < 23 jaar</i>	Labelling 3 complexen voor studenten, herontwikkeling GAK-gebouw		
	Opgeleverd: 81 studenteneenheden	Project Collage: 77 studio's voor studenten	
	<ul style="list-style-type: none"> T/m 2008 werkt Stadgenoot samen met Duwo en Rochdale binnen DUWO Pro Student. In 2009 is het werkhotel Bos en Lommer uitgebreid met 40 woonwerk-leerplekken (Stadgenoot werkt hierin samen met HVO-Querido en Amarantis Onderwijsgroep). Het werkhotel begeleidt jongeren tussen 17 en 27 jaar bij het herstructureren van hun leven. In samenwerking met Amarantis en Stadsdeel De Baarsjes is een Scholingswinkel opgezet. Stadgenoot ondersteunt het Jongerenplatform Zuid-West Kwadrant. Stadgenoot is mede-financier van de chill-bus. Hier kunnen jongeren terecht voor opvang, informatie, hulpverlening etc. In 2009 heeft Stadgenoot een miniconferentie georganiseerd om aandacht te vragen voor de problematiek van zwerfjongeren. 		
<i>Huisvesting statushouders</i>		79	27
<i>Overige personen die zorg, begeleiding of speciale eisen aan woning stellen</i>	<ul style="list-style-type: none"> In 2009 is Stadgenoot voor HVO Querido gestart met de bouw van een nieuw opvanghuis voor dak- en thuislozen in Slotervaart. Er worden 180 plaatsen, 86 kamers, 40 internaatplaatsen en 54 groepswoningen gerealiseerd. In 2009 is in CZAN Noord gestart met een complex voor 		

	<p>maatschappelijke opvang (18 eenheden en 2 gemeenschappelijke eenheden).</p> <ul style="list-style-type: none"> • In 2010 is gestart met de bouw van een complex voor zwerfjongeren in het Polderweggebied. Het gebouw krijgt 30 kamers en 89 woningen. • Stadgenoot huisvest de 24 uursvoorziening Varikstraat van HVO-Querido. Dit is een opvang voor drugsverslaafden met psychiatrische problematiek. • Realisatie Skaeve Huse (samen met De Key): 5 woningen voor extreme overlastveroorzakers. Via het project Skaeve Huse krijgen zij een kans om niet op straat te belanden. • Portiekplan: samen met Jeugdzorginstelling Spirit wordt gewerkt aan een interventie- en woonbegeleidingsproject voor gezinnen met een opeenstapeling van sociale en economische problemen. Spirit begeleidt het gezin, een huismeester van Stadgenoot houdt toezicht op de gezinnen die via het Portiekplan gehuisvest zijn in een woning van Stadgenoot. • Stadgenoot werkt samen met Het Rode Kruis met als doel eenzaamheid en uitsluiting van ouderen en gezinnen op of onder de armoedegrens te bestrijden. 		
Begeleid wonen (aantal woningen)	67	39	60
Overig	Stadgenoot is actief met het Onder-de-Pannen concept: dit is een woonconcept met woningen voor iedereen. In 2009 is de eerste fase van de nieuwbouw van Het Schouw (voormalig verzorgingstehuis) opgeleverd met 60 sociale huurwoningen, 8 groepswoningen, 37 koopwoningen en ca. 1.200 m ² bedrijfsruimte voor de Osiragroep.		
Leefbaarheid			
Uitgaven leefbaarheid per woongelegenheden		218	235
Afhandeling overlastklachten (aantal)	717	570	729
Overig leefbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Stadgenoot legt maandelijks huisbezoeken af. In 2009 zijn er 190 huisbezoeken afgelegd. • Diverse projecten bedoeld om bewoners elkaar te laten ontmoeten of met bewoners in gesprek te komen: realisatie Buurtentree, buurtkiosken, portiekcafés, buurtkamers, dag van de dialoog, organisatie nieuwjaarsrecepties e.d. • In bijna alle complexen is een huismeester aanwezig. Huismeesters hebben niet alleen reguliere taken, maar signaleren ook als het ergens met een bewoner niet goed gaat. • Allerlei overige activiteiten zoals: denktankbijeenkomsten met bewoners, festivals, portiekschilderen etc. • Diverse acties uitgevoerd om verwaarloosde tuinen op te schonen. • Organisatie wijkactiedagen met bewoners om buurten schoner te maken. • Om kwaliteit van wonen en leven in een wijk te verbeteren doet Stadgenoot aan leefbaarheidsponsorings en corporate sponsoring. 		

