

*Stadlander*

jaarverslag  
2015

Vastgesteld door bestuur  
d.d. 20 april 2016

Goedgekeurd door Raad van Commissarissen  
d.d. 20 april 2016

# inhoud

---

Inleiding	3
Hoofdstuk 1. Klantbegeleiding	5
Hoofdstuk 2. Verankering in de samenleving	7
Hoofdstuk 3. Verhuur	13
Hoofdstuk 4. Kwaliteit van het woningbezit	19
Hoofdstuk 5. Interne organisatie	26
Hoofdstuk 6. Financiële verantwoording	34
Hoofdstuk 7. Verklaring van het bestuur	39
Hoofdstuk 8. Jaarverslag 2015 van de Raad van Commissarissen	40
Hoofdstuk 9. Jaarrekening	51
9.1 Geconsolideerde Balans	52
9.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening	54

# inleiding



Voor u ligt het jaarverslag 2015.

We hebben in 2015 als vanouds onze kerntaken uitgevoerd: woningen verhuurd en onderhouden, verkocht, gesloopt en nieuw gebouwd. Dat alles om mensen, die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien, aan passende huisvesting te helpen en om dat ook in de verdere toekomst te kunnen blijven doen. We hebben de maximale ruimte voor huurverhoging doorgevoerd die de minister ons bood, maar hebben de mensen met de allerlaagste inkomens, passend in het armoedebeleid van de gemeenten, voor de huurverhoging 2015 volledig gecompenseerd. Gemiddeld kost een sociale huurwoning bij Stadlander € 510. Vanzelfsprekend met uitschieters naar beneden en naar het maximum van € 711 per maand. Daarnaast verhuren we al jaar en dag woningen in de vrije sector. Veelal met een markthuur tussen de € 711 en € 900. Dit omdat we merken dat de samenwonende politiemans en verpleegkundige tussen wal en schip dreigden te vallen, omdat ze niet meer een sociale huurwoning konden huren en ook geen hypotheek meer konden krijgen voor een normale eengezinswoning.

Het jaar 2015 heeft voor de organisatie Stadlander ook in het teken gestaan van de reorganisatie die al in 2013 is gestart. Deze reorganisatie was onderdeel van het pakket aan maatregelen om mede de aangekondigde verhuurders- en saneringsheffing te kunnen betalen. Stadlander heeft ca. 15 procent van haar beheerkosten bespaard. De reorganisatie heeft tot doel bij te dragen aan een ontwikkeling die Stadlander in staat stelt om ook naar de verdere toekomst onze volkshuisvestelijke taken goed uit te kunnen blijven voeren. We zullen dus een verdere organisatieontwikkeling doormaken die waarschijnlijk over een aantal jaren opnieuw tot een reorganisatie zal leiden. Om de besparing te realiseren is gekozen voor een nieuwe manier van werken gebaseerd op drie pijlers:

- Een nieuw klantconcept waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen reguliere en maatwerkklanten
- Digitalisering; zodat de huurders en woningzoekenden zo veel mogelijk van de dienstverlening via de digitale weg kunnen regelen
- Vernieuwd opdrachtgeverschap. Hierbij werken we nu met onderhoudsregisseurs en hebben we een nieuw aanbestedingsbeleid vastgesteld.

De eerste ervaringen na de reorganisatie waren niet alleen maar positief. Op het terrein van digitalisering bleek al snel dat we te optimistisch zijn geweest over de digitale vaardigheden van onze huurders. Daarop is besloten even een stapje terug te doen om te zorgen dat Stadlander voor iedereen bereikbaar blijft. Er zijn spreekuren in wijken en kernen georganiseerd en ook is de capaciteit op het Klanthuis uitgebreid, zodat de telefonische bereikbaarheid geborgd is. Ook zijn er maatregelen genomen om in 2016 onze website en "MijnStadlander" gebruiksvriendelijker te maken.

We moeten ook en vooral naar buiten blijven kijken om goed aangehaakt te blijven aan de samenleving. De legitimiteit noemen we dat. Om onze legitimiteit te versterken zullen we beter moeten uitleggen wat we doen en waarom we dat doen en moeten we vooral de verbinding blijven zoeken met de partijen waar we het dichtst bij staan; de huurders en de gemeenten. Met deze partners hebben we eind 2015 een denktank opgericht om ideeën te ontwikkelen om de verankering van Stadlander in de samenleving te versterken.

Ton Ringersma  
Bestuurder



# Hoofdstuk 1. Klantbegeleiding

Stadlander heeft als uitgangspunt de eigen verantwoordelijkheid van klanten voor hun woon- en leefsituatie. Mensen voeren zelf de regie over de manier waarop zij leven en wonen. De contacten met het merendeel van onze (potentiële) klanten kunnen daarom snel en volledig geautomatiseerd verlopen, waardoor persoonlijk contact aan de balie of telefoon niet nodig is. Deze klanten regelen hun zaken waar en wanneer ze dat willen via een virtueel loket. Daar waar dat niet lukt (bijvoorbeeld omdat de klant analfabeet of digibeet is of omdat er sociaalmaatschappelijke problemen zijn), biedt Stadlander een helpende hand in de vorm van persoonlijke begeleiding.

Om dit mogelijk te maken is Stadlander juni 2015 gestart met het team Klantbegeleiding. Een klantbegeleider begeleidt een klant van niet-zelfredzaamheid naar voldoende zelfredzaamheid. Dit onder de noemer maatwerk. Deze klant wordt dan ook een maatwerkklant genoemd. Een maatwerkklant is een klant die onvoldoende zelfredzaam is in het zelf realiseren van een acceptabel niveau van functioneren op de belangrijke domeinen van het dagelijks leven en niet in staat is om de juiste hulp te organiseren op het moment dat er een daling dreigt of is van het functioneringsniveau. De domeinen van het dagelijks leven variëren van psychische stoornissen, eenzaamheid tot financiële problemen. Het lage niveau van functioneren binnen deze domeinen uit zich vaak in problemen op het vlak van wonen. Zo ontstaat er vaak overlast voor de omgeving, ontstaan er betalingsproblemen of het uit zich in het feit dat er een vorm van woonfraude wordt gepleegd.

De klantbegeleider begeleidt de klant niet in de zin dat hij de problemen van de klant zelf oplost, maar hij werkt samen met stakeholders aan de vergroting van het oplossend vermogen van de klant. Contact met stakeholders op uitvoerend niveau zorgt ervoor dat er op specialistisch niveau ook bijdragen geleverd worden om uiteindelijk de zelfredzaamheid van de klant te vergroten. Daarnaast wordt ook de dossieropbouw verzorgd, zodat goed in kaart blijft in welke begeleidingsfase een klant zich bevindt en welke afspraken er met de klant c.q. met stakeholders zijn gemaakt. Tegelijkertijd zal het dossier dienen om de ontwikkelingen en afspraken te kunnen monitoren.

Het afgelopen half jaar en de komende periode is het belangrijkste doel van het team haar samenwerking met stakeholders te intensiveren. Deels is dit al gelukt. Zo zijn er intensieve contacten met de volgende partijen:

- GGZ-WNB
- Traverse

- Factteam
- Politie
- Gemeente Bergen op Zoom, Tholen, Steenberg en Woensdrecht
- Stichting Vluchtelingenwerk
- GGD

Er is ook zeker nog werk in uitvoering. Waar bijvoorbeeld in Tholen onlangs een Maatschappelijk Steun Systeem (MASS)-overleg is opgestart, wat erg goed werkt, is hetzelfde overleg in Bergen op Zoom gestopt en gaat men hier op een andere manier invulling aan geven via OGGZ-teams (Openbare Geestelijke Gezondheidszorg). Het streven is om met deze partijen uiteindelijk tot een samenwerkingsovereenkomst te komen.

## Bijzondere doelgroepen

Een recente ontwikkeling op het vlak van de maatwerkklant is de uitstroom van cliënten van de geestelijke gezondheidszorg die langdurig intern gewoond hebben. Verandering van de wetgeving draagt er zorg voor dat deze patiënten zelfstandig moeten gaan wonen en gebruik moeten gaan maken van ambulante zorg. In de regio West-Brabant betreft dit ongeveer 70 patiënten. Stadlander wil er voor zorgdragen dat deze patiënten op de voor hen meest geschikte plek terecht komen met de (rand)voorwaarde dat zorg vanuit de GGZ gegarandeerd is. De afspraken met de GGZ zijn op dit moment nog niet geheel geconcretiseerd. Wij sturen erop begin 2016 afspraken met de GGZ te hebben gemaakt, zodanig dat de kans op mogelijke overlast of clustering is geminimaliseerd.

Ook statushouders worden door Stadlander in eerste instantie gezien als maatwerkklant. We rekenen voor de gemiddelde statushouder gemiddeld drie uur aan klantbegeleiding. Hieronder valt de eerste intake met de klant en een huisbezoek na een aantal weken, waarin met de klant wordt gesproken

over de woning, maar ook over de inburgering in de wijk. De komende jaren zal het aantal te huisvesten statushouders minimaal verdubbelen t.o.v. 2015 en daarmee dus ook onze inzet.

Een andere groep klanten waarvan wij verwachten dat die steeds meer onder de noemer maatwerkklienten zullen vallen zijn de licht dementerenden. Mensen moeten langer thuis wonen (t/m zorgwaarte 3). Consequentie hiervan is dat er vaak op het vlak van wonen zaken mis gaan lopen. Zo gaan mensen dwalen, burens 'lastigvallen', soms ontstaan er betalingsachterstanden en zo zijn er nog veel andere zaken die aan het licht komen als mensen gaan dementeren. De verwachting is dat deze problemen in de toekomst steeds vaker voor gaan komen en een steeds grotere tijdsinvestering van de woningcorporaties gaan vragen.

Voor het team Klantbegeleiding ligt er in 2016 de uitdaging om ook cijfermatig de ontwikkelingen op het terrein van de maatwerkklienten te onderbouwen.

# Hoofdstuk 2. Verankering in de samenleving

## Samenwerking met de gemeente Bergen op Zoom

De samenwerking met de gemeente Bergen op Zoom verloopt goed. Er is veelvuldig contact op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau al dan niet ter voorbereiding op het bestuurlijk overleg dat circa vier keer per jaar plaats vindt. Jaarlijks worden de vorderingen op het gebied van de prestatieafspraken geëvalueerd die voor de periode 2014-2018 zijn gemaakt. Tegen de achtergrond van de nieuwe woningwet zullen de prestatieafspraken in 2016 al vernieuwd worden met een regionale opzet als inzet. De gemeenten Bergen op Zoom, Steenberg, Tholen en Woensdrecht, de corporaties Woningstichting Dinteloord, Woningstichting Woensdrecht, Stadlander en zeven huurdersbelangenverenigingen treden hiertoe met elkaar in overleg.

In 2015 is de huisvesting van statushouders volgens afspraak verlopen. Er zullen in 2016 aanvullende afspraken gemaakt moeten worden met het oog op een verwachte toename van het aantal statushouders. Vanwege “krimp op termijn” wordt huisvesting op semipermanente basis verkend. Gezamenlijk met de gemeente Bergen op Zoom is een taskforce opgericht die de haalbaarheid van diverse mogelijkheden onderzoekt.

Gezamenlijk zijn ook verkenningen gedaan naar mogelijkheden voor de huisvesting van individuen die vanwege allerlei omstandigheden niet meer in reguliere woonwijken te handhaven zijn en een aangepaste omgeving nodig hebben (Skaeve Hüse).

## Samenwerking met de gemeente Steenberg

In 2015 is er met de gemeente Steenberg diverse malen overlegd in de vorm van regulier overleg en extra overleg met betrekking tot specifieke onderwerpen. De relatie met de gemeente is goed en constructief te noemen.

In het kader van de discussie over de opvang van vluchtelingen en vergunninghouders en op verzoek van de gemeente hebben we de bijeenkomst over mogelijke opvang van vluchtelingen in de gemeente bijgewoond. Intentie hiervan was inhoudelijke vragen op volkshuisvestingsgebied te kunnen beantwoorden. Hoewel de teneur van de avond zich hier niet voor leende, werd onze aanwezigheid sterk op prijs gesteld door B&W.

Aansluitend hierop is eind van het jaar een taskforce gevormd om de mogelijkheden van semipermanente woningbouw in 2016 te onderzoeken teneinde de extra druk op de woningmarkt te kunnen opvangen zonder extra verdringingseffecten.

Vanuit Stadlander is benadrukt dat het moet gaan om zelfstandige woningen voor een periode van 15 tot 20 jaar (i.v.m. kansen tot realisatie) voor een gemixte doelgroep van alleenstaanden of tweepersoonshuishoudens.

## Samenwerking met de gemeente Tholen

De samenwerking met de gemeente Tholen is goed te noemen. Zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau wordt sinds jaar en dag periodiek overleg gevoerd.

In 2015 heeft de gemeente Tholen vorm gegeven aan het concept Bieb in de Buurt. Zorginstelling SVRZ en Stadlander hebben hiervoor locaties beschikbaar gesteld, zodat er in alle kernen van de gemeente een Bieb in de Buurt-punt geopend kon worden. Deze punten worden geheel bemenst door vrijwilligers. De spreekuren van Stadlander in Tholen en St. Maartensdijk worden gehouden op de locaties van Bieb in de Buurt. Met de gemeente Tholen zijn inmiddels ook de eerste contacten gelegd om te komen tot DigiPunten. Stadlander participeert ook in het project Tholen Beter Bekend dat als doel heeft de gemeente Tholen te promoten op onderdelen als huisvesting, recreatie en werkgelegenheid.

## Samenwerking met de gemeente Woensdrecht

Met de gemeente Woensdrecht wordt geen regulier ambtelijk overleg gevoerd. Toch is de samenwerking goed te noemen. Via een vaste contactpersoon wordt er overleg ingepland als er sprake is van specifieke onderwerpen, zoals bijvoorbeeld het voorkomen van huisuitzettingen, taakstelling statushouders of specifieke projecten.

Eénmaal per jaar vindt een bestuurlijk overleg plaats waarbij zowel Stadlander als collega corporatie Woningstichting Woensdrecht aanwezig is.

## Samenwerking met de gemeente Roosendaal

In 2015 zijn er met de gemeente Roosendaal, corporaties Allee Wonen en WSG en hun respectieve huurdersorganisaties nieuwe prestatieafspraken gemaakt.

In zo'n vier maanden hebben we thematisch de gesprekken gevoerd met partijen, dit onder begeleiding van een extern bureau.

Insteek van alle partijen aan tafel was te komen tot realistische, uitvoerbare afspraken.

Hoewel de prestatieafspraken nieuwe stijl met de huurdersorganisaties als volwaardige gesprekspartner aan tafel even gewenning vroegen, zijn de bijeenkomsten in een goede sfeer en verstandhouding verlopen. Voorjaar 2016 zullen de afspraken door bestuurders ondertekend worden.

## Samenwerking huurders en huurdersorganisaties

Met onze huurders als belangenhouder, veelal georganiseerd in bewonerscommissies en, overkoepelend, de huurdersbelangenverenigingen, streven we naar een structurele en constructieve samenwerking. Dit gaat niet altijd vanzelf. Gedurende 2015 heeft er regulier overleg plaatsgevonden met ruim 40 bewonerscommissies en de vijf huurdersbelangenverenigingen.

De relatie is doorgaans goed maar het blijft voor ons belangrijk om te letten op de informatievoorziening en de uitvoering van gemaakte afspraken. Men heeft snel de neiging terug te pakken op “teleurstellingen uit het verleden” hetgeen de communicatie bemoeilijkt. Voor de huurdersbelangenverenigingen geldt dit eveneens maar door een intensief traject van samenwerking is men doorgaans goed te spreken over het contact. Huurdersbelangenverenigingen hebben één ingang bij Stadlander als ze er in het reguliere proces niet goed uitkomen en ze krijgen snel antwoord op alle mogelijke vragen.

De reorganisatie is ook van invloed geweest op de relatie met de huurder. De klant heeft daar met name last van gehad waar (nieuwe) medewerkers op andere functies kwamen te werken en er nieuwe contacten moesten worden opgebouwd.

Veel meer van invloed is ons streven naar maximale digitale dienstverlening geweest. Net zoals in alle andere sectoren de dienstverlening tegenwoordig wordt gedigitaliseerd, kiest ook Stadlander deze route. Hoewel een toenemend deel van onze doelgroep prima met de digitale media overweg kan, is er nog een substantieel deel dat hier in ieder geval hulp bij nodig heeft, zo is gebleken. Ook de uitkomsten van het onderzoek laaggeletterdheid en digibetisme ondersteunen dit beeld. In eerste instantie hebben we gezocht naar de meest optimale software ondersteuning voor de huurdershandelingen die we digitaal willen organiseren.

Zowel bewonerscommissies als huurdersbelangenverenigingen hebben gedurende 2015 aangegeven dat sec goede programmatuur onvoldoende mogelijkheden biedt voor een deel van de doelgroep.

Ook van externe organisaties, zoals Vraagwijzer, kwamen deze signalen binnen.

In het laatste kwartaal van 2015 hebben we dan ook geconcludeerd dat maximaal digitaal nog steeds het doel is, maar wel in een gematigder tempo.

We zijn in staat veel van onze dienstverlening optimaal te verstrekken via de digitale weg maar realiseren ons ook dat een vangnet, voor dat deel van de doelgroep dat hiertoe nog niet volledig in staat is, vooralsnog nodig is.

Een dergelijk vangnet geven we op verschillende manieren vorm. Enerzijds door met spreekuren in de wijken te werken waar onze medewerkers klanten effectief kunnen helpen en anderzijds door zogenaamde Digipunten met partners in te richten. Partners voor deze Digipunten zijn vooralsnog de ISD, Vraagwijzer en Stadlander. Deze Digipunten worden bemand door vrijwilligers die klanten met al hun digitale vragen kunnen helpen. Ook bijvoorbeeld met vragen die de Rijksoverheid betreffen. Digipunten worden door het gehele werkgebied ingericht.

Tenslotte worden onze frontoffice medewerkers getraind om laaggeletterde- of digibete klanten te herkennen en door te geleiden naar trainingen en cursussen.

Naast de toenemende digitalisering heeft de uitvoering van de schoonmaakwerkzaamheden in de diverse complexen druk gezet op de relatie met bewoners en bewonersorganisaties. In 2015 werden deze werkzaamheden opnieuw aanbesteed, maar helaas bleek dat de bedrijven die hiervoor geselecteerd waren, in veel gevallen ver onder de maat presteerden. Hier heeft de relatie met bewonerscommissies sterk onder geleden. Achter de schermen heeft onze organisatie er hard aan gewerkt om snel verbeteracties in te zetten, maar dit heeft nog relatief lang geduurd. Een van de geselecteerde bedrijven bleek ook na onze interventies niet in staat om blijvend voldoende resultaat te boeken. Van dit bedrijf hebben wij dan ook versneld afscheid genomen. Hernieuwde aanbesteding voor dat deel van de schoonmaakwerkzaamheden, waarbij de huurdersbelangenverenigingen direct werden betrokken, heeft het vertrouwen in de relatie met Stadlander teruggebracht.

## Vraagwijzer

In Bergen op Zoom is het WMO loket vormgegeven als een vereniging met de (landelijk gebruikte) naam Vraagwijzer. Stadlander is lid van het eerste uur van deze vereniging hetgeen van absoluut toegevoegde waarde is. Niet alleen de netwerkfunctie maar ook de functie als steunpunt, als sparringpartner in het Bergse en als partner voor bijvoorbeeld de urgentie-indicering is van groot belang. Met de directie van Vraagwijzer bestaat een structureel goed contact.



Daarnaast is Stadlander lid van de overkoepelende ledenraad van Vraagwijzer. De ledenraad houdt zich bezig met beleidsvoorstellen voor de vereniging, toetsing van aanmeldingen van nieuwe leden op basis van de statuten en, namens de ALV, toetsing van het gevoerde beleid en behaalde resultaten.