Bijlage 5: Uitwerking beoordeling Presteren naar Opgaven

Opgaven werkgebied uit Bouwen aan de Stad I

Opgaven 2007 t/m 2010	Realisatie 2007-2009 (en waar bekend 2010) (met waar mogelijk het aandeel Stadgenoot)	Oordeel
Beschikbaarheid		
Tenminste 65% van de verhuringen (absoluut tenminste 26.000) wordt aangeboden aan de primaire doelgroep en tenminste 85% (absoluut tenminste 34.000) aan de groep tot de voormalige ziekenfondsgrens. Er wordt onderscheid gemaakt naar marktgebieden.	De aanbiedingsafspraken zijn voor de periode 2007-2009 gehaald, met uitzondering van het % verhuringen aan de primaire doelgroep in marktgebied 1 (dat lag op 62%). Stadgenoot heeft in 2009 en de eerste helft van 2010 aan de afspraken voldaan. De visitatiecommissie beschikt niet over gegevens van de periode daarvoor.	7
Werken aan een stevig middensegment. Verwachting is start bouw 1.600 woningen in het middensegment in vier jaar tijd.	In de periode 2007 t/m 2010 is gestart met de bouw van 2.864 middeldure woningen (742 huur en 2.122 koop). Stadgenoot is gestart met de bouw van 367 middeldure woningen (130 huur en 237 koop). Dit is 13% van de totale gerealiseerde productie en 23% van de stedelijke ambitie. (bron: basisbestand bouwlocaties d.d. 7-1-2011)	8
Onrechtmatige bewoning: Partijen zullen zich binnen de eigen opsporings- en handhavingbevoegdheden maximaal inspannen om woonfraude te bestrijden en daarover met burgers te communiceren. De corporaties pakken fraude op basis van een actief opsporingsmodel aan.	Corporaties en een aantal andere partijen hebben de afspraken vastgelegd in een raamovereenkomst en werken samen via het samenwerkingsverband Zoeklicht. Stadgenoot neemt hier deel aan. In 2007 t/m 2009 zijn 4.364 zaken afgerond op het gebied van onrechtmatige bewoning. Voor Stadgenoot waren dit er 597 (aandeel 14%). (bron: Jaarboeken AFWC)	8
Betaalbaarheid		
Verwachting dat 10.000 goedkope woningen worden verhuurd met een huur tot € 394,-	Deze ambitie was binnen drie jaar al gehaald. De corporaties overtreffen op dit punt de verwachtingen ruimschoots. (bron: Rapportage Ba/dS 2010). Afzonderlijke gegevens van Stadgenoot zijn niet bekend. Om een toch indicatie te krijgen van de bijdrage van Stadgenoot heeft de visitatiecommissie de prestatie gereconstrueerd: met een marktaandeel van 14% zou Stadgenoot jaarlijks 350 woningen onder 395 euro moeten verhuren om naar rato bij te dragen. Stadgenoot had in 2009 9.764 goedkope woningen (met een huur onder 357 euro). De mutatiegraad was 7,2%. Wanneer wordt verondersteld dat deze mutatiegraad ook voor de voorraad goedkope woningen geldt, kan worden berekend dat Stadgenoot ruim 700 goedkope woningen heeft verhuurd. Eenzelfde berekening kan voor 2007 en 2008 worden gemaakt. Het (veronderstelde) aantal ligt ruim boven de benodigde 350 woningen, waardoor het zeer waarschijnlijk is dat Stadgenoot voldoende aan deze opgave heeft bijgedragen.	6