### Regionaal Platform Dementie

Ouderen moeten langer thuis blijven wonen ook bij (lichtere) vormen van dementie. Daarom is Stadlander sinds enkele jaren lid van dit platform. De functie is tweeledig, enerzijds kennisdeling en netwerkfunctie en anderzijds is het een platform voor trainingen in herkenning en omgaan met dementie. Enkele keren per jaar komt dit platform bij elkaar. De zorg- en welzijnsorganisaties hechten sterk aan de deelname van Stadlander als grote regionale huisvester. Met name de netwerkfunctie is voor ons van belang bij praktijksituaties in het veld.

### Stichting Samenwerken

Met de Stichting Samenwerken hebben wij in 2015 een overeenkomst getekend gericht op het meerjarig samenwerken. Deze samenwerking krijgt vorm in de inzet van toezichthouders op onze complexen en bouwprojecten 's avonds en in het weekend en door de inzet van allerhande medewerkers van de stichting. Hierbij kunnen we denken aan hoveniers, verhuizers, schoonmakers en allerhande klussen in de wijk. Door het karakter van deze organisatie kunnen we zaken én kostenefficiënt doen uitvoeren én zetten we een maatschappelijk geëngageerde organisatie in doordat vele medewerkers een achterstand tot de arbeidsmarkt hebben.

### Zorg- en Veiligheidshuis

In het Zorg- en Veiligheidshuis bespreken politie, justitie, zorg, gemeente en woningcorporatie de aanpak van complexe problematiek. Voorbeelden zijn ernstige multi probleemgezinnen of zorgmijders die strafbare feiten plegen, ernstige overlast veroorzaken of weigeren mee te werken aan hulpverlening, en waarachter een complexe problematiek schuilgaat. Het complexe karakter van de problematiek vraagt een aanpak die de eigen mogelijkheden van de zorgverlening of het strafrecht overstijgt.

Als reguliere inzet van partners binnen de eigen keten niet meer werkt, kan een beroep worden gedaan op het netwerksamenwerkingsverband, het Zorg- en Veiligheidshuis. De ketenpartners signaleren problemen, bedenken

oplossingen en voeren die samen uit. Werkprocessen worden op elkaar afgestemd, zodat ze elkaar aanvullen. Het doel van de netwerksamenwerking is het terugdringen van overlast, huiselijk geweld en (jeugd)criminaliteit. Ingezet wordt op gedragsverandering, recidivevermindering en verbetering van de kwaliteit van leven van de delinquent. Men gaat dadergericht, gebiedsgericht en probleemgericht te werk.

Stadlander sluit aan bij het Huiselijk Gewelddoverleg, Nazorgoverleg (detentie) en Hulpverlening Casusoverleg (maakt een hulpverleningsplan voor jeugdige overlastgevend en/of plegers van lichte overtredingen tot 24 jaar en voert deze met de partners uit). Doel is vooral het voorkomen dat (risico) jongeren in aanraking komen met justitie. Per dag worden er gemiddeld vier nieuwe huiselijk geweld multiprobleemzaken besproken, de andere worden opgevangen door Veilig thuis en direct uitgezet naar het voorliggend veld. Indien nodig, wordt er daarnaast nog een netwerkberaad gepland, waarbij alle partijen aanwezig zijn (specialist Stadlander met de klantbegeleider).

Bij nazorg kan het voorkomen dat iemand al huurder is van Stadlander. We bekijken gezamenlijk of de huur nog wordt voldaan en welke opties het Veiligheidshuis samen met de gemeente heeft om de huur te betalen. We adviseren de zorgpartij om iemand in detentie zich in te laten schrijven in ZWW, zodat bekeken kan worden waar diegene kan gaan wonen. Dit komt ook voor als iemand al uit detentie is en inmiddels onder toezicht staat van de reclassering. De lijntjes zijn kort en we proberen gezamenlijk een juiste woonomgeving voor diegene te vinden en houden daarbij zoveel mogelijk rekening met de woonomgeving.

### Wijk- en buurtinitiatieven op gebied van leefbaarheid

De methodiek van ondersteuning van initiatieven zoals ingezet in 2014 is in 2015 verder voortgezet. Dat wil zeggen: met bewoners in gesprek komen, stimuleren om op eigen kracht met elkaar samen te werken en projecten op te zetten met als doel sociale cohesie in wijken en buurten te bevorderen.

Veranderingen binnen Stadlander hebben ervoor gezorgd dat de focus vanuit Klant & Gebied met name lag op nieuwe verbindingen in de wijken en de (her)opbouw van relaties. Klant & Gebied heeft een aanjagende functie. In ons

werkgebied hebben we met bewoners en/of samenwerkingspartners in 2015 de volgende initiatieven ondersteund en/of tot uitwerking gebracht.

### **Gemeente Bergen op Zoom**

- Samen met gemeente Bergen op Zoom is er gewerkt aan een revitaliseringsplan voor de openbare ruimte in de wijk Tuinwijk Zuid-West. In dit project is een koppeling gemaakt tussen grootschalig onderhoud aan de openbare ruimte en een renovatieproject van Stadlander. Bewoners hebben actief meegedacht over de invulling van de openbare ruimte.
- In Fort-Zeekant is door bewoners een buurtonderzoek geïnitieerd. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat er een gebrek is aan voorzieningen voor de jeugd. Er was behoefte aan een tennistafel. Bewoners hebben geld ingezameld en Stadlander heeft een bijdrage geleverd om een tennistafel te realiseren in het Amaliapark.
- In 2015 zijn verschillende lokale initiatieven ondersteund, waaronder de Vastenavond viering voor ouderen in Bergen op Zoom (complex Huize St. Gertrudis) en het Halloweenfeest in Fort-Zeekant.
- Vanuit een brede samenwerking in Gageldonk-West heeft Stadlander ook in 2015 de leden van de regiegroep Gageldonk-West, waar nodig, ondersteund en met hen samengewerkt. Deze actieve bewoners hebben bijgedragen aan het realiseren van verschillende initiatieven zoals kunstobjecten in de Leguyt, ondersteuning aan Onze Wijk, Onze Thuis, initiatieven vanuit werkgroep verkeersveiligheid, etc.
- Het project Schoon, Heel, Veilig (ontstaan vanuit brede samenwerking Gageldonk-West, sociaal maatschappelijk projectgroep) heeft een drietal bijeenkomsten georganiseerd in 2015. De hieruit voortgekomen verbeterpunten rond deze thema's zijn in samenwerking met bewoners verder opgepakt. Denk aan de Kamperfoeliestraat waar de bewoners zelf samenwerking zijn aangegaan met gemeente en Stadlander en andere partijen om met concrete acties de straat leefbaarder te maken (zelf opruimen van zwerfafval, verbeteren vuilnisbakken, plaatsen honden verbodsborden, verlichting achterpaden, pleinregelbord om de omgang tussen kinderen onderling en met volwassenen te verbeteren, etc.).

### **Gemeente Tholen**

- In 2012 is, om de leefbaarheid en onderlinge samenhang in de kern Scherpenisse te versterken, samen met gemeente Tholen en de Rabobank besloten een dorpscoach aan te stellen. Deze dorpscoach levert een bijdrage aan de leefbaarheid, aan het behouden en bevorderen van duurzame zelfstandigheid en maatschappelijke participatie van dorpsbewoners en, vanaf de oplevering, aan het functioneren van het woonservicecentrum in Scherpenisse.

### **Gemeente Steenberg**

- In samenwerking met de afdeling vastgoed heeft een aantal complexen een extra facelift gekregen ten behoeve van de leefbaarheid van deze complexen. Dit komt ook de verhuurbaarheid ten goede. Voorbeelden zijn de facelifts in de ontmoetingsruimte Hoeschaert en de inrichting van de klusruimte aan de Bongerd in Steenberg.
- In complex St. Jozefgaarde in Nieuw-Vossemeer is samen met bewoners een ontmoetingsbank geplaatst in de gezamenlijke binnentuin. Deze ontmoetingsbank komt de onderlinge saamhorigheid van bewoners ten goede.

### **Gemeente Woensdrecht**

- Sinds 2011 wordt door BWI Woensdrecht een huiskamerproject gedraaid. Het huiskamerproject is een project tegen vereenzaming. In iedere kern van gemeente Woensdrecht worden zgn. huiskamers ingericht door vrijwilligers, waar men minimaal één dagdeel in de week terecht kan voor koffie, een praatje, hobby, etc. Deze huiskamers zorgen voor verbinding tussen dorpsgenoten. Ook in 2016 worden deze projecten voortgezet. Dit project wordt ondersteund door Stadlander, Woningstichting Woensdrecht en zorginstellingen tanteLouise en Titirel.
- Ook in 2015 heeft Stadlander het project buurtsportcoach van BWI Woensdrecht ondersteund. Waar in eerste instantie ingestoken werd op het bieden van kansen aan de jeugd middels sportactiviteiten, is de laatste jaren een uitbreiding te zien richting activiteiten voor alle leeftijden. Zo worden er niet alleen sportprojecten voor de jeugd en jongeren gehouden, maar wordt er ook valpreventie voor ouderen gegeven en sportbemiddeling voor mensen van alle leeftijden met een beperking. Vanuit iedere kern wordt bekeken aan welke sportactiviteit behoefte is in relatie tot de leefbaarheid in de kern.

## Buurtcultuurfonds

Inzet van cultuurprojecten voegt waarde toe aan de wijk. Gebleken is vanuit verschillende onderzoeken dat cultuur een waardemaker is: wijken met veel 'cultuur' hebben duidelijk een hogere vastgoedwaarde dan vergelijkbare andere wijken. Cultuur is daardoor ook een trekker voor de stedelijke vernieuwing en leefbaarheidsverbeteringen. Wijken met veel culturele activiteiten herstellen zich sneller dan vergelijkbare andere wijken. Stadlander ziet grote toegevoegde waarde in 'Buurtcultuur'. Daarnaast vindt Stadlander het van belang dat we de bewonersparticipatie vergroten, door bewoners zelf aan zet te laten zijn op het gebied van wijkaanpak.

Stadlander heeft daarom in 2012 een Fonds op Naam bij het Prins Bernhard Cultuur Fonds geopend onder de noemer van Buurtcultuurfonds. Een grote toegevoegde waarde van de samenwerking met het PBCF is inzet van hun specifieke kennis en ervaring op het gebied van buurtcultuur. Stadlander stort jaarlijks een bedrag in dat Buurtcultuurfonds. Het exacte te storten bedrag wordt in december ieder jaar, na vaststelling van onze eigen begroting, bepaald op basis van de in de gebiedsgerichte exploitatiebegroting opgenomen projecten in relatie tot de besteding in het afgelopen jaar en in juiste verhouding tot het bedrag wat zich op dat moment nog in de Fonds bevindt. Het PBCF draagt vervolgens 15% over het door Stadlander gestorte bedrag bij in projecten, die op het gebied van cultuur worden ingezet.

Het doel van de samenwerking met het PBCF is gedefinieerd als het geven van een stimulans aan buurtcultuurprojecten in wijken waarin Stadlander haar woningbezit heeft. Streven is om het aantal initiatieven van bewoners uit de wijk zelf te doen toenemen, met behulp van een vouchersysteem en daarmee de initiërende rol van Stadlander te doen laten afnemen. We hebben het dan over een transitie van cultuurconsumerende (of zelfs culturnegerende) wijken naar cultuurproducerende wijken.

In de overeenkomst is opgenomen dat Stadlander een vetorecht heeft op de toewijzingen van het Cultuurfonds. Het PBCF doet geen toewijzingen uit het Buurtcultuurfonds zonder een akkoord van Stadlander. Tevens is afgesproken dat bij onderbesteding het geld in het Fonds blijft en is een wederzijds beëindigingsrecht opgenomen in de overeenkomst. In 2011 is contact geweest met het Ministerie van BZK over de samenwerking tussen Stadlander en het PBCF.

Het Ministerie heeft destijds aangegeven enthousiast te zijn over de samenwerking, mits een vetorecht, een bindend adviesrecht en beëindigingsrecht opgenomen zou worden in de overeenkomst tussen Stadlander en PBCF. Dat is gebeurd.

Sinds de start van de samenwerking met het PBCF in 2012 is duidelijk geworden uit de jaarlijkse evaluaties dat de samenwerking leidt tot positieve bijdrages op het gebied van leefbaarheid, voornamelijk als gevolg van de positie van de huurder van Stadlander ten aanzien van dat fonds. De bewoner vraagt immers aan en bepaalt daarmee mede de besteding van de middelen in dat fonds. In de afgelopen jaren is het aandeel wat vanuit het Fonds aangevraagd wordt gestegen naar meer dan 35%. Vanwege de positieve evaluaties is begin 2015 besloten om wederom een samenwerking met het PBCF voor een periode van drie jaar aan te gaan.

### Resultaat 2015:

- Binnentuin Vissershaven: Nieuwbouwcomplex Vissershaven in Bergen op Zoom is een bijzonder complex. Verschillende lagen van de samenleving wonen samen en delen een gezamenlijke binnentuin. Deze binnentuin, waar ook een woongroep met (beginnend) dementerende ouderen aanwezig is, nodigde niet uit tot ontmoeting. Hierdoor was het ontstaan van de sociale cohesie en de ontmoeting van de verschillende doelgroepen lastig te organiseren. Samen met alle bewoners is onder het thema "heden, verleden en toekomst" een omgeving gemaakt waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en de interactie wordt uitgelokt met elkaar in gesprek te gaan. Bewoners maken kunstwerken, die na verloop van tijd vervangen worden door nieuwe bewonerskunst. De oude kunst wordt in een oude boom gehangen, waardoor de boom (verleden) zicht vult met kunst van het heden gemaakt door de bewoner van de toekomst (bewoners maken samen een goed leefklimaat).
- Groene Hart te Halsteren: Een groen hart in een dorp, waar vervuiling en vernieling orde van de dag zijn. Hanggroepjongeren waardoor de oudere en jonge generatie zich niet graag laten zien op dit mooie stukje. Hanggroepjongeren hebben samen met de overige wijkbewoners prullenbakken ontworpen en beschilderd. Hierdoor is eigenaarschap ontstaan en begrip over en weer. Het onbekende is niet meer onbemand.
- Wijktheaterspektakel Oud Vossemeer: Geschiedenis van oude kernen herleeft in een theaterproductie waar

bewoners participeren. Jonge bewoners worden betrokken bij oude bewoners en samen leren zij het ontstaan van de kleine kern die Oud Vossemeer is meer waarderen. De sociale cohesie in een kleine kern is erg van belang voor het voortbestaan van zo'n dorp.

- Project Burenportretten in Fort Zeekant: Fort Zeekant is een wijk in Bergen op Zoom waar de komende jaren veel op stapel staat. Van sloop en renovatie tot nieuwe ontwikkelingen. Dit doet veel met bewoners in een volksbuurt als deze. Het project Burenportretten wordt fotografie als kunstmiddel ingezet om bewoners met elkaar in contact te brengen. Buurtbewoner fotografeert buurtbewoner die hij nog niet goed kende voorheen. De gefotografeerde wordt in een later stadium dus fotograaf en zo wordt een ketting door de wijk gevormd. Hiermee versterken we de sociale cohesie in deze wijk onder druk en bieden we in de wijk een plek waar bewoners elkaar kunnen ontmoeten en steun bij elkaar kunnen zoeken. Het project heeft een langere doorlooptijd, juist om de buurtbewoners tijd te geven hun sociale netwerk te vinden en vergroten. Het project is eind 2015 gestart en loopt door t/m 2016.

# Hoofdstuk 3. Verhuur

## De woningmarkt

De regio Bergen op Zoom wordt gekarakteriseerd als een perifere regio met latente krimp. In tegenstelling tot de zogenoemde stedencorridor (Randstad, Utrecht en de A2 naar het zuiden) zal de woningmarkt de regio West-Brabant zich structureel anders ontwikkelen. Daar waar in de stedencorridor een sterke groei van het aantal huishoudens wordt voorzien, zal deze in de perifere regio's gematigd zijn en op termijn zelfs krimpen. Een ander kenmerk van de perifere regio's is ook dat er een relatief groot aandeel van (grote) grondgebonden eengezinswoningen uit de naoorlogse periode staan. De komende tien jaar wordt driekwart van de totale huishoudensgroei veroorzaakt door een toename van het aantal eenpersoonshuishoudens en een

afname van aantal gezinnen met kinderen. Dit heeft tot gevolg een sterk veranderende vraag naar de verschillende woningtypologieën: van groot (> 125 m<sup>2</sup>) en ruim naar kleiner (100m<sup>2</sup>) en zorg- en energieproof. De ontwikkelingen in de zorgsector hebben wel een generieke weerslag op de gehele woningmarkt. Daar waar men vroeger de "vrije" keuze had voor een verzorgingshuis of verpleeghuis, is de scheiding extramuraal en intramuraal nu geen vrije keuze meer en is uitstroom naar een zorginstelling/verpleeghuis slechts mogelijk indien noodzakelijk en geïndiceerd. Ouderen moeten simpelweg langer zelfstandig blijven wonen met daar waar nodig ondersteuning vanuit de thuiszorg. Tegelijkertijd wordt een zwaarder beroep op mantelzorg gedaan.

Huurprijs	Bergen op Zoom	Tholen	Steenbergen	Roosendaal	Woensdrecht	Etten-Leur / Moerdijk	Totaal	%
< € 403,05	1.081	472	222	13	84	2	1.874	13,0%
< € 618,24	6.033	1.749	938	268	327	22	9.337	64,9%
< € 710,67	1.626	267	295	90	151	2	2.431	16,9%
> € 710,67	603	18	30	17	73	0	741	5,2%
	<b>9.343</b>	<b>2.506</b>	<b>1.485</b>	<b>388</b>	<b>635</b>	<b>26</b>	<b>14.383</b>	<b>100%</b>

## Verdeling bezit in huurklassen

Op 31 december 2015 bedroeg het woningbezit van Stadlander 14.383 woningen. Stadlander verhuurt woningen in het goedkope, bereikbare, middeldure en vrije sector huursegment.

## Huurachterstanden/activiteiten huurincasso

Stadlander hanteert een strikte incassoprocedure, waarbij we huurders met brieven en persoonlijk contact zo vroeg mogelijk aanspreken op een betalingsachterstand. Bij plotseling afwijkend betaalgedrag van altijd correct betalende huurders benadert Stadlander deze huurders altijd

persoonlijk. Betalingsregelingen, waarbij huurders zowel hun inkomsten als uitgaven moeten overleggen, treffen we op maat.

Stadlander verwijst huurders die oprecht, snel en effectief geholpen willen worden met het oplossen van hun schuldenproblematiek door naar instanties die hen daarbij kunnen helpen. Samen met de gemeenten Bergen op Zoom en Woensdrecht, de Stichting Traverse en de Kredietbank Breda heeft Stadlander daartoe een schuldhulpverleningsconvenant afgesloten. Helaas werken schuldenaars en/of schuldeisers niet in alle gevallen mee aan schuldbemiddeling.

Van de 163 aangezegde ontruiming in 2015 (2014: 145) als gevolg van betalingsachterstand is het in 38 (2014: 50) gevallen ook daadwerkelijk tot een ontruiming gekomen. In zeven gevallen leverde de huurder zelf de sleutels in en in 72 zaken is er alsnog een regeling afgesproken. 42 huurders voldeden na de aangezegde ontruiming direct hun achterstand. In vier gevallen is de ontruiming opgeschort: eenmaal in afwachting van een gerechtelijke uitspraak en driemaal i.v.m. het niet beschikbaar zijn van politie. Aan het einde van het boekjaar bedroeg het percentage huurachterstand 0,61 % van de jaarhuur.

### Ontruiming totaal 2015

Aangezegde ontruiming:	163
Aantal doorgegaan:	38
• Reden huurachterstand	33
• Hennep / overtreding Opiumwet	2
• Woonfraude	3

### Huurverhoging

Stadlander heeft uitvoering gegeven aan de mogelijkheid om inkomensafhankelijke huurverhoging aan te zeggen:

- 2,5% voor huishoudinkomens tot € 34.000;
- 3,0 % voor middeninkomens tot € 44.000 (0,5 % extra);
- 5,0 % voor hogere huishoudinkomens > € 44.000 (2,5 % extra)

Om de inkomensafhankelijke huurverhoging door te kunnen voeren was een inkomensverklaring nodig, afgegeven door de Belastingdienst.

Naar aanleiding van de afgegeven inkomensverklaringen is: aan 10.112 huurders een huurverhoging van 2,5 % aangezegd  
aan 1.298 huurders een huurverhoging van 3,0 % aangezegd en  
aan 1.347 huurders een huurverhoging van 5,0 % aangezegd.

Als gevolg van de aangezegde huurverhogingen zijn 172 bezwaarschriften ontvangen. Met 88 bezwaarmakers is alsnog overeenstemming bereikt. Op 8 augustus zijn 84 bezwaarschriften ingediend bij de Huurcommissie. Acht huurders hebben gedurende de procedure hun bezwaar-

schrift ingetrokken, in twee dossiers is met de uitspraak door de Huurcommissie de aangezegde huurverhoging gecorrigeerd. In de overige dossiers (74) is de aangezegde huurverhoging redelijk verklaard. Aan zeventien huurders is een rappelverzoek gestuurd.

Voor de woningen die vallen onder het geliberaliseerde segment hanteert Stadlander huurverhogingen die passen in de lokale en regionale huurmarkt.

### Toewijzingsbeleid/ontwikkeling woningzoekenden

Samen met Woningstichting Dinteloord publiceert Stadlander het actuele woningaanbod via de website [www.zuidwestwonen.nl](http://www.zuidwestwonen.nl). Dit systeem biedt zowel een aanbod-, optie-, loting- en een direct wonen model aan. Zuidwestwonen.nl hanteert een maximale inschrijfduur van drie jaar. We gaan er namelijk van uit dat een actief woningzoekende in deze periode een geschikte woning heeft kunnen vinden. Na deze periode vervalt de inschrijving en kan een woningzoekende zich opnieuw inschrijven.

Sinds 15 april 2015 is de website van Zuidwestwonen.nl volledig vernieuwd. Sinds 1 juni publiceert ook R&B Wonen uit Heinkenszand haar vrijkomende woningen op Zuidwestwonen.nl en is er een beheerorganisatie in Heinkenszand gevestigd. Gedurende het tweede deel van het jaar publiceren meerdere corporaties via Zuidwestwonen.nl hun aanbod. Naast de gemoderniseerde website is er ook een digitaal verhuurproces ingericht.

Met de ontwikkeling van Zuidwestwonen.nl hebben de deelnemende corporaties, waaronder Stadlander, een etalage gecreëerd met hun beschikbare woningaanbod voor de regio's West-Brabant en Zeeland. Woningzoekenden kunnen zo via één website zoeken naar passende woonruimte. Omdat Zuidwestwonen.nl géén maximale limiet stelt aan het aantal reacties dat de klant mag plaatsen, betekent het ook dat we te maken hebben met woningzoekenden die "luk raak" reageren. Op het moment van aanbieden blijkt vaak dat dit géén serieuze reactie is geweest en wordt de woning geweigerd. Om snelheid te behouden is daarom gestart met tegelijkertijd aanbieden én interesse peilen.

Toewijzingsmodel 2015	Aantal reacties	Aantal NoGo	Aantal aanbiedingen	Aantal weigeringen	Aantal nieuw verhuurde woningen	Acceptatiegraad naar model
24 uren model	38		19	0	10	52,6%
Aanbodmodel	27.290	340	2.670	3.186	728	27,3%
Optiemodel			480	652	23	4,8%
Lotingmodel	1.399	27	248	261	62	25%
Directe verhuur	1.205	43	629	423	219	34,8%
Bemiddeling			190	7	184	96,8%
<b>Totaal</b>	<b>29.932</b>		<b>4.236</b>	<b>4.529</b>	<b>1.226</b>	<b>28,9%</b>

### Aantal nieuwe huurcontractdeelnemende corporaties,

In 2015 sloot Stadlander 1.195 huurcontracten af. Het betrof 1.165 bestaande woningen en 30 nieuwbouwhuizen/aangekochte woningen. 281 nieuwe huurders waren, volgens eigen opgave, al huurder van Stadlander (23,5%).

### Toewijzing naar rato van samenstelling huishoudens, inkomen en huurprijs.

Eenpersoonshuishoudens		Huurprijs			Totaal
LEEFTIJD	JAARINKOMEN	≤ 403,06	> 403,06 ≤ 576,87	> 576,87	
Jonger dan 65 jaar	tot 21.950	144	155	84	<b>383</b>
Jonger dan 65 jaar	groter dan 21.950	35	35	28	<b>98</b>
65 jaar en ouder	tot 21.950	3	54	44	<b>101</b>
65 jaar en ouder	groter dan 21.950	1	14	11	<b>26</b>
<b>Totaal</b>		<b>183</b>	<b>258</b>	<b>167</b>	<b>608</b>

Tweepersoonshuishoudens		Huurprijs			Totaal
LEEFTIJD	JAARINKOMEN	≤ 403,06	> 403,06 ≤ 576,87	> 576,87	
Jonger dan 65 jaar	tot 29.800	10	106	96	<b>212</b>
Jonger dan 65 jaar	groter dan 29.800	0	11	18	<b>29</b>
65 jaar en ouder	tot 29.800	0	12	32	<b>44</b>
65 jaar en ouder	groter dan 29.800	1	2	12	<b>15</b>
<b>Totaal</b>		<b>11</b>	<b>131</b>	<b>158</b>	<b>300</b>

Drie- en meerpersoonshuishoudens

LEEFTIJD	JAARINKOMEN	≤ 403,06	> 403,06 ≤ 618,24	> 618,24	Totaal
Jonger dan 65 jaar	tot 29.800	2	33	120	155
Jonger dan 65 jaar	groter dan 29.800	0	2	16	18
65 jaar en ouder	tot 29.825	0	0	2	2
65 jaar en ouder	groter dan 29.825	0	2	0	2
<b>Totaal</b>		<b>2</b>	<b>37</b>	<b>138</b>	<b>177</b>

### Toewijzingsnorm voor sociale huurwoningen

Vanaf 1 januari 2011 is een tijdelijke ministeriële regeling van kracht met een toewijzingsnorm voor sociale huurwoningen. Volgens deze regeling moeten corporaties in 2015 tenminste 90% van de vrijkomende woningen met een huur tot € 710,68 toewijzen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 34.911,-.

Aantal toegewezen woningen	Niet conform Europese beschikking	
	Inkomen > € 34.911 en huurprijs < € 710,98	
	Aantal	Percentage
1.085	6	0,55%

Van deze 1.085 toegewezen woningen zijn er 168 (15,5%) door middel van tussenkomst van een medewerker (bemiddeling) toegekend. Bemiddeling kent verschillende categorieën. In het overzicht is te zien waarom bemiddeling heeft plaatsgevonden.

Categorie bemiddeling	Aantal
Calamiteit	37
Medisch maatwerk	35
Tijdelijke verhuur	38
Statushouder	39
Herstructurering	7
Contractovername	8
Woningruil	4
<b>Totaal aantal</b>	<b>168</b>



## Tijdelijke verhuur – antikraak/leegstandwet

In 2015 zijn 256 woningen op basis van de leegstandwet tijdelijk verhuurd en 110 panden in bruikleen verstrekt. We streven er naar om tot aan de sloop van de woningen deze zo veel mogelijk in de tijdelijke verhuur op basis van de leegstandwet te verhuren. Op deze manier heeft de huurder nog een beperkt huurrecht en brengt de woning nog deels huurpenningen op. Hiermee worden de nadelige gevolgen

van leegstaande panden zoveel mogelijk voorkomen en wordt de leefbaarheid van de omgeving zo goed mogelijk op peil gehouden. Een voorbeeld: in september 2015 is de ontmanteling en sloop van de 1e fase van het plan Vogelenzang te Halsteren ingegaan. Van deze 41 woningen zijn tot het laatst toe 34 woningen in de tijdelijke verhuur verhuurd en zeven in bruikleen verstrekt

	Bruikleen (antikraak)		Tijdelijke verhuur	
	2014	2015	2014	2015
FMT	39	54	54	67
VVB	106	51	72	88
Voorkom Leegstand		3	38	100
Stadlander	6	2	4	1
<b>Totaal</b>	<b>151</b>	<b>110</b>	<b>168</b>	<b>256</b>

## Aantal aanvragen urgentie en daadwerkelijke verlening

In het woonruimte-bemiddelingssysteem Zuidwestwonen.nl is ook de huisvesting van urgenten opgenomen. We onderscheiden verschillende urgenties- en voorrangsregelingen. Een sociale urgentie kan worden aangevraagd bij dreigende dakloosheid buiten eigen schuld en inschrijfduurverlenging wanneer er sprake is van relatiebeëindiging. Uiteraard is het aanvragen van een sociale urgentie of inschrijfduurverlenging aan een aantal spelregels verbonden. Vraagwijzer beoordeelt als extern adviseur de sociale urgentie aanvragen en adviseert zuidwestwonen.nl over het wel of niet toekennen van een urgentie. Inschrijfduurverlenging wordt door beheer van Zuidwestwonen.nl beoordeeld.

Naast de urgentieregeling kennen we ook medische urgentie- en voorrangsregeling. Heeft een klant door fysieke beperkingen of zorgbehoefte dringend een andere woning nodig dan kan hij een woonzorgindicatie aanvragen. Ook hiervoor kan de klant terecht bij Vraagwijzer die daaropvolgend Zuidwestwonen.nl adviseert. Een WMO indicatie die door de gemeente wordt afgegeven, wordt door Zuidwestwonen.nl overgenomen als medische urgentie op de inschrijving als woningzoekende.

In 2015 zijn er 30 woningzoekenden met een urgentie gehuisvest. Dit is 2,5% van de totale verhuringen.

## Regionale Geschillencommissie

In 2015 zijn er bij de commissie vijf klachten over Stadlander binnen gekomen. Drie klachten zijn door de commissie niet ontvankelijk verklaard. In één klachtprocedure heeft de klager de klacht zelf weer ingetrokken (om hem voor te kunnen leggen aan de huurcommissie) en één klager heeft geen verdere gegevens aangeleverd.

## Vrije sector huur

De portefeuille in het vrije huursegment, dit betreft de woningen waarbij de huur bij het afsluiten van het huurcontract hoger ligt dan de liberalisatiegrens van dat moment, omvat aan het eind 2015 in totaal 433 eenheden (3% van de totale woningportefeuille). Eind 2014 waren dit nog 374 woningen. Het aanbod is toegenomen door omzetting van sociale huurwoningen.

Begin 2015 verloopt, net als in 2014, de verhuur van het vrije sector huursegment in het werkgebied van Stadlander moeizaam. Voornamelijk in het prijssegment boven de € 900 (exclusief servicekosten). Vanaf de tweede helft van het jaar 2015 ( juni) stijgt het aantal verhuringen ten opzichte van

2014. In augustus is er bijna een verdubbeling van het aantal verhuringen ten opzichte van dezelfde periode het jaar daarvoor. Bij andere aanbieders is het aanbod in dit marktsegment nagenoeg gelijk gebleven. In het eerste kwartaal van 2015 lag het aantal mutaties net iets hoger dan in 2014. Vanaf het tweede kwartaal daalde het aantal mutaties ten opzichte van 2014.

In 2015 is de portefeuille van het vrije sector huursegment met nieuwbouw niet verder toegenomen. Tevens is in ditzelfde jaar verder gegaan met de voorbereidingen voor de verhuur van de vrije sector huurwoningen die gaat plaatsvinden in 'Op de Vijverberg' in Bergen op Zoom en Annahof in Sint-Annaland, waarbij de oplevering medio 2016 plaats gaat vinden.

De bezettingsgraad begin 2015 kwam uit 95,2% met in het vierde kwartaal een stijging naar 97,2 %. Onze bezettingsgraad ligt in het laatste kwartaal boven die van de andere aanbieders met een gemiddelde bezettingsgraad van 96,6%. De mutatiegraad in 2015 kende een gemiddelde van 10,5% over het gehele jaar. De mutatiegraad van de andere aanbieders komt uit op 12,6%. We sloten het jaar in december 2015 af met een mutatiegraad van 9,9 %. De perspectieven voor 2016 zijn positief.

## Verkopen 2015

In 2015 zijn totaal 107 woningen verkocht: 92 huurwoningen uit de bestaande verkoopportefeuille, 1 nieuwbouwwoning vanuit Tholen.com (vml. Marsaki) en 14 transacties uit de slimmer kopen portefeuille. De 93 woningen zijn uit te splitsen in 67 verkopen in de vrije markt en 26 verkopen aan bestaande huurders. De grootste doelgroep binnen onze kopers zijn de jonge starters.

De verkopen zijn in heel 2015 door de kwartalen heen stabiel gebleven ondanks de fors aangescherpte hypotheeknormen per 1 januari 2015. Dit is met name toe te wijzen aan een zeer lage hypotheekrente waardoor de leencapaciteit van de kopers toch enigszins op peil is gebleven. Deze lage rente zorgt tevens voor lage maandlasten, wat ook nog altijd onze huurders doet bewegen om over te gaan tot het aankopen van hun huidige huurwoning.

De gemiddelde verkoopprijs bedroeg € 136.000 en dit is ruim 2% hoger dan 2014. De gemiddelde GBO m2 prijs komt hiermee uit op € 1.590. Het prijsherstel in 2015/2016 is nog broos in met name ons werkgebied. Dit blijkt ook duidelijk uit de regionale verkoopcijfers t.o.v. de landelijke prijsstijging die met name voortkomt uit de regio Amsterdam/Utrecht.

Voor 2016 hanteren we weer een verkoopprogramma richting onze twee belangrijkste doelgroepen: starters en zittende huurders, die vanwege de actuele lage rente en de stijgende huurprijzen zich actief zullen bewegen op de koopmarkt.

## Institutioneel vastgoed

De markt voor bedrijfsmatig onroerend goed (b.og.) in de regio Bergen op Zoom en Tholen blijft moeizaam. Daar waar de kantorenmarkt in West-Brabant langzaam lijkt op te krabbelen is er voor de regio, waarin Stadlander actief is, sprake van een gelijkblijvend of zelfs dalend huurniveau. Met name spelen de veranderingen in de zorg een belangrijke factor. Centralisatie van diensten en patiënten is het kernwoord. Zorgpartijen hebben grootschalige groepswohnungen nodig om de exploitatie kloppend te houden en de kinderopvang kampt nog altijd met financiële problemen. Kortom: er is nog altijd sprake van oplopende leegstand, huurprijzen staan onder druk en er zijn matige marktperspectieven.

## VvE Beheer

In 2015 is de financiële administratie van de VvE's verder gedigitaliseerd. Facturen worden digitaal in het VvE beheer softwarepakket Twinq aangeboden en verwerkt. Door het volledig inrichten en actueel houden van de contractenmodule is het mogelijk om een groot percentage van contractfacturen automatisch te controleren en af te handelen. Ook facturen van reparatieverzoeken worden door de software automatisch gekoppeld aan de betreffende opdracht en op deze wijze direct afgehandeld.

Bij nieuwbouwprojecten die een VvE worden, kijkt VvE beheer mee bij de ontwikkeling van het project. Dit om met de kennis vanuit het dagelijks beheer van een VvE eventuele toekomstige problemen te voorkomen. Verder adviseert VvE beheer bij het opstellen van de splitsingsakte en -tekening van de VvE.

Binnen Stadlander worden op dit moment 22 VvE's actief beheerd (financieel, technisch en administratief).

# Hoofdstuk 4. Kwaliteit van het woningbezit

Een goede en juiste kwaliteit van het woningbezit borgt de toekomstige vraag en de financiële continuïteit van Stadlander. Wij realiseren dit door onze verjongingsambitie van drie procent per jaar en een zorgvuldige strategische vastgoedstrategie.

## Nieuwbouw en aankoop bestaand vastgoed

2015 stond voornamelijk in het teken van de opstart van nieuwe projecten. Zo zijn de projecten 'Op de Vijverberg' in Bergen op Zoom en 'Annahof' in Sint-Annaland in aanbouw genomen. Aangezien in 2014 relatief weinig projecten in

aanbouw zijn genomen, is het aantal opleveringen in 2015 beperkt gebleven. In 2015 is besloten geen bestaand vastgoed te verwerven.

In 2015 zijn 54 nieuwbouwwoningen opgeleverd.

Gemeente	Bouwprogramma	Begroting 2015	Realisatie 2015
<b>Bergen op Zoom</b>			
St. Catharinaplein	Omvorming (restauratie) horeca en bovenwoningen naar woningen	3	3
Transformatie De Brug	Omzetting commerciële ruimten naar woningen	0	3
<b>Steenbergen</b>			
Nieuw-Vossemeer	Nieuwbouw project 24 intramurale en 24 extramurale woningen	48	48
<b>Totaal</b>		<b>51</b>	<b>54</b>

## Sloopopgaven Stadlander

Eind 2014, begin 2015 heeft Stadlander een aantal groot-schalige en kleinschalige complexen gesloopt. Meest in het oog springend was de sloop in de wijk Gageldonk-West aan de Vijverberg, Beukstraat en Wouwsestraatweg (95 woningen en twee eenheden detailhandel) in Bergen op Zoom, die

in 2015 is afgerond. Daarnaast zijn er voor het project Vogelenzang Halsteren negen garages en twee woningen gesloopt ter voorbereiding van het nieuwe centrumplan. In de Julianastraat te Nieuw-Vossemeer (gemeente Steenbergen) zijn in 2015 nog de laatste zes woningen gesloopt.

## Gemeente Bergen op Zoom

In Bergen op Zoom is Stadlander een vanzelfsprekende partner als het gaat om stedelijke her- en gebiedsontwikkeling. Nadat in de voorgaande jaren door middel van masterplannen en bestemmingsplannen vorm is gegeven aan een aantal grote stedelijke vernieuwingsprojecten (Gageldonk-West, Borgvliet, Guido Gezellelaan en Vogelenzang Halsteren), stond 2015 in het teken van de verdere uitwerking van de planvorming naar concrete uitvoering en het inrichten van de samenwerking met (markt-)partijen. Dit alles binnen de wens om samen met de markt in vernieuwend opdrachtgeverschap samen te werken om te zorgen voor effectievere resultaten.

### Gageldonk-West

Gageldonk-West is een typische naoorlogse uitbreidingswijk die aan vernieuwing toe is. Gageldonk-West grenst aan het historische stadscentrum en het NS-station. Stadlander is dominant vertegenwoordigd met ca. 1.200 woningen (50% van het totale woningbestand in de wijk). De opgave is om gedurende een tiental jaar 568 woningen te slopen en te vervangen door nieuwbouw voor diverse doelgroepen, zodat mensen uit de wijk ook wooncarrière kunnen maken binnen de wijk.

De eerste resultaten van deze nieuwe manier van samenwerking worden zichtbaar. Aannemersbedrijf Lithos bouw & ontwikkeling is voortvarend gestart met de bouwwerkzaamheden. In 2015 is ook het gezamenlijke centrumplan Gageldonk-West goedgekeurd in samenwerking met de gemeente Bergen op Zoom, waardoor nu gestart kan worden aan de versterking van het centrumgebied. Basis van de visie is het hart versterken en toekomstbestendig maken. Doel is te komen tot een centrumvoorziening waar de wijk en de stad trots op kunnen zijn, waar veel activiteiten samen komen en die een prettige plaats is voor het economisch en sociaal leven.

### Op de Vijverberg

'Op de Vijverberg' is de eerste bouwfase van Gageldonk-West. Hierbij werd Stadlander in februari 2015 opgeschrikt en verstraagd door een uitlaande brand bij het pand van voormalig dierenspecialzaak Jumper. In het voorjaar van 2015 is gestart met het uithuizen van de antikraakbewoners en de start van de sloop. Rond de zomer van 2015 is daadwerkelijk gestart met de nieuwbouw van dit grootscha-

lige project als lang verwacht begin van de fysieke stedelijke vernieuwing van de hele wijk.