Minimaal 50% van de te verkopen sociale huurwoningen worden bereikbaar gehouden voor de inkomensgroep tot 1,5 keer modaal.	In de periode 2007 t/m 2009 is hier ruimschoots aan voldaan (bron: AFWC). Stadgenoot heeft hier in 2009 ook ruimschoots aan voldaan (62%). Gegevens over 2007 en 2008 zijn niet bekend.	7
Verkoop van 500 woningen onder noemer verkoop onder voorwaarden vanaf 2010.	Belastingdienst hield toepassing Koopgarant in Amsterdam tegen.	-
Van woningen met een huur tussen € 648 en € 975 komt het overgrote deel ten goede aan de inkomensgroep tot 2x modaal.	Prestaties zijn niet opgenomen in de Rapportage Bouwen aan den Stad.	-
50% van de nieuwe sociale huurwoningen worden met voorrang verhuurd aan de primaire doelgroep.	In de rapportage Bouwen aan de Stad 2010 is nog niet gerapporteerd over de aanvangshuren, omdat veel van de nieuwe woningen nog niet zijn opgeleverd.	-
Bijzondere doelgroepen		
<i>Zorgwoningen</i>		
Start bouw 1.500 zorgwoningen (onderdeel van de 6.000 sociale huurwoningen). In 2008 is afgesproken dat bestaande bouw ook meetelt.	In 2007 t/m 2010 is gestart met de bouw van 885 zorgwoningen . Stadgenoot is gestart met de bouw van 220 zorgwoningen. (Dit is 25% van de totale gerealiseerde productie en 15% van de stedelijke ambitie). De inzet vanuit de bestaande bouw bedroeg in 2007-2009 120 woningen. Voor 2010 is de verwachte inzet 116 woningen. De visitatiecommissie beschikte niet over gegeven over het aandeel van Stadgenoot hierin. (bron: samenvatting Ba/dS en basisbestand bouwlocaties d.d. 7-1-2011)	8,5
Corporaties stellen jaarlijks 150 woningen voor <u>zelfstandig</u> begeleid wonen ter beschikking.	De prestaties op stadsniveau zijn niet bekend. Stadgenoot heeft in de periode 2007 t/m 2009 166 woningen ter beschikking gesteld voor begeleid wonen. Niet bekend is hoe groot het aandeel zelfstandige woningen hierin was. (bron: Jaarverslagen Stadgenoot)	
<i>Grote woningen</i>		
Start bouw 1.500 woningen grote woningen (onderdeel van de 6.000 sociale huurwoningen). In 2008 is afgesproken dat bestaande bouw ook meetelt.	In 2007 t/m 2010 is gestart met de bouw van 675 grote woningen (>100m ²). Stadgenoot is gestart met de bouw van 47 grote woningen. Dit is 7% van de totale gerealiseerde productie en 3% van de stedelijke ambitie. De inzet vanuit de bestaande bouw bedroeg in 2007-2009 113 woningen. Voor 2010 is de verwachte inzet 79 woningen. De visitatiecommissie beschikte niet over gegeven over het aandeel van Stadgenoot. (bron: samenvatting Ba/dS en basisbestand bouwlocaties d.d. 7-1-2011)	4
Aanbieding van tenminste 2.500 grote woningen met een huurprijs onder de maximale huurtoeslaggrens door nieuwbouw, samenvoeging of vrijkomende woningen uit de voorraad. Tenminste 50% daarvan wordt aangeboden onder de hoge aftoppingsgrens.	In de jaren 2007 t/m 2009 zijn 1.404 grote sociale huurwoningen verhuurd, waarvan 57% onder de aftoppingsgrens. Afzonderlijke gegevens van Stadgenoot zijn niet bekend. (bron: Rapportage Ba/dS 2010)	