Stadlander realiseert op deze locatie 106 huurwoningen in zowel de sociale als de vrije sector huur. Lithos realiseert voor haar eigen rekening en risico 33 koopwoningen. Zowel de huur- als koopwoningen zijn grondgebonden woningen en appartementen.

### Herstructurering Nieuw Borgvliet

Hier zijn, in samenwerking met Aannemersbedrijf Van Agtmaal, concrete afspraken met de gemeente gemaakt over de ontwikkeling van vier bouwlocaties. De ontwikkeling van de locatie Van Kaam heeft vanwege problemen met het bestemmingsplan averij opgelopen. De overige kleinschalige locaties zouden in 2015 aanvangen met nieuwbouw met in totaal zestien nieuwe woningen op de locatie Zaal de Rondes en de Frans Halsstraat. Vanwege een vertraging in de gronduitgifte is de daadwerkelijk start in 2015 onhaalbaar gebleken. De problemen zijn inmiddels opgelost, waardoor Stadlander in 2016 overgaat tot realisatie.

### Guido Gezellelaan

De Guido Gezellelaan wordt op termijn de doorgaande route naar het centrum voor wie vanuit het zuiden de stad binnenkomt. Om het gebied tussen de Guido Gezellelaan en de Burgemeester Blomlaan te herontwikkelen sloten Stadlander en de gemeente Bergen op Zoom een samenwerkingsovereenkomst. Voor Stadlander is het belangrijk een goede aansluiting te vinden met het achterliggende gebied "het Groene Gordijn". Stadlander herontwikkelt de oorspronkelijke 216 bestaande appartementen gefaseerd in maximaal 207 eenheden in een periode van 10 jaar.

Drie van de negen appartementsgebouwen zijn in 2008 al gesloopt. Op dit terrein zijn de eerste nieuwbouwappartementen als een verlenging van het Groene Gordijn voorzien. In 2014 is de keuze gemaakt om vanwege marktomstandigheden en prioritering eerst een extra marktconsultatie uit te voeren. In de tweede helft van 2015 is besloten door te gaan met de ruimtelijke invulling zoals oorspronkelijk is besloten. Begin 2016 gaat Stadlander een bouwpartner zoeken om de voorgenomen plannen daadwerkelijk tot uitvoering te brengen.

### **Warande-West**

In 2013 is een integrale visie gepresenteerd op de legeringsgebouwen C, D en E van de voormalige Cort Heijligerskazerne, gekoppeld aan een nieuwbouwontwikkeling van ca. 25 appartementen in het plangebied het Groene Gordijn, het 4e pilotesgebouw in het park. Ondanks de integrale benadering en financiële haalbaarheid van het plan stuitte de noodzakelijke sloop tegen de borst van een aantal partijen. In 2014 is besloten om gebruik te maken van de mogelijkheid om een gesubsidieerd en geobjectiveerd haalbaarheidsonderzoek uit te voeren naar de herbestemming van de legeringsgebouwen. In 2015 zijn de uitkomsten van het integrale onderzoek duidelijk geworden en is gezocht naar mogelijkheden om de projecten toch financieel haalbaar te krijgen. Er zijn geen subsidiemogelijkheden. Stadlander en de gemeente maken in 2016 keuzes over het vervolg.

### **Fort-Zeekant / Scheldebalkon**

In 2015 is het enigszins stil geweest over de herontwikkeling van Fort-Zeekant Scheldebalkon. De tijdelijke verhuur van de Scheldeflat is tot 1 maart 2016 gecontinueerd. In 2015 is besloten de looptijd van het lopende sociaal plan enigszins op te rekken naar de 2e helft van 2016. In de tussentijd wordt gewerkt aan de toekomstige gebiedsontwikkeling van het hele gebied.

### **Pleinenplan**

Met de renovatie van een zestal monumentale panden aan het Sint Catharinaplein, waarbij drugs/horecapanden zijn omgezet naar woningen, heeft Stadlander gevolg gegeven aan afspraken uit 2008. In 2015 is geen overeenstemming bereikt over de aankoop van het leegstaande voormalige verzorgingshuis St. Catharina. De verdere herontwikkeling van het plein staat daarmee inmiddels buiten onze invloedssfeer.

### **Hof van Asselbergs**

Eind 2014 heeft busmaatschappij Veolia de busremise aan de Zuid-Oostsingel verlaten en heeft Stadlander haar beoogde woningprogramma voor de locatie nogmaals aangescherpt. Dit maakt het mogelijk deze inbreidingslocatie integraal te ontwikkelen en de wijzigingsprocedure voor het bestemmingsplan te doorlopen. In 2015 is het plan nader uitgewerkt en gepresenteerd aan omwonenden en geïnteresseerden. Tevens is de voorbereiding gestart voor de wijziging van het bestemmingsplan die begin 2016 wordt geëffectueerd. In 2016 vindt de partnerselectie plaats, waar

naar verwachting begin 2017 gestart kan worden met de realisatie.

### **Vogelenzang Halsteren**

Om de dorpskern Halsteren vitaal te houden is in 2013 samen met de gemeente een nieuwe ontwikkelvisie gepresenteerd. In 2014 zijn de sociale plannen voor de vertrekkende huurders van Stadlander gestart en heeft de PLUS supermarkt (geen eigendom Stadlander) haar winkel vergroot. De eerste infrastructurele ingrepen zijn uitgevoerd, het benodigde nieuwe bestemmingsplan is uitgewerkt en in 2014 in procedure gebracht. De nieuwe ontwikkelvisie geeft Halsteren haar nieuwe vitale dorpskern. In 2015 zijn de sociale plannen van de woningen aan De Nagtegaal en deels De Leeuwerik afgerond, waarna deze woningen zijn voorbereid om te slopen. De sloop is gestart na de decembermaand 2015 om de winkeliers voor de feestdagen niet teveel te storen. In 2016 wordt de 2e fase van de infrastructuur aangebracht en worden de eerste deelprojecten van Stadlander tot uitvoering gebracht.

### **Gemeente Steenberg**

Na de oplevering van de nieuwbouw in Nieuw-Vossemeer concentreren de nieuwbouwinspanningen zich in de stad Steenberg. Na de succesvolle afronding van De Bongerd aan de Molenweg treft de gemeente voorbereidingen voor realisatie van nieuwbouw op de locatie Ram van Haagen-doorn (vml. dependance van de Maria Regina basisschool). In 2015 is het bestemmingsplan onherroepelijk geworden, maar is ook een archeologische stadsmuur onder de grond tevoorschijn gekomen. Dit heeft de uiteindelijke levering van de gronden aan Stadlander vertraagd. In 2016 wordt de grond aan Stadlander geleverd en selecteert Stadlander een partner om nog dat jaar te starten met de bouw van 17 grondgebonden, levensloopbestendige nul-op-de-meterwoningen.

### **Gemeente Tholen**

#### **Annahof, Sint-Annaland**

In Sint-Annaland is Stadlander in 2014 verder in onderhandeling geweest met ontwikkelaar Heijmans Vastgoed om een nieuw wooncomplex te realiseren aan het Havenplein in combinatie met een aantal grondgebonden levensloopbestendige woningen. In het voorjaar van 2015 is gestart met de uitvoering van het grootschalige appartementencomplex van 45 appartementen en 7 grondgebonden woningen. Deze zullen in 2016 worden opgeleverd.

### **St. Maartensdijk-West**

In de typische jaren 60 wijk St. Maartensdijk-West is Stadlander met 65% van de woningen te ruim vertegenwoordigd. De vergrijzing van de bevolking, de veroudering van het woningbezit van Stadlander en een forse vermindering van de economische activiteiten vragen om een heroriëntatie op de sociale structuur van Sint-Maartensdijk en de wijk West in het bijzonder.

In 2012 is door de gemeente Tholen en Stadlander een startnotitie vastgesteld voor de wijkaanpak St. Maartensdijk-West. Een ambitieus plan om de gehele wijk St. Maartensdijk-West nieuw in te richten met nieuwe woningen, maar ook met een nieuw stratenpatroon en andere voorzieningen.

Inmiddels zijn de woningen in fase 1 en 2 (4-Meistraat, Henri Dunantstraat, Jacoba van Beierenstraat en omgeving) al gesloopt (35 woningen in 2013 en 30 woningen in 2014) en worden verschillende woningen in de wijk tijdelijk bewoond.

De omstandigheden zijn op dit moment echter anders dan ten tijde van het opstellen van de eerste stedenbouwkundige plannen. Door een terugtrekkende rijksoverheid heeft de gemeente Tholen de afgelopen jaren diverse hervormingen en bezuinigingen moeten doorvoeren. De positie van Stadlander is door aangescherpte wet- en regelgeving, de saneringssteun aan andere noodlijdende corporaties en de verhuurdersheffing ook sterk veranderd. Van belang is verder dat de woningmarkt sterk is veranderd. Zo heeft de sloop van fase 1 en 2 er niet toe geleid dat er extra druk op de woningmarkt is gekomen. Er is op dit moment beperkte vraag naar huurwoningen in Sint-Maartensdijk.

Deze veranderde omstandigheden hebben er toe geleid dat Stadlander en de gemeente Tholen geconcludeerd hebben dat beiden de eerdere ambities van het oorspronkelijke plan niet kunnen realiseren en deze moeten bijstellen. Stadlander zoekt naar een slimme manier om de gemeente en de markt te faciliteren om plannen en de investeringen in de woonomgeving toch mogelijk te maken.

### **Vestetuin**

Stadlander is samen met de gemeente Tholen en Bouwfonds via een gezamenlijke grondexploitatie betrokken bij de herontwikkeling van het bedrijventerrein Tholen-Noord tot woongebied. Op basis van de afspraken uit de gezamenlijke

grondexploitatie worden elf grondgebonden sociale nultranden huurwoningen voorzien, die in 2016 tot uitvoering worden gebracht. Stadlander completeert hiermee haar overeengekomen aandeel aan woningen in het project Vestetuin.

### **Vernieuwend opdrachtgeverschap**

Stadlander is van mening dat we het bestaansrecht als corporatie maar op één manier aan onze klanten kunnen laten zien. Dat is met name die dingen doen waarvoor we zijn. Het beschikbaar houden en hebben van goede huisvesting voor de doelgroep. Om reden van het minder beschikbaar zijn van geldmiddelen zoeken wij een deel van de oplossing in een vernieuwende manier van uitvragen bij allerhande activiteiten op het gebied van vastgoed. Zowel bij klacht- en mutatie onderhoud, planmatig onderhoud, energiebesparende maatregelen alsook bij stedelijke vernieuwing, herstructurering en nieuwbouw. Door aan de markt een prestatie aanbieding te vragen op basis van een aantal essentiële zaken en de hoe vraag aan de markt over te laten, ontstaat er een nieuw dynamisch speelveld. Stadlander dient daarbij zeer doordacht te formuleren wat ze nu precies wil en de markt moet daarbij de creativiteit aanwenden om met totaaloplossingen te komen.

Door het middel van deze andere wijze van marktvraag/consultatie, ingegeven vanuit het vernieuwend opdrachtgeverschap, wordt de uitvraag bij nieuwbouw van woningen en appartementen steeds nadrukkelijker gefocust op de te leveren prestatie van het complete woonproduct. De eerste resultaten tonen aan dat we daarbij meer product (hogere energiekwaliteit en woonproduct) tegen een acceptabele prijs geleverd krijgen. Het vergt wel veel energie in het begin en ook niet iedere partij is capabel of ingericht om aansluiting te vinden bij het vernieuwend opdrachtgeverschap, maar het levert uiteindelijk zeer veel energie op als partners elkaar daadwerkelijk blijken te vinden. Stadlander legt daarbij nadrukkelijker dan ooit tevoren een veel grotere rol weg voor de marktpartijen en is daarbij zelf meer regisserend, sturend en toetsend in het proces. De feitelijke uitvoerende kant is veel meer bij de marktpartijen weggelegd. Aan de voorkant van het proces worden daarover kwaliteitsafspraken gemaakt.

Dit heeft tot gevolg dat Stadlander meer effort steekt in de voorkant van het proces maar minder in de realisatie ervan. Daardoor neemt de totale personele inzet van Stadlander op

de activiteiten af, terwijl toch de gewenste activiteit en kwaliteit, voor de klant, geoptimaliseerd kan worden. In 2015 is het vernieuwend opdrachtgeverschap verder ingebed in de organisatie door een nieuw selectie- en bestedingsbeleid te formuleren voor Stadlander dat ook breed toepasbaar is voor de algemene inkoop van producten Stadlander-breed.

Een concrete vertaling daarvan zijn de volgende projecten:

### **Slim & Snel**

Op het gebied van bestaand woningbezit is Stadlander in 2012 gestart met een uitvraag (in samenspraak met Energiesprong) voor het versneld vergroenen en toekomstbestendig maken van jaren zestig bezit. Complicerende factor in dit geheel is dat het voornamelijk gaat om verspreid bezit. Stadlander heeft zo'n 250 woningen in bezit en aangrenzend of verspreid door dat bezit staan nog zo'n driehonderd particuliere woningen. Na de selectie van een consortium in 2013 zijn een tweetal prototypes in 2014 gemaakt. Eind 2014 is afscheid genomen van het consortium vanwege het onvoldoende kunnen waarmaken van de prestaties. Nadat een nieuwe uitvraag was uitgezet, zijn er in 2015 zo'n 40 woningen uitgevoerd met als basis vergroening label B. Bij 33 woningen is die vergroening gecompleet door een aanbouw te plaatsen met een nieuwe slaapkamer en keuken. De oude keuken is daarbij omgebouwd tot zorggeschikte badkamer. Op die wijze zijn er 33 woningen in de bestaande voorraad nultreden gemaakt. Voor 2016 staan nog een dertig woningen gepland voor deze aanpak.

### **De Stroomversnelling**

Stadlander neemt vanaf 2013 deel aan De Stroomversnelling, een landelijk initiatief om de bestaande woningvoorraad energetisch te verduurzamen. Het werkgebied van Stadlander is een anticipatie regio ten aanzien van krimp. Met name de toenemende vergrijzing vraagt om zorggeschikte woningen. Vandaar dat Stadlander het programma van eisen heeft opgesteld met de eis dat de woningen ook levensloopbestendig dienen te zijn.

### **Grondgebonden woningen**

De eerste negen woningen (waarvan zeven ook nultreden) in Oud-Vossemeer (gemeente Tholen) zijn in oktober 2015 gerenoveerd. Na iedere fase evalueren Stadlander en VolkerWessels het resultaat en sturen we bij waar dat nodig is. Op deze manier moet er een Stroomversnellingsproduct

ontstaan dat voldoet aan de verwachtingen qua product en prijs. De volgende fase zal in het tweede kwartaal van 2016 tot uitvoering komen. In het vierde kwartaal van 2016 kunnen we dan een besluit nemen of het product volwassen genoeg is om tot een grootschalige uitrol te komen.

### **Hoogbouw**

In 2014 is ook gestart met de eerste hoogbouw voorbereiding van nul-op-de-meter (NOM) en nultreden. Ten opzichte van de grondgebonden woningen speelt hier vooral ook het bijplaatsen van liften een rol evenals het aanbrengen van een zorggeschikte badkamer -in een voormalige slaapkamer- op individueel niveau. Bij deze conceptontwikkeling heeft het tot eind november 2014 geduurd voordat er sprake was van een conceptuele aanbidding. Ook in 2015 is nog geen concreet resultaat gevonden voor de twee belangrijkste componenten. Enerzijds speelt daarbij het te geringe dakvlak om voldoende duurzame energie op te wekken, anderzijds is er een aanzienlijk verschil tussen de hoogte van de geraamde investering en het beschikbare budget op te lossen.

### **Onderhoudsregisseur**

Vanuit het doel structureel 15 á 20% in kosten te besparen is medio 2014 een selectieproces gestart om te komen tot een viertal onderhoudsregisseurs (OHR's) die op termijn (2020 op zijn vroegst) het totale onderhoud per eenheid zouden moeten uitvoeren op basis van afkoop. Daartoe is het bestand van Stadlander opgedeeld in vier geografische gebieden die vier logische assets vormen. In de eerste helft van 2015 is het proces verder vormgegeven met de vier OHR's om ervoor te zorgen dat er vanaf juni 2015 volgens die nieuwe lijn kon worden gewerkt. Per 15 juni 2015 is er gestart met de vier Onderhoudsregisseurs. Door het niet tijdig gereed zijn van de ondersteunende automatisering is er helaas sprake geweest van inefficiëntie. Zaken werden niet juist gepland en de administratie moest deels dubbel worden gevoerd. Dit laatste waren zaken die we juist door een goede automatisering hadden willen voorkomen. Afstemming van systemen blijkt in praktijk lastiger dan voorzien. In 2016 zullen we naar aanleiding van de evaluatie eind 2015 komen tot bijstelling van de processen en werkwijzen. Daarnaast wordt de ondersteunende software aangepast.

### **Verbeteren bestaand bezit met planmatig onderhoud**

Planmatig en preventief onderhoud zijn nodig om onze woningen ook op de lange termijn in een goede conditie te



houden. En dat vinden we belangrijk want bewoners moeten met plezier in hun wijk en woning kunnen wonen. Soms voeren we dit onderhoud uit na het verstrijken van een bepaalde periode. Daarnaast wordt het onderhoud preventief uitgevoerd. Een voorbeeld is het jaarlijks controleren van de cv-installatie. Maar andere zaken pakken we aan omdat we vinden dat de conditie van een woning niet meer voldoet aan de eisen van deze tijd of omdat de risicoanalyse van geconstateerde technische gebreken dit aanduidt. In 2015 is er voor circa € 8,4 miljoen aan planmatig onderhoud en binnenpakketten uitgegeven.

#### **Schilderwerk e.d.**

In 2015 hebben we aan 859 woningen schilderwerk verricht en gevelonderhoud uitgevoerd. Hieraan is in 2015 ruim € 4,4 miljoen uitgegeven.

#### **Vervangen CV-ketels**

Besparing op de kosten van energie levert een belangrijke bijdrage aan de betaalbaarheid van het wonen. In 2015 hebben we 485 individuele cv-ketels vervangen door een HR ketel (Hoog Rendementsketel). Hier hebben we totaal € 550.000,- aan uitgegeven.

#### **Binnenpakketten**

Op basis van prestatiegericht ketenmanagement heeft Stadlander in 2015 ruim 340 woningen in bewoonde toestand voorzien van binnenpakketten (vervangen van douche, keuken, toilet). Van dit aantal zijn ruim 300 woningen aanbod gestuurd aangepakt en ongeveer 40 woningen volgens de zogenaamde vraag gestuurde aanpak. Bij aanbodsturing ligt het initiatief tot renoveren bij Stadlander en bij vraagsturing ligt het initiatief bij onze huurder. Stadlander wil in de nabije toekomst het gehele volume binnenpakketten vraag gestuurd maken.

Aan de renovatie van deze binnenpakketten is in 2015 totaal € 3,3 miljoen uitgegeven. Product- en procesinnovatie richten zich vooral op elementrenovatie, ook wel "plug & play" genoemd.

#### **Energie Besparende Maatregelen**

Naast het planmatig onderhoud hebben we bij 502 woningen op basis van prestatiegericht ketenmanagement de schilderbeurt in combinatie met energiebesparende maatregelen uitgevoerd. Hier is € 3,7 miljoen aan woningverbeteringen uitgegeven. Daar waar mogelijk zijn deuren en kozijnen

voorzien van HR++ glas. Daarnaast zijn ook spouwmuren en gevels geïsoleerd, installaties energiezuinig gemaakt en zonnepanelen geplaatst.

#### **Dagelijks onderhoud 2015**

Naast planmatig onderhoud en grootschalige renovaties voert Stadlander ook dagelijks onderhoud uit. In 2015 is hiervoor aan sociale huurwoningen, middeldure huur en het bedrijfsronroerend vastgoed € 11 miljoen uitgegeven (2014: € 10,8 miljoen).