<i>Studenten en jongerenhuisvesting</i>		
<p>Start bouw 1.000 zelfstandige studenteneenheden (helpt valt binnen afspraken sociale sector).</p> <p>In 2008 is afgesproken dat bestaande bouw ook meetelt.</p>	<p>In 2007 t/m 2010 is gestart met de bouw van 387 studentenwoningen.</p> <p>Een van de rechtsvoorgangers van Stadgenoot heeft in het verleden bijgedragen aan projecten die door DUWO werden gerealiseerd. Door de ontvlechting die heeft plaatsgevonden, is in de overzichten niet meer zichtbaar wat Stadgenoot op het gebied van studentenhuysvesting heeft gedaan.</p> <p>Projecten waar Stadgenoot aan heeft bijgedragen zijn onder meer Science Park (721 eenheden) en het project Collage (77 eenheden) (6)</p> <p>De inzet vanuit de bestaande bouw bedroeg in 2007-2009 44 woningen. Voor 2010 is geen verwachte inzet opgenomen. De visitatiecommissie beschikte niet over gegevens over het aandeel van Stadgenoot hierin.</p> <p>(bron: samenvatting Ba/dS en basisbestand bouwlocaties d.d. 7-1-2011)</p>	7,0
<p>Labelling 800 (v/d 6.800) beschikbare <u>goedkope</u> woningen voor studenten. en 800 voor jongeren.</p>	<p>In 2007 en 2008 waren de randvoorwaarden en regelgeving voor labelling nog niet helemaal ingevuld. Deze moesten nog op gang komen. De prestaties op stadsniveau zijn nog niet bekend.</p> <p>Stadgenoot heeft 171 eenheden gelabeld voor studenten in het ATVA-gebouw, 632 tijdelijke eenheden in Slotermeer en 171 eenheden in het L. Wenthuis. (bron: jaarverslagen Stadgenoot) (8)</p>	
<p>Vergroten van de huisvestingsmogelijkheden voor jongeren en studenten extra door tijdelijke verhuur, vooruitlopend op stedelijke vernieuwing.</p>	<p>De prestaties op stadsniveau zijn niet bekend.</p> <p>Stadgenoot heeft in de periode 2007 t/m 2009 573 woningen tijdelijk verhuurd. (bron: Jaarverslagen Stadgenoot) (7)</p>	
<i>Erop Af</i>		
<p>Corporaties leveren een bijdrage aan het voorkomen van huisuitzettingen door de afspraken tussen corporaties en instellingen voor maatschappelijke dienstverlening. Als pilots succesvol zijn, willen partijen Er op Af methodiek in alle stadsdelen invoeren.</p>	<p>Sinds 1 januari 2009 werken alle corporaties volgens de werkwijze Vroeg Erop Af. Via een convenant hebben partijen zich verplicht tot een gezamenlijke inspanning en verantwoordelijkheid m.b.t. de hulp- en dienstverlening aan huurders met (problematische) huurschulden.</p> <p>Stadgenoot heeft in 2009 270 huurders aangemeld met 2 mnd huurachterstand. 63 dossiers zijn met een betaling of regeling afgesloten. (bron: Jaarverslag Stadgenoot)</p>	7
Leefbaarheid		
<p>Ambitie om het stedelijk gemiddelde rapportcijfer voor leefbaarheid door bewoners met 0,2 punt per 2 jaar te verhogen.</p>	<p>Cijfer 2005: 7,1 Cijfer 2007: 7,2 Cijfer 2009: 7,3</p> <p>Niet specifiek voor Stadgenoot</p> <p>(bron: WIA)</p>	7
<p>Uitvoeren van activiteiten die ten doel hebben om de kwaliteit van het samenleven van bewoners te verbeteren met name op straat-, buurt- en wijkniveau wordt</p>	<p>Stadgenoot heeft diverse activiteiten uitgevoerd, zoals: Buurtentree/buurtkiosk Buurtleven.nl Lekker Wonen / Bewoners aan het Stuur</p>	