Aan reparatie- en mutatie onderhoud is € 7,5 miljoen besteed (2014: € 7,4 miljoen). Reparatieonderhoud zijn kleine herstellingen op verzoek van de klant en mutatieonderhoud gaat over herstelwerkzaamheden in de woning bij verhuizingen.

Aan contractonderhoud is bijna € 3,1 miljoen uitgegeven (2014: € 3,0 miljoen). Contractonderhoud heeft betrekking op jaarlijks geplande preventieve werkzaamheden.

De overige € 0,4 miljoen is uitgegeven aan schades, leefbaarheid en medische aanpassingen.

#### **Duurzaamheid**

##### **Energie labeling**

De registratie van de energielabels van alle woningen van Stadlander zijn in één uniform softwarepakket, VABI-energie, geregistreerd. Deze beschikbare gegevens leveren een belangrijke bijdrage in de informatievoorziening voor zowel de interne processen als ook informatie voor de huurder om te beoordelen hoe energiezuinig de woning is.

In verband met een wijziging in de label methodiek vanaf januari 2015 is de energie-index 2015 voor dit jaar niet aan te leveren. In 2016 wordt deze weer gepresenteerd.

##### **Warmtewet 2015**

In 2015 heeft Stadlander het aanbrengen van tussenmeters voor de 34 woningclusters die aangemeld zijn bij de Autoriteit Consument en Markt kunnen afronden. Begin 2015 hebben alle huurders van de 34 woningclusters voor het eerst de afrekening voor de levering van warmte conform de nieuwe Warmtewet ontvangen. Aangezien in 2014 veel tussenmeters geplaatst zijn, heeft de afrekening in veel gevallen plaats gevonden op basis van berekening en inschatting. De eerste afrekening conform de nieuwe



Warmtewet heeft verhoudingsgewijs niet voor veel vragen of klachten gezorgd van onze huurders.

Om de verbruiken van gas en elektra te kunnen monitoren heeft Stadlander in 2015 een Energiemanagementsysteem aangekocht. Door de verbruiken te monitoren en waar nodig sturing te geven, kan mogelijk energie bespaard worden.

In verband met de reorganisatie zijn de huurders waar de Warmtewet op van toepassing is, door Stadlander pas in november geïnformeerd over de tarieven 2015. Stadlander heeft de intentie uitgesproken om de 34 collectieve installaties, die onder de Warmtewet vallen, te outsourcen. Het afgelopen jaar heeft Stadlander informatie ingewonnen hoe dit traject het beste ingezet kan worden. Daaruit is het advies naar voren gekomen om af te wachten tot dat de door de minister aangekondigde verbeterde Warmtewet gepresenteerd is. De verwachting is dat dit eind 2016 begin 2017 zal zijn. Dit advies heeft Stadlander overgenomen, maar de voorbereiding voor de Outsourcing van de 34 collectieve installaties gaat wel door.

## Domotica

Stadlander voert al een aantal jaren het beleid om ten aanzien van de toenemende vergrijzing en zorgvraag haar woningen te voorzien van een basis domotica infrastructuur. Die infrastructuur moet het mogelijk maken om naast de elektronische deurontgrendeling ook allerlei zorg- en/of gemak- en veiligheidsdiensten te koppelen.

In 2015 heeft Stadlander wederom een groot aantal woningen voorzien van de basis domotica infrastructuur. Deze infrastructuur bestaat uit een "Slim Kastje" en een "Slim Slot". Dit maakt het mogelijk om deuren eenvoudig te openen met een zogenaamde tag, een elektronische sleutel. Daarnaast is het mogelijk om elektronische sleutels toe te voegen of te verwijderen, deuren op afstand te openen, bijvoorbeeld bij een buitensluiting en de toegangshistorie in te zien. Een bewoner kan dit zelf doen via zijn eigen webportal of gratis app. Standaard zijn deze voorzieningen aangebracht in nieuwbouwwoningen. Daarnaast is dit vraaggestuurd aangebracht bij diverse woningmutaties en op individueel verzoek van de klant.

In 2015 heeft Stadlander overeenstemming bereikt met de leverancier over het wijzigen van het aantal af te nemen diensten. Het voorgenomen aantal geplande voorzieningen is voor 2015 behaald.

Dit komt mede doordat Stadlander in diverse woonzorgcomplexen de zorgalarmeringssystemen (vroegtijdig) heeft vervangen. Voor de oude systemen maakte Stadlander veel kosten aan storingen.

Het nieuwe systeem is efficiënter en effectiever, omdat dit een relatie legt tussen de zorgalarmering en de hiervoor benodigde toegang voor opvolging van medewerkers van zorginstelling SVRZ met een tag. Tevens heeft Stadlander het systeem toegepast bij diverse algemene deuren van wooncomplexen. Dit ter vervanging van een oud tagsysteem of een 'traditioneel' sleutelplan.

Ook is Stadlander het afgelopen jaar verder gegaan met het delen en promoten van de opgedane ervaringen in de regio. Inmiddels hebben diverse collega-woningcorporaties de eerste voorzieningen in hun bezit toegepast.

# Hoofdstuk 5. Interne organisatie

## Personeel & Organisatie

	2015	2014
Formatie kern (gemiddelde voor het jaar)	138,0	144,7
Formatie flexibel	3,8	8,7
Aantal (gewogen) VHE's	15.518	15.576
Aantal FTE's per 1.000 VHE's	9,22	9,96
Aantal medewerkers kern	156	167
Aantal medewerkers flexibel	4	9
Man/vrouw	52% / 48%	48% / 52%
Fulltime / parttime	64% / 36%	62% / 38%
Instroom (kern en flexibel)	8,68%	13,09%
Uitstroom (kern en flexibel)	19,46%	19,94%
Instroom aantal stagiaires	2	7
Ziekteverzuim – excl. zwangerschapsverlof	2,4%	3,8%
Kort verzuim	0,9%	0,9%
Lang verzuim	1,5%	3,0%
Zwangerschapsverlof	0,8%	0,4%
Verzuimfrequentie	0,9	0,9

### Reorganisatie

Na twee jaar van voorbereiding vond in 2015 de daadwerkelijke reorganisatie plaats. In het transformatieplan konden medewerkers lezen welke functies voor hen gelijkwaardig, passend of anders waren. En dus ook voor welke functies het afspiegelingsbeginsel moest worden toegepast en voor welke functies er salarisconsequenties aan de orde zouden kunnen zijn. In januari/februari is geïnventariseerd wie voor welke functie(s) belangstelling had en in maart/april is vervolgens het voorlopig plaatsingsplan opgesteld. Hierbij is op basis van voorkeuren, kwaliteiten en ambities gekeken

naar de juiste persoon – op de juiste plaats – op het juiste moment.

Naast formatie in de vaste kern is, op verzoek van de ondernemingsraad, besloten om daar waar nodig ook een overgangsformatie te creëren. Deze formatie geeft de werkorganisatie ruimte om tijdelijk met meer menskracht dan begroot, invulling te geven aan processen; processen die om wat voor reden dan ook nog niet kunnen verlopen zoals gepland. Dit betekent extra werkgelegenheid voor de komende jaren.

Formatie 1 januari 2015	Kernformatie 1 juli 2015	Overgangsformatie 1 juli 2015
153,7 FTE	128,2 FTE	11,9 FTE

In totaal waren 159 medewerkers bij de plaatsing betrokken. 138 daarvan hadden een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en konden een beroep doen op het sociaal plan. Medewerkers met een contract voor bepaalde tijd hebben wel hun belangstelling kenbaar kunnen maken, maar zijn buiten de formele plaatsing gehouden.

De uiteindelijke plaatsing, waarbij 79% van de medewerkers is geplaatst op hun eerste voorkeur, zag er als volgt uit:

	Uitgestroond tussen april 2013 en juni 2015	Geplaatst (exclusief bestuur en directie)	Boventallig
Medewerkers contract onbepaalde tijd	aantal: 26 FTE: 23,3	aantal: 108 FTE:83,2	aantal: 22 FTE:18,6
Medewerkers overgangsformatie – tot uiterlijk AOW-gerechtigde leeftijd	n.v.t.	5 FTE 4,3	n.v.t.
Medewerkers overgangsformatie - met concrete einddatum	n.v.t.	aantal: 3 FTE: 2,7	n.v.t.
Medewerkers contract bepaalde tijd	aantal: 12	aantal: 17	n.v.t.
Tijd	FTE:9,6	FTE: 15,7	

Tien medewerkers hebben op basis van hun voorlopige plaatsing/boventalligheid heroverweging aangevraagd. Eén daarvan heeft uiteindelijk bezwaar ingediend, maar heeft dat later ingetrokken. De commissie van bezwaar is dus niet bijeen hoeven komen voor hoor en wederhoor.

De 22 medewerkers die per 1 juli 2015 boventallig zijn verklaard, vertegenwoordigden 18,6 FTE. Het betrof 12 vrouwen en 10 mannen. Op 31 december 2015 had ruim de helft van de boventalligen een andere baan of is gestart als zelfstandig ondernemer.

Nadat de formele plaatsing had plaatsgevonden waren er 34 vacatures. 21 daarvan konden worden ingevuld door medewerkers met een contract voor bepaalde tijd.

In juli 2015 is 36% van de medewerkers gestart in een passende functie en 33% in een andere functie. Dit vroeg veel overleg, afstemming en overdracht, maar bracht ook veel positieve energie en betrokkenheid.

## Reputatiemanagement en communicatie

Wij vinden het belangrijk dat onze belanghouders en professionele werkrelaties zich betrokken voelen bij onze corporatie. Daarom onderhouden we door het jaar heen in

verschillende mate contact met hen. Na twee jaar een bijeenkomst te hebben georganiseerd waarin iedereen gelijk werd behandeld, zijn we tot de conclusie gekomen, dat wij te weinig aandacht hebben gegeven aan de positie van de huurders en de gemeenten. Vast staat dat niet iedere relatie hetzelfde is. Om die reden organiseerde Stadlander dit jaar een aparte werkrelatiebijeenkomst en een aparte belanghoudersvergadering.

## Belanghouders

Huurdersorganisaties, de leden van de Colleges van B&W en de gemeenteraadsleden van onze kerngemeenten zien Stadlander als haar belanghouders. Deze partijen willen we in wederkerigheid ook invloed geven op strategische keuzes van de woningcorporatie. De manier waarop dit vorm kan krijgen, wil Stadlander graag samen met haar belanghouders gaan ontdekken. Effectief hierover nadenken en klankborden met alle belanghouders tegelijkertijd vergt te veel tijd en is praktisch onuitvoerbaar. Vandaar het instellen van een 'maatschappelijke (mee)denktank' die zich namens alle belanghouders hierin kan verdiepen. Het doel is onze belanghouders te betrekken bij de ontwikkeling van de omgang met legitimiteit en te komen tot ideeën op welke

manier Stadlander de belanghouders kan betrekken bij de strategische keuzes van de woningcorporatie. Tijdens de bijeenkomst dit jaar konden de belanghouders na het afleggen van de verantwoording door Stadlander over 2014, bij wijze van oefening plenair meedenken en accenten leggen voor 2016 en verder.

### Relatiedag

Partijen met wie Stadlander als werkorganisatie een partnerrelatie heeft, die veel verder gaat dan een puur zakelijke klant- leveranciersverhouding, zien we als een professionele werkrelatie. Als woningcorporatie kan Stadlander haar doelen alleen bereiken samen met het ambtenarenkorps van de kerngemeenten, de zorg- en welzijnsinstellingen, huisartsen en wijkzusters, politie en justitie, collega-woningcorporaties, ondernemers in de bouw, installatiebedrijven, makelaardij, pers etc. De bijeenkomst dit jaar begon met de voorstelling 'Trekhaak Gezocht' over een lift van theatermaker Tjerk Ridder van Utrecht naar Istanbul met alleen een caravan. Het verbindend element tussen dit theateroptreden en het werk van Stadlander: je moet aanhakers vinden. Stap daartoe over vooroordelen heen, vertrouw de ander, deel je kennis en informatie om samen sterker te worden. Na jarenlang als vanzelfsprekend, persoonlijke aandacht te hebben gekregen, valt het voor huurders niet altijd mee de nieuwe werkelijkheid van de digitale dienstverlening te omarmen. Ook de veranderingen in de zorg vragen om andere vormen van samenwerking. Er wonen steeds meer kwetsbare mensen in de wijk dan vroeger. En vaak hebben die bewoners persoonlijke begeleiding nodig. Stadlander noemt het maatwerkklanten. Verder verwacht Stadlander van haar onderhoudsbedrijven een maatschappelijke inspanning bijvoorbeeld door elke twee jaar ten minste één keer achter elke voordeur te komen. Daarnaast maakt Stadlander met bouwbedrijven steeds vaker brede sociaal-maatschappelijke afspraken. Zo worden op de bouwplaats in Gageldonk-West werklozen ingezet uit de buurt zelf en wordt een deel van de 'bouwwinst' gereserveerd voor particulieren die in een straat met veel huurhuizen hun eigen woning willen opknappen. Allemaal onderwerpen die tijdens het 'keukentafelgesprek' op de relatiedag met elkaar werden besproken.

### Bijsturing en doorontwikkeling 'bericht – bel – bezoek' concept

Eind 2013 kondigde Stadlander aan over te stappen op een nieuw klantcontactstelsel, waarbij huurders zoveel mogelijk zaken zelf digitaal kunnen regelen. Als gevolg daarvan verdwenen de baliefuncties in Bergen op Zoom, Sint-Maartensdijk en Steenberg. Toch bleek dat Stadlander in haar enthousiasme voor een aantal huurders te grote stappen ineens heeft gemaakt op de digitale snelweg.

Stadlander introduceerde MijnStadlander: een persoonlijk account voor elke huurder. Daarin kunnen bewoners onder andere zelf hun reparatieonderhoud plannen. De gebruikers van Mijn Stadlander zijn zeer enthousiast, maar nogal wat huurders maken nog geen gebruik van MijnStadlander. Zij pakken zoals voorheen gewoon de telefoon. En dat zorgde voor een grote druk op het Stadlander Klanthuis. Achter de schermen voert Stadlander daarom een aanpassing in haar software in, waardoor de medewerkers aan de telefoon sneller de juiste informatie van de huurder terug kunnen vinden. Verder is er extra menskracht aangesteld voor de telefonische dienstverlening en gaat Stadlander de toegang tot MijnStadlander vereenvoudigen.

Huurders, huurdersorganisaties en medewerkers van Stadlander hebben ook aandacht gevraagd voor huurders die niet in staat zijn hun huurderszaken zelf met de computer te regelen. Om deze groep huurders tegemoet te komen is Stadlander inlooppreekuren gaan houden in Bergen op Zoom, Halsteren, Tholen en Sint-Maartensdijk.

Samen met de ISD | Intergemeentelijke Sociale Dienst Brabantse Wal en Vraagwijzer, nam Stadlander het initiatief voor het DigiPunt. Dit is een spreekuur bij Vraagwijzer in Bergen op Zoom en Steenberg waar goed opgeleide en ervaren vrijwilligers mensen kunnen helpen met het invullen van (aanvraag)formulieren op internet en met het versturen hiervan via e-mail of een website.

Onze ambitie om meer te doen met het digitale portaal MijnStadlander blijft staan, maar we realiseren ons wel dat de overstap naar digitaal meer tijd kost.

## Risicomanagement en verankering

Stadlander loopt bij haar bedrijfsvoering diverse risico's die beheerst dienen te worden. Deze beheersing is onderdeel van het organisatiebrede risicomanagement. In 2015 is verdere invulling gegeven aan het risicomanagement door het aanscherpen van interne beheersingsmaatregelen en controlesystemen. Die zijn gericht op zowel het voorkomen (preventief) als het ontdekken en beperken (repressief) van de kans op en de gevolgen van risico's.

Stadlander hanteert diverse risicobeheersings- en controlesystemen om de belangrijkste bedrijfsrisico's te beheersen. Voorbeelden van zulke risico's zijn:

- bestuurlijke en personele risico's;
- projectrisico's;
- financiële risico's en treasuryrisico's;
- informatievoorzieningsrisico's;
- woningmarktrisico's;
- juridische en fiscale risico's;
- operationele risico's.

Bovenstaande opsomming is niet volledig. Bovendien hangen risico's met elkaar samen. Bij de beheersing leidt dat tot een mix van maatregelen gericht op meerdere risico's. In 2015 bestonden beheersingsmaatregelen voor de onderstaande risico's.

### Bestuurlijke en personele risico's

De bestuurlijke en personele risico's omvatten het interne toezicht, het bestuur en de medewerkers, inclusief de controller.

### Intern toezicht

Maatschappelijk ondernemen vraagt om goed intern toezicht. Daarvan is sprake als er integere en deskundige toezichthouders zijn met een onafhankelijke en kritische houding tegenover het bestuur. Als er een vacature in de raad van commissarissen ontstaat, worden nieuwe commissarissen niet alleen geselecteerd op hun algemene deskundigheid, maar wordt geprobeerd om een mix van verschillende specifieke deskundigheden in de raad van commissarissen te verenigen. Te denken valt aan financiële, juridische en bedrijfskundige deskundigheid en kennis van de (lokale) volkshuisvesting.

Het intern toezicht heeft binnen Stadlander rechtstreeks toegang tot de controller ter ondersteuning. De controller heeft ook onafhankelijk toegang tot het intern toezicht.

### Bestuur/statutair

Een ervaren, deskundige en integere statutair bestuurder is onontbeerlijk voor Stadlander met een ambitieus ondernemingsplan. Ook dient de bestuurder zijn raad van commissarissen goed te informeren. Om het intern toezicht niet alleen afhankelijk te maken van de informatie van de bestuurder worden ook de directeuren en de controller de vergaderingen bij. De controller rapporteert ook driemaal per jaar onafhankelijk rechtstreeks aan de commissarissen over de prestaties die binnen Stadlander worden geleverd. Elk jaar beoordeelt de raad van commissarissen het functioneren van de bestuurder aan de hand van vooraf gemaakte resultaatafspraken.

### Medewerkers

Om het beleid van het bestuur tot uitvoering te brengen is het een vereiste te kunnen beschikken over gekwalificeerd, betrokken en integer personeel. Cursussen en opleidingen voorzien in de noodzakelijke permanente educatie. Stadlander heeft betrokken personeel. Met plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken wordt de vinger aan de pols gehouden. Op afdelingsniveau is er regelmatig werkoverleg. Na elke vergadering van het directieteam vindt een terugkoppeling aan het personeel plaats door middel van een bericht op intranet. Integer personeel is essentieel, reden waarom Stadlander veel aandacht besteedt aan de bewustwording rondom het thema integriteit. Zo is er op intranet een verwijzing naar het meldpunt integriteit opgenomen en wordt een open sfeer gestimuleerd. Stadlander heeft ook een integriteitscode en een klokkenluidersregeling. Medewerkers kunnen zowel intern via de controller als extern via de vertrouwenspersoon (desnoods anoniem) misstanden melden zonder daarbij hun eigen positie in gevaar te brengen.

### Functie van controller

De controller heeft bij Stadlander een onafhankelijke positie. Hij functioneert direct onder de bestuurder en heeft een directe lijn richting de raad van commissarissen. Hij zorgt voor een goede opzet en toetsing van de administratieve organisatie en de interne beheersingsmaatregelen. Verder voert hij audits uit, daarbij ondersteunt door een medewerker AO/IC. Tot de reorganisatie was deze medewerker onderdeel van het team financiën. Bij de reorganisatie is de functie uitgebreid van 0,6 naar 1,0 fte, en rechtstreeks onder de controller geplaatst. Daarmee staat

ook de medewerker AO/IC buiten de lijn en is ook de onafhankelijkheid van deze medewerker gewaarborgd. Dit is een verdere verbetering van de governance structuur.

De interne audits geschieden aan de hand van een intern controleplan dat jaarlijks wordt geactualiseerd. Dit interne controleplan wordt besproken met de RvC, bestuurder en externe accountant, die input kunnen leveren. Het blijft echter de verantwoordelijkheid van de controller zelf om onderwerpen wel of niet op te nemen in het interne controleplan. De uitkomsten van de audits worden gerapporteerd aan bestuur en directie, en via de Barometer ook aan de Raad van Commissarissen. Ook de externe accountant krijgt inzicht in de uitkomsten en maakt daar waar mogelijk gebruik van (single audit gedachte).

Om deze single audit gedachte ook in de toekomst gestand te kunnen doen en om een verdere kwaliteitsslag te maken inzake control is de controller in 2015 gestart met de post-initiële opleiding Certified Public Controlling (CPC). De controller is daardoor automatisch als aankomend lid ingeschreven in het beroepsregister van het Europees Instituut voor Certified Public Controlers en dient zich daardoor te houden aan de gedragscode van de beroepsgroep Public Controllers. Aan deze gedragscode is ook tuchtrecht verbonden. In maart 2017 rond de controller deze studie af.

Naast de interne controles was het beschrijven van de processen in 2015 een belangrijk onderwerp. In verband met de reorganisatie zijn allereerst alle klantprocessen opnieuw beschreven, waarbij specifiek aandacht is besteed aan de benodigde controlemaatregelen. Vervolgens is ook gestart met het bijstellen van de ondersteunende processen aan de nieuwe organisatiestructuur.

## Projectrisico's

Bij de projectrisico's schenken we vooral aandacht aan de volgende onderdelen:

Woningverbetering, herstructurering en nieuwbouw Stadlander investeert grote bedragen in woningverbetering, herstructurering en nieuwbouw. Door een business case te hanteren bij de besluitvorming over projecten worden de risico's in belangrijke mate aan de voorkant gereduceerd. In deze business case zijn onder andere de volgende onderwerpen opgenomen:

- een risicoanalyse per project, inclusief de inschatting van kansen en mogelijke gevolgen van die risico's;
- een onderzoek naar de woonbehoefte en bevolkingsgroei;
- een paragraaf waarin de aansluiting van het beoogde project met het beleid in het ondernemingsplan wordt gemaakt;
- een voorcalculatie van het project;
- een paragraaf om fiscale voordelen te signaleren en mogelijke fiscale risico's te beheersen.

Naar aanleiding van de behandeling van de business case in het Projecten-DT besluit de bestuurder of het project doorgaat en legt dit besluit ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voor. Na goedkeuring van het project en tijdens de uitvoering worden de investeringen en de voortgang bewaakt. Belangrijke overschrijdingen worden in de tertiaalrapportage van de controller aan de raad van commissarissen gerapporteerd. Ter verbetering van de beheersbaarheid van projecten is de projectadministratie volledig geïntegreerd in de financiële administratie.

Bij projecten vragen we vooraf een bankgarantie van de aannemer, past Stadlander de Wet ketenaansprakelijkheid toe, verleggen we de omzetbelasting en hanteren we een geblokkeerde bankrekening. In februari 2016 is een nieuw bestedingsbeleid vastgesteld en goedgekeurd door de RvC. Ook de nieuwe Wet Aanpak Schijnconstructies (wet WAS) wordt daarin meegenomen.

### Planmatig onderhoud

Jaarlijks wordt een gedetailleerde onderhoudsbegroting planmatig onderhoud opgesteld. Periodiek wordt de realisatie geconfronteerd met de begroting en wordt bezien of er bijsturing nodig is.

Het strategisch voorraadbeleid is in 2015 herzien en wordt in 2016 uitgewerkt in portefeuilleplannen.

## Financiële risico's en treasuryrisico's

Om financiële risico's te beheersen zijn de volgende maatregelen getroffen:

- het volgen van de minimale solvabiliteitseis van de Woonautoriteit en de kapitaalverschaffers;
- het volgen van de voorwaarden tot borging van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, waarop het beleid voor de komende vijf jaar is afgestemd (kasstroomoverzicht en de prospectieve informatie (dPi));

- het bewaken van de liquiditeitspositie.

Met het opstellen van (meerjaren)begrotingen, de liquiditeitsplanning en de prospectieve informatie (dPi) voor Copodata worden de financierings- en liquiditeitsrisico's bewaakt. Copodata is het samenwerkingsverband van de Woonauto-riteit en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

De uitgangspunten voor de beheersing van het renterisico zijn vastgelegd in het treasurywettelijk. De omvang van het renterisico wordt intern periodiek bewaakt. Stadlander heeft een treasurycommissie waarin wordt samengewerkt met R&B Wonen. Het beleid inzake treasury is voorzichtig. Er worden alleen nieuwe geldleningen aangetrokken als dit op basis van de maandelijkse liquiditeitsprognose noodzakelijk is. Derivaten worden in beperkte mate ingezet om renterisico's af te dekken. Stadlander kent vanuit de fusie in 2011 nog drie derivaten met een margin call. De risico's op bijstortingen zijn minimaal en leveren geen gevaar voor de continuïteit op. Er zijn geen derivaten met open posities en deze mogen op grond van het treasurywettelijk ook niet worden afgesloten.

### Informatievoorzieningsrisico's

Het gaat hierbij om het mogelijke risico van een onbetrouwbare informatievoorziening in geval van een gebrekkig stelsel van administratieve organisatie en interne controle. Voor deze risico's heeft Stadlander onder meer de volgende beheersingsinstrumenten:

- het aanwezig zijn van functie- en taakomschrijvingen en beschrijvingen van de bestaande procedures (met tussentijdse actualisatie);
- een managementinformatiesysteem (managementrapportage). Maandelijks wordt een rapportage voor het directieteam opgesteld en eens per tertiaal voor de raad van commissarissen. In de tertiaalrapportages wordt gedurende het boekjaar een beeld gegeven van het verwachte resultaat ten opzichte van de begroting en worden de grotere verschillen toegelicht en geanalyseerd. Dit voor Stadlander en haar nevenstructuren. Ook wordt weergegeven in hoeverre Stadlander zijn doelstellingen realiseert. De rapportage wordt volledig geautomatiseerd opgesteld door de onafhankelijke controller.
- intern opgestelde (onderhouds)begrotingen en analyses.

### Woningmarktrisico's

De woningmarktrisico's staan in een nauwe relatie met de projectrisico's en zijn ook afhankelijk van de schattingen van de demografische ontwikkelingen. Bij huurwoningen loopt de verhuurder het risico van leegstand als vraag en aanbod niet goed op elkaar zijn afgestemd. Om de woningmarktrisico's te beheersen zijn de volgende beheersingsmaatregelen genomen:

- bewaking van de verhuurbaarheid in relatie tot de benodigde huuropbrengsten en de betaalbaarheid voor de doelgroep;
- het samen met gemeenten verschaffen van inzicht in de woningbehoefte (woonvisie);
- voor het starten van de projecten bekijken of het project past in de woonbehoefte in de regio;
- het ontwikkelen van normen voor verschillende vormen van leegstand. Bij overschrijding van een norm wordt extra aandacht aan die leegstand besteed en worden beheersingsmaatregelen genomen.

Een deel van de bestaande woningvoorraad wordt verkocht tegen marktprijzen. De verkopen zijn een belangrijke basis voor het realiseren van het ondernemingsplan. Enerzijds om te voldoen aan de vraag naar relatief goedkope koopwoningen voor starters, anderzijds als financieringsmiddel om nieuwbouw, herstructurering en woningverbetering mogelijk te maken.

### Juridische & fiscale risico's

Juridische risico's bestaan uit de kans op en het gevolg van het niet voldoen aan geldende wet- en regelgeving, maar ook het missen van bijvoorbeeld fiscale voordelen.

#### **Algemeen juridisch**

Om deze risico's zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken heeft Stadlander twee medewerkers in dienst die juridische adviezen geven. In 2015 zijn we verder gegaan met het juridisch toetsen van documenten en overeenkomsten. De nieuwe privacywetgeving die per 1 januari 2016 ingaat, krijgt daarbij extra aandacht.

#### **Operationele risico's**

In het huidige digitale tijdperk is continuïteit en beveiliging van de digitale systemen en informatiebronnen een belangrijk risico. Indien door bijvoorbeeld een brand of computervirus de systemen van Stadlander onbruikbaar zouden worden, moet er een back-up zijn om binnen korte tijd de



organisatie weer voort te kunnen zetten. Er moeten maximale maatregelen genomen zijn om dergelijke uitval te voorkomen.

Stadlander heeft een beveiligingsbeleid opgesteld waarin alle belangrijke aandachtspunten zijn opgenomen. Stadlander heeft het merendeel van de noodzakelijke veiligheidsvereisten al gerealiseerd en is bezig om de laatste punten uit te voeren. Daarnaast worden er dagelijks back-ups gemaakt van alle systemen en is er met een externe partij een uitwijkovereenkomst afgesloten. Bij een uitval is Stadlander weer binnen 24 uur in bedrijf en zal het verlies aan informatie minimaal zijn. In het kader van de nieuwe privacywetgeving worden de maatregelen in 2016 opnieuw gecontroleerd op adequaatheid.

### **Governancecode**

In de governancecode is het principe ‘pas toe of leg uit’ van kracht. Wanneer een corporatie niet aan de voorschriften voldoet, loopt zij het risico negatief in de publiciteit te komen of sancties van de minister opgelegd te krijgen. Stadlander is zich terdege bewust van haar maatschappelijke rol en het belang van het naleven van de bepalingen uit de governancecode. Integriteit van personeel, leiding en toezichthouders is één van de uitgangspunten van de bedrijfsvoering binnen Stadlander. Hierover naar de omgeving toe transparant zijn is een logisch gevolg daarvan. Dit uit zich onder andere in de op de website van de stichting beschikbare documenten.

### **Integriteit**

In 2013 hebben het bestuur, de commissarissen en alle personeelsleden deelgenomen aan een workshop over integriteit. Daarin zijn onder andere dilemmadiscussies gehouden. Deze workshops waren een opmaat om te komen tot een Stadlander integriteitscode. Uit de workshops is duidelijk geworden hoe iedereen dacht over integriteit en wat de belangrijkste thema's zijn. De rode draad bleek aanspreekbaarheid te zijn. Begin 2014 is de integriteitscode vastgesteld, die de toepasselijke titel “Stadlander, een aanspreekbare organisatie” heeft gekregen. In maart 2014 is de code gepresenteerd aan het personeel. Nu wacht de grootste uitdaging: het levend houden van de code. Vanwege de reorganisatie is besloten om te wachten met hierop gerichte activiteiten tot na 2015.

In 2015 is één klokkenluidersmelding ontvangen. Het betrof de verhuur van een woning aan een eigen medewerker. De melder twijfelde of deze verhuur wel conform het verhuurbe-

leid van Stadlander was gebeurd. De controller en de medewerker AO/IC hebben deze melding onafhankelijk onderzocht en zijn tot de conclusie gekomen dat de verhuur wel in overeenstemming met het verhuurbeleid is geschied, maar dat er wel enkele administratieve slordigheden zijn geweest in het proces waardoor de vraag van de medewerker begrijpelijk was. Hieruit is lering getrokken en geconcludeerd dat ook bij verhuur aan eigen medewerkers consequent per direct alles moet worden geadmistreerd.

### **Fiscaal**

Het gaat hierbij vooral om de omzetbelasting, de overdrachtsbelasting en de vennootschapsbelasting. Stadlander heeft een gekwalificeerde fiscaal specialist (opgenomen in het beroepsregister) in dienst maar heeft daarnaast ook externe fiscale expertise ingeschakeld om de fiscale risico's te beperken. Daarnaast investeren medewerkers tijd en energie in de fiscale vraagstukken om de nodige kennis op te bouwen en de risico's te signaleren. Zo nodig vindt afstemming met de fiscalist plaats.

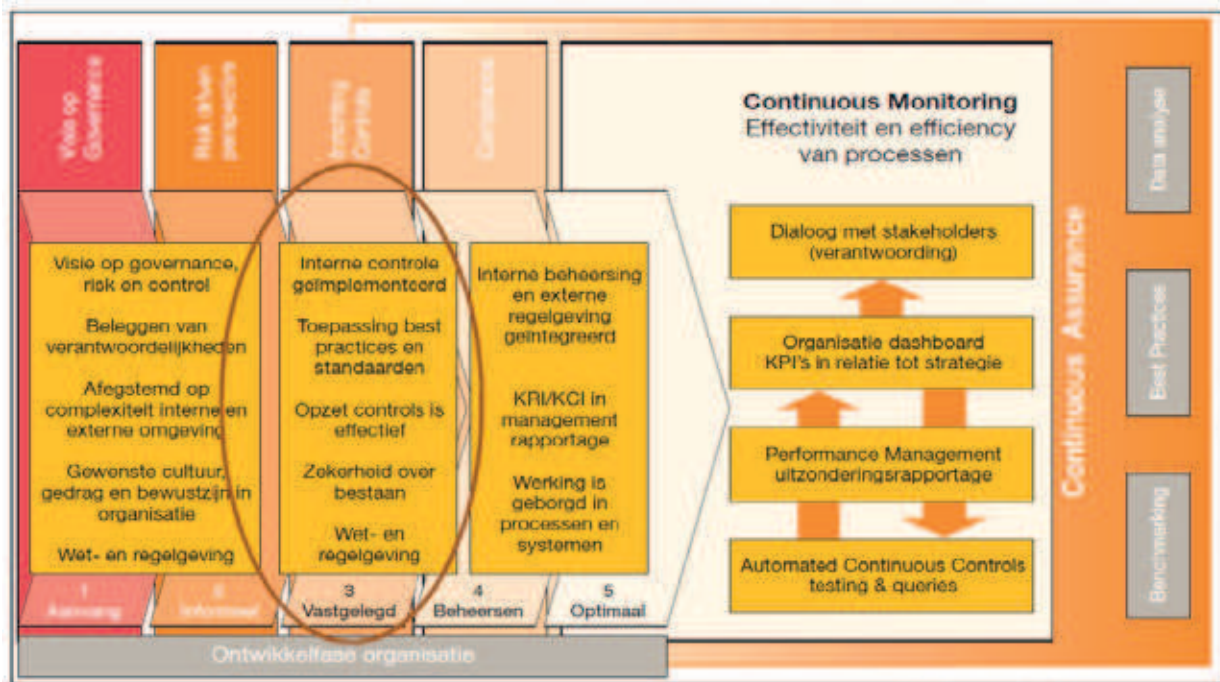
### **Oordeel accountant**

De accountant vatte de risicoscore van Stadlander in zijn beoordeling tijdens de interim controle 2014 als volgt samen: Stadlander is zich er terdege van bewust dat de externe ontwikkelingen hogere eisen stellen aan de kwaliteit van de organisatie (en de efficiency) hetgeen effect heeft op de organisatie-inrichting, de vorm van de interne beheersing en de financiële functie. Wij schalen Stadlander nu in op niveau 3. Dit betekent dat interne beheersing werkt en op orde is om betrouwbare informatie te genereren.

Daarnaast constateert de accountant dat Stadlander reeds enkele elementen van niveau 4 onderhanden heeft. Zo wordt gebruik gemaakt van KPI's in de managementinformatie (Barometer). Adequate aanpassing van processen en procedures na de reorganisatie, verdere digitalisering ter realisatie van de strategie en de verdere inbedding van vastgoedsturing zijn nog belangrijke thema's die gerealiseerd moeten worden.

In 2015 heeft de accountant de score niet opnieuw berekend. Stadlander is van mening dat deze ongewijzigd is gebleven en herkent zich nog steeds in de scores 2014.





### Stuurinformatie (Barometer)

Stadlander gebruikt de door haar zelf ontwikkelde Barometer als stuur- en rapportage-instrument. Het instrument wordt gebruikt door het directieteam en middenkader, maar ook op de werkvloer. Om de laagdrempeligheid te bevorderen zijn ook detailrapportages samengesteld, waarmee de kpi's en onderliggende gegevens zelfs op adresniveau kunnen worden beoordeeld. In 2015 is de Barometer aangepast aan de nieuwe informatiebehoefte volgend uit de reorganisatie. Gelijkzeitig is de gebruikte software verbeterd, waardoor de analyse- en rapportagemogelijkheden voor de medewerkers zijn vergroot.

# Hoofdstuk 6. Financiële verantwoording

## De nieuwe woningwet

Na jaren van discussie en onzekerheid voor de corporatie is de nieuwe Woningwet in maart 2015 goedgekeurd door de Eerste Kamer. Door deze wet is er duidelijkheid over de kerntaken van de corporaties in Nederland en zijn er duidelijk grenzen gesteld aan de activiteiten die een corporatie uitvoert. De verdere uitwerking van de wet is geregeld in een Algemene Maatregel van Bestuur (AMVB). Voor woningcorporaties is dit het besluit Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (BTIV).

De nieuwe wet heeft in samenhang met het BTIV en de diverse MG-circulaires grote invloed op het beleid en de strategie van Stadlander. De invoering van de nieuwe Woningwet brengt veel veranderingen voor Stadlander met zich mee. Daarin gaat het o.a. over relatie tussen Stadlander, de huurders en de gemeenten waarin Stadlander actief is, de administratieve of juridische scheiding van Daeb en niet-Daeb bezit en het beperken van het werkterrein. Het toezicht zal wijzigen naar corporaties en ook op governance gebied zal het een en ander worden aangepast. Het invoeren van de woningwet vraagt om (strategische) keuzes te maken. Mede afhankelijk van deze keuzes zullen er veel aanpassingen nodig zijn in processen, automatisering en informatievoorziening, op alle niveaus.

Er is een stuurgroep actief bij Stadlander die de voortgang van de implementatie bewaakt. Daarnaast zijn deel-projectgroepen op gebied van Financiën, Strategie en Governance bezig zijn met onderdelen van de nieuwe woningwet.

De implementatie van de woningwet loopt op schema. De wet is ingegaan per 1 juli 2015, maar dit betekende niet dat alles per die datum geregeld moet zijn. Variërend per onderwerp moet alles in 2017 geïmplementeerd zijn.

## Driekamermodel

De nieuwe organisatie van Stadlander is ingericht naar het gedachtegoed van het driekamermodel. Bij het driekamermodel staan de begrippen effectiviteit, efficiëntie en financiële continuïteit centraal. Deze drie uitgangspunten zijn gekoppeld aan de drie rollen binnen de corporatie: de maatschappelijke rol in de maatschappelijke kamer, de beleggingsfunctie in de vastgoedkamer en de vermogensverschaffende rol in de vermogenskamer. De vermogenskamer stelt vermogen beschikbaar en ontvangt daarvoor een vergoeding. De vermogenskamer stelt het rendement op het

eigen vermogen vast en daarmee een concrete visie op de toekomstige omvang van het eigen vermogen. Vanuit de vermogenskamer kan het beschikbare budget worden ingezet voor het ontplooiën van maatschappelijke taken. Het doel van de maatschappelijke kamer is om het budget dusdanig aan te wenden dat daaruit optimale maatschappelijke effectiviteit voortvloeit. Effectiviteit is dan ook het begrip wat centraal staat in deze kamer. De vastgoedkamer is het onderdeel van de woningcorporatie waar het vastgoed en de complexen zijn ondergebracht. De vastgoedkamer heeft de interne beleggersfunctie. Vanuit de vermogenskamer wordt kapitaal beschikbaar gesteld om te beleggen in vastgoed. Het doel van de vastgoedkamer is om dit kapitaal tegen een optimaal rendement te beleggen. Een markconforme exploitatie is hierbij in ieder geval het vertrekpunt.

## Jaarresultaat

Over 2015 heeft Stadlander een voordelig resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen behaald van € 11,3 miljoen. Over 2014 was dat een verlies van € 10,8 miljoen.