beschouwd als speerpunt.	Vele initiatieven in kader van wijkaanpak Inzet huismeesters etc.	
Voor buurten met een score < 6 in de leefbaarheidmonitor wordt een gezamenlijke en onderling afgestemde gebiedsgerichte aanpak afgesproken.	2007: 2 buurten onvoldoende 2009: 1 buurt onvoldoende	
Partijen inventariseren in 2007 mogelijkheden om tot een sluitende aanpak rond woonoverlast te komen.	In 2008 convenant Doorzon getekend. Stadgenoot participeert hierin.	
Bouwproductie		
Ambitie is om 20.000 woningen <i>in aanbouw</i> te nemen. Corporaties hebben de ambitie om hier een aanzienlijk deel van te realiseren.	In totaal is 2007 t/m 2010 gestart met de bouw van 13.769 woningen, waarvan 10.039 (73%) door de corporaties. Stadgenoot is gestart met de bouw van 1.433 woningen (Dit is 14% van de totale gerealiseerde productie door corporaties) (bron: samenvatting Ba/dS en basisbestand bouwlocaties d.d. 7-1-2011)	8
In ieder geval nemen de corporaties 30% sociale huur ofwel 6.000 woningen voor hun rekening.	In totaal is in 2007 t/m 2010 gestart met de bouw van 4.183 zelfstandige sociale huurwoningen. Stadgenoot is gestart met de bouw van 514 zelfstandige sociale huurwoningen. Dit is 12% van de totale sociale woningbouwproductie en 9% van de stedelijke ambitie) (bron: samenvatting Ba/dS en basisbestand bouwlocaties d.d. 7-1-2011)	6
Stedelijke vernieuwing		
Stedelijke vernieuwing wordt met kracht doorgezet. Door aanpak van de openbare ruimte, renovatie en (vervangende) nieuwbouw worden met name in de vernieuwingsgebieden nieuwe perspectieven geboden. Amsterdam heeft 5 prachtwijken: Westelijke Tuinsteden, Noord, Bijlmer, Bos en Lommer, Amsterdam Oost. Voor zover verdere uitvoeringsafspraken noodzakelijk zijn, worden die voor 1 januari 2008 gemaakt.	In 2008 investeerden de corporaties € 300 miljoen extra in de vijf Vogelaarwijken, 399 projecten werden gestart om de woningen en de leefbaarheid te verbeteren. Stadgenoot investeerde € 37 miljoen, 38 projecten In 2009 investeerden de corporaties ruim € 248 miljoen, totaal 462 projecten. Stadgenoot investeerde € 19 miljoen, 32 projecten In de periode 2007-2009 zijn door Stadgenoot in de Prachtwijken 329 sociale huurwoningen, 81 studenteneenheden, 369 vrije sector huurwoningen en 7 clusters van onzelfstandige eenheden opgeleverd. Voornemens zijn opgenomen in wijkactieplannen en buurtuitvoeringsplannen 2008-2009. Stadgenoot heeft diverse gebiedsplannen opgesteld. Tot slot participeerde Stadgenoot voor 32,33% in Far West (zie hoofdstuk 1) en is dus ook jaarlijks aangeslagen voor de kosten en opbrengsten van deze organisatie. De bijdrage van Stadgenoot aan de stedelijke vernieuwing wordt als ruim voldoende beoordeeld.	7

Energie en duurzaamheid		
Corporaties stellen zich tot doel een besparing van 20% over een periode van 10 jaar in de bestaande voorraad.	Deze ambitie kan nog niet gemeten worden. Wel is bekend dat in de periode 2007 t/m 2009 er circa 4.700 hoog niveau renovaties zijn uitgevoerd, waarvan circa 560 door Stadgenoot. (bron: Jaarboeken AFWC)	6
In 2007 onderzoeken corporaties hoe zo'n reductie haalbaar is.	De gemeente is een koploperalliantie gestart om energiebesparing in de bestaande woningbouw te realiseren. De corporaties hebben zich hierbij aangesloten. In 2008 is het federatieve Netwerk Energiebesparing opgericht.	
Partijen zullen een PvA opstellen om gezamenlijk vernieuwende initiatieven te nemen om tot energiebesparing te komen.	Eind 2007 zijn gemeente en corporaties met elkaar in gesprek gegaan over actualiseren van de eisen t.a.v. duurzaamheid en aanpasbaarheid in de Amsterdamse Basiskwaliteit	
Verkoop⁵		
Corporaties mogen 15.000 woningen verkopen tot 2012. Gemiddeld 3.000 per jaar. Verkoop onder voorwaarden telt hierbij niet mee.	Er zijn in de periode 2007 t/m 2009 in totaal 5.089 bestaande woningen verkocht. Vanaf 2008 is de crisis goed merkbaar. Stadgenoot heeft 1.049 woningen verkocht (aandeel 21%) (bron: rapportage Ba/dS 2010) NB. Dit cijfer wijkt iets af van de eigen opgave in de jaarverslagen van Stadgenoot dat uitkomt op 1.156 woningen	-
Corporaties richten hun verkoopinspanningen nadrukkelijk ook op zittende huurders.	In 2009 zijn 86 v/d 1.214 woningen (7%) aan zittende huurders verkocht	

⁵ Over de verkoop van sociale huurwoningen zijn geen prestatieafspraken gemaakt. Daarom is geen beoordeling opgenomen. Wel zijn er afspraken gemaakt over de verkoopruimte. Voor de volledigheid zijn deze afspraak en de realisatiecijfers vermeld.