### Belangrijkste mutaties resultaat ten opzichte van 2014:

Hogere huuropbrengst	+/- €	3,3 miljoen
Hogere afschrijvingslast	-/- €	6,8 miljoen
Lagere overige waardeveranderingen	+/- €	32,6 miljoen
Niet gerealiseerde waardeveranderingen vastgoed	-/- €	8,1 miljoen
Lagere onderhoudslasten	+/- €	4,2 miljoen
Lagere bedrijfslasten	+/- €	2,8 miljoen
Hogere vennootschapbelasting	-/- €	3,4 miljoen
Overige (kleinere) verschillen	-/- €	2,5 miljoen

Voordeel ten opzichte van 2014      +/- € 22,1 miljoen

## Hogere huuropbrengst

De stijging van de huuropbrengsten wordt enerzijds veroorzaakt door de huurverhogingen per 1 juli 2014 van gemiddeld 2,9% (2,5% inflatie en 0,4% inkomensafhankelijk) en de huurharmonisatie bij mutatie en anderzijds door opleveringen in 2014 en 2015.

## Hogere afschrijvingslast

De afschrijvingen hebben betrekking op afschrijvingen sociaal vastgoed in exploitatie en op afschrijvingen onroerende zaken ten dienste van de exploitatie. De afschrijvingen sociaal vastgoed in exploitatie laten een stijging zien van

€ 6,4 miljoen t.o.v. 2014. Omdat de bedrijfswaarde per 31 december 2014 de grondslag is op basis waarvan de afschrijving 2015 wordt berekend en de bedrijfswaarde in 2014 ten opzichte van 2013 is toegenomen resulteert dit in een hogere afschrijving. Daarnaast zijn als gevolg van de stelselwijziging, waarbij Niet-DAEB bezit naar DAEB bezit is gegaan, de afschrijvingen gestegen met € 1,1 miljoen. De afschrijvingen activa ten dienste van exploitatie laten een daling zien ten opzichte van 2014 van € 0,4 miljoen als gevolg van het wegvallen van de afschrijvingen van de investeringen van 2011.

### Lagere overige waardeverminderingen

Onder deze post worden de negatieve waardemutaties opgenomen in de sociale woningportefeuille van Stadlander. De totale bedrijfswaarde van de sociale woningen portefeuille van Stadlander is in 2015 afgenomen met € 9,6 miljoen. Dit is te verdelen in een deel waar de bedrijfswaarde is gestegen en een deel waarbij de bedrijfswaarde is gedaald. In het deel waarbij de bedrijfswaarde is gestegen resulteert dit in een afname van de OnRendabele Top (ORT) van € 20 miljoen. En in het deel waarbij de bedrijfswaarde is gedaald resulteert dit in toename van de ORT van € 5,2 miljoen.

Daarnaast zijn er correcties doorgevoerd in de reeds eerder genomen ORT bij een tweetal projecten van € 2,9 miljoen positief en bij een ander project € 1,0 miljoen negatief, zodat per saldo ca. € 1,9 miljoen is vrijgevallen. In 2014 werd nog € 11,3 miljoen gedoteerd aan de voorziening ORT.

### Niet gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille:

Onder deze post wordt de waardemutatie van het commerciële vastgoed (niet-DAEB) verantwoord. De marktwaarde van deze woningen en van het overig vastgoed (BOG) is in 2015 gedaald. Deze marktwaarde mutatie is te splitsen in een deel waarbij de marktwaarde is toegenomen wat resulteert in een toename van € 4,0 miljoen niet gerealiseerde waardeverandering (voornamelijk woningen) en een deel waarbij de marktwaarde is afgenomen wat resulteert in afname van € 10,6 miljoen niet gerealiseerde waardeverandering (voornamelijk bedrijfsmatig onroerend goed).

### Lagere onderhoudslasten

De lagere onderhoudslasten worden volledig veroorzaakt door de lagere kosten van planmatig onderhoud. Met de reorganisatie in gedachten was voor het jaar 2015 een

beperkte opgave ingecalculeerd voor planmatig onderhoud

### Lagere bedrijfslasten

De lagere bedrijfslasten worden enerzijds veroorzaakt doordat in 2014 de vorming van de reorganisatievoorziening (€ 1,1 miljoen) was opgenomen onder deze post en anderzijds vanwege de saneringsbijdrage die in 2014 € 3,0 miljoen bedroeg en in 2015 niet is geheven. Hiertegenover staat de toename van de verhuurdersheffing van € 6,9 miljoen naar € 7,9 miljoen.

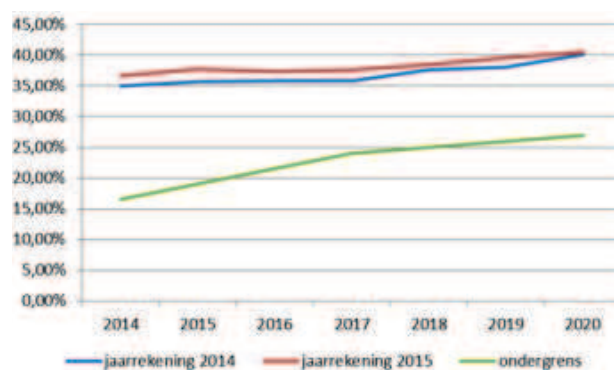
### Hogere vennootschapsbelasting

De hogere vennootschapsbelasting ten opzichte van het vorig jaar heeft vooral te maken met het incidentele voordeel wat in 2014 gerealiseerd was vanwege terugvordering van de eerder betaalde aangifte in 2013 waar nog geen rekening gehouden was met afwaarderingen.

Bij de opmaak van deze jaarrekening was Stadlander in overleg met de belastingdienst om de fiscale mogelijkheden inzake de fiscale afwaarderingen van grondposities en/of woningen te bepalen ten behoeve van de aangifte over het jaar 2014.

### Financiële meerjarenprognose

Bij de vaststelling van het nieuwe ondernemingsplan is gesteld dat Stadlander een financieel meer dan gezonde corporatie moet zijn. Om dit te meten is gesteld dat de belangrijkste financiële parameters 10% boven het door onze toezichthouders gestelde niveau moeten liggen. Voor de solvabiliteit betekent dit dat deze 10% boven de door de Woonautoriteit (voor de langere termijn 2019) gestelde ondergrens van 23,5% moet liggen, dus op ca. 26%. Het verwachte verloop van de solvabiliteit geeft het volgende beeld (hierin zijn de bezuinigingsmaatregelen voor de komende jaren ingerekend):



De prognose van de solvabiliteit is gunstiger geworden vanwege de lage rentestanden, waardoor de jaarlijkse rentelasten aanmerkelijk lager uitvallen en de solvabiliteit stijgt. In de prognosecijfers is nog geen rekening gehouden met de verwachte stijging van de verhuurdersheffing van € 1,7 miljard naar € 2,0 miljard in 2018. Als deze stijging inderdaad wet wordt, zal dit een afname van de solvabiliteit van Stadlander betekenen van ca. 4,5%. In de prognoses is verder ingerekend dat de huren de komende vier jaar stijgen naar gemiddeld 75% van de maximale huur. De vraag is of dit haalbaar is met het onzekere huurbeleid van de minister. Als dit niet het geval is heeft dit een negatief effect wat op dit moment moeilijk te kwantificeren is, maar maximaal 5,0% (solvabiliteit) is wanneer na 2016 geen boven inflatoire huurstijgingen kunnen worden doorberekend. Desondanks zal de solvabiliteit boven de gestelde ondergrens blijven.

### Beoordeling door toezichthouders

In 2015 hebben het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Woonautoriteit (ILenT) de financiële prestaties van Stadlander over 2014 en de prognoses voor 2015 - 2019 getoetst. Begin 2015 zijn de prognoses getoetst en halverwege het jaar de verantwoordingsinformatie. Beide instellingen hebben op beide onderdelen een positieve beoordeling gegeven. Ook is Stadlander ten aanzien van de stresstest liquiditeitsrisico derivatenportefeuille positief beoordeeld.

### Treasury

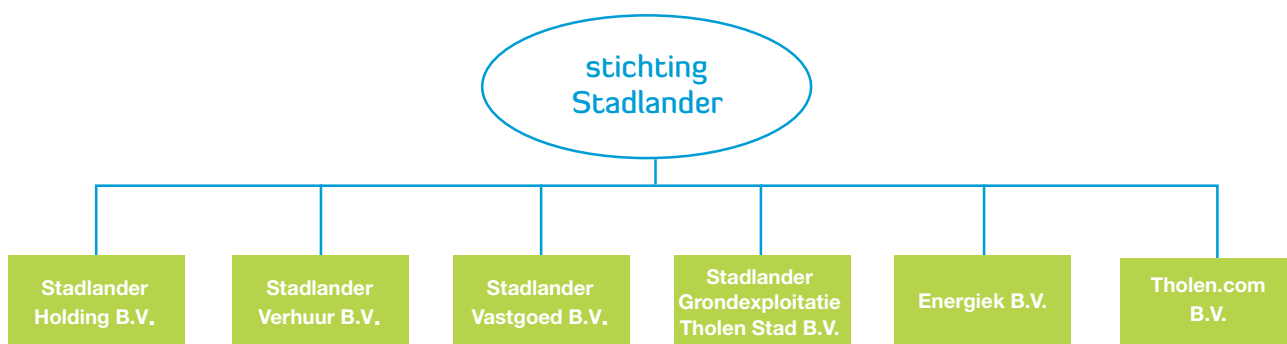
Sinds de problematiek bij Vestia is veel aandacht uitgegaan naar de derivatenportefeuille. Ook Stadlander heeft swaps voor in totaal € 80 miljoen (ca. 15% van de leningenporte-

feuille is hiermee afgedekt). Hiervoor heeft Stadlander een volledige hedge, dit wil zeggen dat er geen open posities zijn waarmee Stadlander speculeert, maar dat de swaps alleen worden gebruikt om renterisico's te beperken. Vanwege de huidige lage rente is de marktwaarde van de derivatenportefeuille ca. € 14,2 miljoen negatief. Het lijkt nadelig dat de rente zo laag staat, maar voor Stadlander is het gezien de financieringsbehoefte in de toekomst gunstig als de rente laag blijft gezien de verjongingsopgave van Stadlander en de daarbij behorende financieringsbehoefte. In 2015 zijn overigens geen nieuwe swaps aangetrokken.

De gemiddelde rentevoet van de leningenportefeuille van Stadlander is in 2015 gedaald naar 3,951% (was 4,075%) inclusief de derivaten. Exclusief derivaten bedroeg de gemiddelde rente eind 2015 3,35% (was 3,47%). De gemiddelde rentevaste looptijd van de leningenportefeuille, ook wel duration genoemd, is vanwege de nieuw aangetrokken leningen verhoogd van 11,4 naar 12,4 jaar. Stadlander heeft in 2015 voor € 55 miljoen vaste leningen aangetrokken met een gemiddelde looptijd van 40 jaar en een gemiddelde rente van nog geen 2,93%. Daarnaast is er nog voor € 20 miljoen aan nieuwe Roll-over leningen afgesloten ter herfinanciering van aflopende Roll-over leningen.

### Nevenstructuur

De verbindingsstructuur is eind 2011 vereenvoudigd en geharmoniseerd. De nevenstructuur ziet er per 2 januari 2015 als volgt uit nadat Tholen.com B.V. overgenomen is van ROM Projecten B.V.:



Stadlander is 100% aandeelhouder van deze vennootschappen. In de statuten en het Verbindingenstatuut van Stichting Stadlander is het bestuur, het toezicht en de governance uniform geregeld voor zowel Stadlander zelf als voor de dochtermaatschappijen.

#### **Stadlander Vastgoed B.V.**

In deze Vastgoed BV zijn in het verleden door een voormalig fusiepartner alle niet sociale woningbouwactiviteiten ondergebracht. Het bezit bestaat overigens uit zowel DAED als niet-DAEB vastgoed. De per 1 juli 2015 ingegane nieuwe Woningwet behandelt onder meer het werkdomein van corporaties, het toezicht, governance, scheiding tussen taken met staatssteun en activiteiten zonder staatssteun, etc. In het kader van deze Woningwet zal in 2016 besloten worden hoe verder om te gaan met deze vennootschap en het onroerend goed dat ze bezit.

#### **Stadlander Holding B.V.**

In deze vennootschap hebben in 2015 geen activiteiten plaatsgevonden.

#### **Stadlander Verhuur B.V.**

In deze vennootschap hebben in 2015 geen activiteiten plaatsgevonden.

#### **Stadlander Grondexploitatie Tholen Stad B.V.**

Deze vennootschap is in juli 2010 opgericht en heeft ten doel het participeren in de ontwikkeling van drie projecten in Tholen. Door middel van deze BV participeert Stadlander als venoot voor 1/3e deel in de resultaten van de Grondexploitatie Tholen Stad V.O.F. Indien de middelen van de Grondexploitatie B.V. ontoereikend zijn, komen de verplichtingen ten laste van Stadlander. De eind 2011 nog sluitende grondexploitatie is in 2014 bijgesteld aan de verslechterde marktomstandigheden. Dit heeft ertoe geleid dat de vennoten overeenstemming hebben bereikt over een aanvullende kapitaalinjectie. Elke venoot heeft in 2015 € 3,5 miljoen bijgestort als aanvulling op de opgelopen tekorten en ter financiering van de lopende grondexploitatie.

#### **Energiek B.V.**

In deze vennootschap worden de investeringen ondergebracht die gericht zijn op verlaging van het energieverbruik. De kosten van deze duurzame installaties worden via de servicekosten aan de huurders doorberekend (rekening

houdend met het 'niet meer dan anders'-principe). In 2015 zijn geen nieuwe duurzame installaties in gebruik genomen.

#### **Tholen.com B.V.**

Per 2 januari 2015 is deze vennootschap overgenomen van ROM Projecten B.V. In 2015 is het woonservicecentrum Sassegrove te Scherpenisse opgeleverd en is de laatste beschikbare koopwoning verkocht. Afgezien van het hebben van een grondpositie vinden er verder geen activiteiten meer plaats.

In het kader van de nieuwe Woningwet hebben woningcorporaties de keus tussen het juridisch of administratief scheiden van hun DAEB- en niet-DAEB-bezit of kiezen voor een hybride vorm.

Stadlander moet uiterlijk 1 januari 2017 een conceptvoorstel indienen bij de Autoriteit woning-corporaties en uiterlijk 1 mei 2017 het definitieve scheidingsvoorstel. In dit voorstel zal ook aandacht besteed worden aan de structuur van Stadlander, door bijvoorbeeld het opheffen of samenvoegen van dochtermaatschappijen.

### **Deelnemingen**

#### **ROM Projecten B.V. (voormalig deel Marsaki)**

Zoals eerder genoemd heeft Stadlander de aandelen van Tholen.com B.V. overgenomen. Hierdoor is de 20% deelneming in ROM Projecten B.V. beëindigd en is Tholen.com B.V. een 100% dochter-maatschappij van Stadlander geworden. Eind 2015 is ROM Projecten B.V. opgeheven.

#### **Stichting Woonwagengebeheer Zuid-West Nederland**

Op 25 oktober 2000 is door een achttal corporaties de Stichting Woonwagengebeheer West-Brabant opgericht. Sinds de overname van standplaatsen en woonwagens in Zeeland is de naam in 2009 gewijzigd in Stichting Woonwagengebeheer Zuid-West Nederland.

Het doel van de stichting is tweeledig:

- woonwagengebeheer en woonwagens in eigendom te verkrijgen, vervreemden dan wel te belasten met (beperkte) zakelijke of persoonlijke rechten, waaronder met name ook begrepen het verhuren van standplaatsen en huurwoonwagens;
- de haar in eigendom toebehorende woonwagengebeheer en woonwagens te beheren en een goed beleidsmatig beheer dienaangaande te voeren.

Het huisvesten van deze doelgroep vereist zijn specialisme. Door met meerdere toegelaten instellingen deel te nemen in deze stichting worden deskundigheid en financiële risico's beter gewaarborgd. De deelname is dus niet alleen duurzaam, maar staat ook ten dienste van de eigen werkzaamheid. Deze verbinding komt niet in aanmerking voor consolidatie daar er geen sprake is van een economische eenheid, doch slechts van een duurzame financiële band. In 2015 omvat de stichting 13 corporaties uit West-Brabant en Midden- en Noord-Zeeland en exploiteert 243 standplaatsen en 52 huurwoonwagens.

Wat betreft de exploitaties van de locaties is het uitgangspunt dat het exploitatieverlies "betaald" wordt uit de bijdrage(n) van gemeenten of corporaties die bij overdracht van woonwagenlocaties meekomen. Deze worden in de balans als voorziening opgenomen. Mochten er toch verliezen optreden dan kan van de corporaties een bijdrage gevraagd worden. In 2015 is geen bijdrage van de leden gevraagd.

#### **Commanditaire vennootschap Cité C.V.**

Eind 2014 is tussen de beherend vennoot Vestia en de stille vennoten overeenstemming bereikt over de beëindiging van Cité C.V. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting en het WSW moesten nog wel instemmen met de financiële afwikkeling. Deze toestemming is in 2015 ontvangen. Het circa 5,5 jaar eerder aflossen betekent wel een korting op de oorspronkelijke investering van € 3 miljoen. Stadlander heeft een afkoopsom van € 2.711.538 ontvangen.

# Hoofdstuk 7. Verklaring van het bestuur

Het bestuur van Stichting Stadlander verklaart dat alle middelen zijn besteed in het belang van de volkshuisvesting.

Bergen op Zoom, 20 april 2016

mr. A.B. Ringersma,  
bestuurder



# Hoofdstuk 8. Jaarverslag 2015 van de Raad van Commissarissen

Dit is het jaarverslag van de Raad van Commissarissen van Stadlander. Met dit verslag legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over het door de RvC in 2015 gevoerde interne toezicht.

## Samenstelling Raad van Commissarissen

De RvC bestaat uit zeven leden. De maximale zittingsduur voor een lid van de RvC is tweemaal vier jaar. Voor leden die al commissaris waren bij een van de drie rechtsvoorgangers van Stadlander, is afgesproken dat de totale zittingsduur bij de rechtsvoorganger en Stadlander deze acht jaar niet mag overschrijden. Bij het samenstellen van het rooster van aftreden is hier rekening mee gehouden.

In het overzicht op de volgende pagina is de samenstelling van de RvC per 31 december 2015 weergegeven, inclusief de hoofd- en relevante nevenfuncties van de leden. De samenstelling van de Raad is conform de profielschets zoals deze is verwoord in het reglement Raad van Commissarissen Stadlander.

## Governance Structuur

Stadlander heeft de rechtsvorm stichting. Het statutaire werkgebied van Stadlander bestaat uit de gemeenten Aalburg, Alphen, Baarle-Nassau, Bergen op Zoom, Breda, Chaam, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Steenbergen, Tholen, Werkendam, Woensdrecht, Woudrichem en Zundert. Stadlander beschouwt de gemeenten Bergen op Zoom, Tholen, Steenbergen, Woensdrecht en Roosendaal als haar primaire werkgebied. Stadlander heeft buiten deze vijf gemeenten nog enkele woningen in de gemeenten Etten-Leur en Moerdijk. Afspraken over het werkgebied in het kader van de nieuwe woningwet zijn nog niet gemaakt, daarover wordt nog gesproken met de gemeenten en collega corporaties.

De stichting kent een bestuur (één bestuurder) en een Raad van Commissarissen die bestaat uit zeven leden. Binnen Stadlander is een interne onafhankelijke controller actief die rechtspositioneel onder de bestuurder valt, maar rechtstreeks en onafhankelijk contact heeft met de RvC. De Governance Code Woningcorporaties geldt voor iedereen binnen Stadlander als uitgangspunt bij al het handelen.

De tweede zittingstermijn van de heer Wagenveld liep af op 31 december 2015. Omdat de heer Wagenveld, inclusief zijn termijn bij rechtsvoorganger Castria Wonen, de maximale zittingsduur had bereikt, kon hij niet meer worden herbenoemd en is zijn commissariaat op 1 januari 2016 beëindigd. De procedure voor het benoemen van een opvolger liep nog per 1 januari 2016. Mevrouw A.C. de Bruijn was wel al geselecteerd als beoogde opvolger, maar haar fit-and-proper test door de Autoriteit Woningcorporaties liep nog per 1 januari. Per 1 februari 2016 was deze met goed gevolg afgerond en zij is vervolgens in de RvC-vergadering van februari 2016 benoemd als nieuwe commissaris. Haar selectie heeft plaats gevonden via een externe sollicitatieprocedure, waar de huurdersbelangenverenigingen bij zijn betrokken. Gelet op de nieuwe woningwet heeft Stadlander namelijk besloten om vanaf 2016 het aantal huurdercommissarissen te verhogen van twee naar drie. Mw. De Bruijn is deze derde huurdercommissaris, naast de heren Nefs en Verpaalen. De bestuurder en de ondernemingsraad hebben advies mogen geven bij de benoeming.



Op 31 december 2015 was de samenstelling van de RvC als volgt:

Leden RvC	Woonplaats	Leef-tijd	Benoemd per	Aftredend per	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Hr. A.M.L. Verpaalen, voorzitter en huurdercommissaris	Wouwse-Plantage	58	1-1-2014	1-1-2018 (hernoembaar tot 1-1-2022)	CEO Orange Solar Specials B.V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lid Raad van Toezicht ROC West-Brabant</li> </ul>
Hr. J.H. Mulder, vice-voorzitter	Zoutelande	46	1-1-2011	1-1-2019 (niet herbenoembaar)	Manager Strategie, Beleid en Projecten Gemeente Vlissingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lid Rekenkamer gemeente Hulst en Terneuzen;</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Roosendaal (Jan Tinbergen College);</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs Zeeuws-Vlaanderen;</li> <li>• Vice-voorzitter Raad van Toezicht Stichting Eilandzorg Schouwen-Duiveland</li> </ul>
Hr. J. Wagenveld, voorzitter audit-commissie	Steenbergen	55	1-1-2008 (vm. Castria)	1-1-2016 (niet herbenoembaar)	Lector Financial Control Hogeschool Arnhem Nijmegen & Universitair Docent Radboud Universiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vice-voorzitter Raad van Commissarissen verzekeringsmaatschappij Onderlinge Rijn &amp; Aar</li> </ul>
Mw. A.A.J.M Corsmit voorzitter audit-commissie vanaf 2016	Breda	48	1-1-2015	1-1-2019 herbenoembaar tot 1-1-2023)	Hoofd Planning & Control Admiraal De Ruyter Ziekenhuis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lid Raad van Toezicht Steunstichting Geeren-Vooruit</li> </ul>
Mw. M.A.M. van Rooij	Zevenbergen	69	1-1-2011	1-1-2016 (niet herbenoembaar)	Gepensioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lid Raad van Toezicht Stichting Katholiek Primair Onderwijs Roosendaal</li> <li>• bestuurslid WMO-raad gemeente Moerdijk</li> </ul>
Hr. M.W. Bakker	Huijbergen	56	1-1-2011	1-1-2016 (niet herbenoembaar)	Intergemeentelijk Bedrijfsadviseur Strategie en Financiering NV Rewin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vice-voorzitter Raad van Commissarissen R&amp;B wonen</li> <li>• lid Raad van Commissarissen RABO Bank Zuidwest Brabant</li> <li>• Voorzitter Samenwerkingsverband passend Onderwijs Brabantse Wal</li> </ul>
Hr. B.P.M. Nefs, huurdercommissaris	Halsteren	67	1-1-2010 (vm. Castria)	1-1-2018 (niet herbenoembaar)	Zelfstandig Bedrijfsadviseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter Stichting Beschermingsbewind Meerderjarigen Halsteren</li> </ul>

#### RvC-lid vanaf 1-2-2016:

Mw. A.C. de Bruijn, huurdercommissaris	Middelburg	68	1-2-2016	1-1-2020 (herbenoembaar)	Gepensioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Stichting D'Aegen (landschapsproject)</li> <li>• Lid van de commissie bezwaarschriften Provincie Zeeland</li> <li>• Vice voorzitter van de Raad van Toezicht Zeeuwse Bibliotheek</li> <li>• Lid van bestuur Vrienden van het Zeeuws Archief</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Weerwerk (dagbesteding voor mensen met een beperking)</li> <li>• Mediator</li> </ul>
--	------------	----	----------	--------------------------	---------------	--

De heren Verpaalen en Nefs en mevrouw De Bruijn zijn huurdercommissarissen, wat inhoudt dat zij zijn benoemd op voordracht van het platform huurdersbelangenverenigingen.

De bestuurder is verantwoordelijk voor de beleidsvorming en -realisatie en de dagelijkse gang van zaken binnen Stadlander. De Raad van Commissarissen (RvC) heeft als statutaire taak om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij Stadlander. Daarnaast staat de RvC het bestuur met raad ter zijde en is zij de formele werkgever van de bestuurder.

Om de RvC in staat te stellen haar taken goed uit te voeren worden zwaarwegende besluiten en rapportages van de bestuurder ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Dit betreft onder andere de begroting, de jaarrekening, het jaarverslag, het ondernemingsplan, het investeringsstatuut, het verbindingsstatuut, het treasurystatuut, het intern controleplan, het controlereglement, de integriteitcode en het bestedingsbeleid. Ook worden interne en externe voortgangsrapportages besproken. Daarnaast bewaakt de RvC de naleving en handhaving van de Governance Code voor Woningcorporaties. Zij stelt daarvoor ook zelf eigen reglementen vast. Ook geeft de RvC de accountant opdracht voor de controle van de jaarrekening

Belangrijke stukken van derden, zoals rapportages en beoordelingen van de Autoriteit Woningcorporaties en het jaarverslag van de Regionale Klachtencommissie worden doorgestuurd naar de leden van de RvC. Verder onderhoudt de RvC zelf contacten met instanties als huurdersvertegenwoordigingen, de ondernemingsraad en de externe accountant.

De verantwoordelijkheden van de bestuurder zijn verwoord in de statuten. In het door de RvC goedgekeurde bestuursreglement is bepaald op welke wijze daaraan in de praktijk invulling wordt gegeven. Verder worden in het bestuursreglement de omgang met het directieteam, de vervanging van de bestuurder bij afwezigheid en de gedragsregels voor de bestuurder omschreven.

Binnen Stadlander is ook een onafhankelijke interne controller actief, die driemaal per jaar via de Barometer rapporteert aan de RvC over de realisatie van de ondernemingsdoelen en de bedrijfsvoering binnen Stadlander. Daarnaast bewaakt de controller de naleving van de vastgestelde interne regels en heeft de controller de bevoegdheid om zich direct tot de RvC te richten indien daartoe de noodzaak bestaat. De controller wordt daarbij ondersteund door een medewerker AO/IC, die sinds juni 2015 onder de directe verantwoordelijkheid van de controller

valt, om zo ook de onafhankelijkheid van deze functionaris te waarborgen.

De Stichting Stadlander heeft een zestal nevenstructuren die zijn voortgekomen uit de drie fusiepartners. Dit zijn Stadlander Energiek BV, Stadlander Vastgoed BV, Stadlander Grondexploitatie Tholen Stad BV, Tholen.com BV, Stadlander Verhuur BV en Stadlander Holding BV. Alle zes de BV's zijn nevenstructuren van de Stichting Stadlander, die het moederbedrijf is.

Van deze zes nevenstructuren zijn op dit moment alleen de eerste vier actief. Binnen Stadlander Verhuur BV en Stadlander Holding BV worden momenteel geen activiteiten verricht. De RvC heeft een verbindingsstatuut goedgekeurd, waarin de sturing, de verslaglegging en de governance van verbindingen is beschreven.

In de statuten van Stichting Stadlander is bepaald dat alle besluiten die het bestuur neemt als aandeelhouder en/of bestuurder van een BV en die aan goedkeuring van de RvC zijn onderworpen binnen Stichting Stadlander, op een gelijke wijze aan de goedkeuring van de RvC van Stichting Stadlander zijn onderworpen. In de statuten van de betreffende BV's is bovendien een gelijke lijst van besluiten met goedkeuringsvereisten opgenomen als in die van Stichting Stadlander, met dien verstande dat de algemene vergadering van aandeelhouders deze besluiten dient goed te keuren, met uitzondering van die besluiten die een zuiver volkshuisvestelijk karakter hebben en slechts binnen de toegelaten instelling genomen kunnen worden.

De governance structuur en alle statuten en reglementen worden in 2016 her-beoordeeld op basis van de nieuwe woningwet, die is ingegaan op 1 juli 2015.

## Commissies

De RvC kent drie vaste commissies: de remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie jaarverslag. Deze vaste commissies doen het voorwerk voor de behandeling van de onderwerpen tijdens de RvC-vergaderingen. In de commissievergadering wordt dieper ingegaan op onderwerpen, waarna de commissie onafhankelijk adviseert aan de voltallige RvC.

De remuneratiecommissie doet voorstellen aan de RvC voor de benoeming, de beoordeling, de beloning en de arbeids-

voorwaarden van de bestuurder. In 2015 bestond de commissie uit de heer Verpaalen (voorzitter), de heer Nefs en de heer Bakker. In 2016 is de heer Bakker vervangen door de heer Mulder, die tevens voorzitter is geworden. De commissie komt jaarlijks minimaal tweemaal bijeen: in het begin van het jaar om de doelstellingen voor de bestuurder vast te stellen, en na afloop van het jaar om het functioneren van de bestuurder te beoordelen, en de consequenties voor diens beloning te bespreken.

De auditcommissie vervult een afstemmende en voorbereidende rol bij onderwerpen van financiële aard. Tijdens de bijeenkomsten van de auditcommissie wordt dieper ingegaan op te behandelen onderwerpen. Daarnaast worden in de auditcommissie financiële onderwerpen besproken die (nog) niet gereed zijn voor behandeling tijdens een RvC-vergadering. De auditcommissie vervult op deze wijze een adviserende rol richting de bestuurder op een meer verdiepende wijze dan tijdens de RvC-vergaderingen.

De auditcommissie bestond in 2015 uit de heer Wagenveld (voorzitter), mevrouw Van Rooij en mevrouw Corsmit. Verder zijn normaliter de bestuurder, de controller, de directeur bedrijfsdiensten en de teamleider financiële administratie bij de vergaderingen aanwezig. Bij de behandeling van de jaarrekening en het controleplan van de externe accountant is ook een vertegenwoordiging van het accountantskantoor aanwezig. In 2016 is de heer Wagenveld wegens zijn vertrek als commissaris gestopt als lid van deze commissie en vervangen door de heer Nefs. Mevrouw Corsmit heeft het voorzitterschap overgenomen.

De derde vaste commissie is de commissie jaarverslag. Deze bestond in 2015 uit de heer Mulder (voorzitter), mevrouw Van Rooij en de heer Nefs. Deze commissie verzorgt de opzet en de samenstelling van het jaarverslag van de RvC. Zij wordt daarbij ondersteund door de controller. Per 1 januari 2016 is de heer Nefs gestopt als lid van deze commissie. Hij is vervangen door de heer Bakker.

Naast de drie vaste commissies kent de Raad de mogelijkheid om tijdelijke commissies samen te stellen. In 2015 is een tijdelijke selectiecommissie samengesteld voor de werving van een nieuwe huurdercommissaris in verband met het geplande vertrek van de heer Wagenveld. Voor de vervulling van de als gevolg hiervan ontstane vacature heeft een externe sollicitatieprocedure voor de werving van een

nieuwe commissaris plaatsgevonden, hetgeen heeft geleid tot de benoeming van mevrouw De Bruijn per 1 februari 2016. Voor deze sollicitatieprocedures bestond de tijdelijke selectiecommissie uit de heer Bakker, de heer Mulder en de heer Wagenveld. In verband met het volgens het rooster van aftreden geplande vertrek van de heer Bakker en mevrouw Van Rooij eind 2016, zullen twee nieuwe commissarissen worden geworven. In de tijdelijke selectiecommissie die voor deze werving wordt gevormd hebben zitten de heer Bakker, mevrouw de Bruijn en de heer Mulder (voorzitter).

### Activiteiten van de RvC in 2015

De Raad van Commissarissen stelde in 2015 de volgende zaken vast:

- Jaarlijks vast te stellen extra aandachtspunt voor de accountantscontrole;
- Opzet Resultaatgerichte Barometer (voortgangsrapportage van de controller);
- Continueren bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering;
- Selectietraject visitatie;
- Uitkomsten zelfevaluatie RvC;
- Vergoedingen commissarissen in relatie tot de Wet Normering Topinkomens
- Doelstellingen, beoordeling en beloning van de bestuurder;
- Compensatie bestuurder voor aftopping pensioenopbouw;
- Proces werving nieuwe commissaris inclusief profiel nieuwe commissaris;
- Vergaderschema RvC 2016.

De Raad van Commissarissen keurde in 2015 de volgende besluiten van het bestuur goed:

- Investeringsvoorstel centrumontwikkeling Nieuw-Borgvliet;
- Investeringsvoorstel Guldenroede;
- Investeringsvoorstel Hof van Asselbergs (BBA);
- Investeringsvoorstel Ram van Haagendoornstraat;
- Investeringsvoorstel Guide Gezellelaan;
- Verkoop van twee bedrijfspanden;
- Afkoop overeenkomst inzake Slim Slot;
- Jaarrekening en jaarverslag 2014 Stichting Stadlander;
- Jaarrekening 2014 Energiek BV;
- Jaarrekening 2014 Stadlander Vastgoed BV;
- Begroting 2016 inclusief treasuryjaarplannen Stichting Stadlander;
- Begroting 2016 Stadlander Vastgoed BV;

- Begroting 2016 Energiek BV;
- Vaststellen Bestuursreglement.

De Raad van Commissarissen besprak in 2015 verder de volgende onderwerpen:

- Strategisch vastgoedbeleid en herijking portefeuilleplan;
- Stedelijke vernieuwing in Gageldonk-West;
- Ontwikkelingen aan het Catharinaplein;
- Herstructurering dorpskern Halsteren
- Rechtszaak rond de huurovereenkomst Scheldeflat;
- Ontwikkelingen rond de Scheldeflat;
- Brandstichting in de Goudbaard;
- Huisvesting statushouders en vluchtelingenproblematiek;
- Huurprijsbeleid en passend toewijzen;
- Viermaandelijke interne voortgangsrapportages van de controller (de Barometer);
- Uitgangspunten begroting 2016 inclusief opzet begroting;
- Intern controleplan 2016;
- Fraudebestrijding;
- Legitimatie en lokale verankering;
- Programma en uitkomsten belanghoudersbijeenkomst;
- Implementatie herziening woningwet;
- Proces opstellen prestatieafspraken;
- Resultaten IPD/Aedex 2014;
- Uitkomsten Aedes benchmark;
- Beoordeling businessrisks door het WSW;
- Continuïteitsoordeel Stadlander door de Autoriteit Woningcorporaties;
- Ministeriële oordeelsbrief Stadlander;
- Uitwerking van de reorganisatie bij Stadlander;
- Relatie met de huurdersbelangenverenigingen;
- Onderlinge verhoudingen tussen de huurdersbelangenverenigingen;
- Strategische samenwerking met R&B Wonen;
- Samenwerking met de gemeentes;
- Relatie met zorginstelling tanteLouise-Vivensis;
- Normalisering vergoeding commissarissen;
- Diverse overige actualiteiten en prioriteiten.

Bij de vergaderingen van de RvC waren in het algemeen de bestuurder, de controller en het voltallige directieteam aanwezig. De bespreking van de beoordeling en remuneratie van de bestuurder vond uitsluitend plaats tussen de leden van de RvC. Naast de genoemde onderwerpen van de vergaderingen van de Raad met de bestuurder hebben de leden van de Raad van Commissarissen ook aan andere activiteiten deelgenomen.

De bestuurder en de directeuren van Stadlander hebben in 2015 twee themadagen verzorgd voor de raad. In maart is de Aedes benchmark aan de orde geweest. Zowel het model als de eerste bevindingen van het onderzoek zijn besproken. Deze themadag werd georganiseerd door Stadlander en R&B Wonen gezamenlijk. Beide corporaties waren vertegenwoordigd. Op de tweede themadag hebben medewerkers van Stadlander de raad laten zien wat de stand van zaken is wat betreft de grote herstructurering van Gageldonk-West, hoe het digitale verhuurproces verloopt en is gediscussieerd over de impact die de nieuwe woningwet heeft voor Stadlander en voor het verhuurproces.

In juni wordt normalerwijze een studiebijeenkomst georganiseerd met de Huurdersbelangen-verenigingen, de Raad van Commissarissen, Bestuurder, Directieteam, Controller en Ondernemingsraad. Vanwege de reorganisatie in juni 2015 is deze studiedag afgelopen jaar niet georganiseerd.

In september is er een zogenoemde relatiedag gehouden. Het was de eerste keer dat Stadlander een bijeenkomst heeft gehouden met haar relaties. Stadlander streeft naar transparantie en heeft in het kader van de discussie over haar legitimatie een onderscheid gemaakt tussen relaties en belanghouders. Voor beide groeperingen zijn aparte bijeenkomsten gehouden.

In oktober is er een bijeenkomst geweest met de belanghouders van Stadlander. De bestuurder heeft verantwoording afgelegd over de volkshuisvestelijke prestaties in 2014. De vraag hoe belanghouders hun relatie met Stadlander ervaren is aan de orde geweest. Daarnaast is uitdrukkelijk stil gestaan bij de vraag hoe bij Stadlander het vraagstuk van de legitimatie zich verder ontwikkelt.

Ook heeft de raad een tweetal regionale netwerkbijeenkomsten met collega-corporaties uit West-Brabant bijgewoond. In de eerste bijeenkomst stond de vraagstelling van de legitimatie en zeggenschap van woningcorporaties centraal. Ook de implementatie van de nieuwe woningwet is aan de orde geweest. Bij de tweede bijeenkomst is uitleg gegeven over de fit & proper-test en aan welke regels moet worden voldaan, voordat een nieuw lid kan worden benoemd. Daarnaast zijn de veranderingen in de rol en positie van de huurdersorganisaties onder de nieuwe woningwet besproken en wat dit betekent voor een woningcorporatie.

Naast deze RvC brede activiteiten hebben de voorzitter en twee leden van de Raad van Commissarissen het jaarlijkse overleg met de Ondernemingsraad gehad.

Naar aanleiding van misstanden bij enkele woningcorporaties, die afgelopen jaren boven water zijn gekomen, heeft de Vereniging van Toezichthouders van Woningcorporaties enkele maatregelen genomen die moeten leiden tot verbetering van de professionaliteit van Raden van Toezicht/Commissarissen. Een van deze maatregelen is dat met

ingang van 2015 alle leden van de Raad van Commissarissen moeten aantonen dat ze aan deskundigheidsbevordering doen. Daartoe is het systeem van de zogenoemde PE (persoonlijke educatie) ingevoerd. Bepaald is dat ieder lid van een Raad een minimaal aantal PE-punten moet behalen voor de periode 2015-2016. Het precieze aantal hangt af van de ingangsdatum van de benoeming. In onderstaand overzicht wordt dit weergegeven, alsook het aantal in 2015 behaalde PE-punten.

Commissaris	Te behalen PE punten 2015 plus 2016	Behaalde PE punten in 2015
Hr. A.M.L. Verpaalen	10	6
Hr. J.H. Mulder	10	6
Hr. J. Wagenveld	5	
Mw. A.A.J.M Corsmit	10	9
Mw. M.A.M. van Rooij	10	10
Hr. M.W. Bakker	10	9
Hr. B.P.M. Nefs	10	6
Mw. A.C. de Bruijn	9 <sup>1</sup>	12

Alle leden van de Raad van Commissarissen van Stadlander hebben in 2015 aan de eisen voldaan door deel te nemen aan bijeenkomsten en cursussen van onder meer de Vereniging van Toezichthouders bij Woningcorporaties (VTW) en scholingsbijeenkomsten die samen met wooncorporaties uit de regio zijn georganiseerd. Zij liggen op schema voor de periode 2015-2016.

<sup>1</sup>Mw. De Bruin is sinds 1 februari 2016 commissaris bij Stadlander. Dit leidt tot een plicht van 4 punten in 2016. Tot 31 december 2015 was zij al commissaris bij een andere woningcorporatie, waardoor ook over dat jaar een verplichting van 5 punten is ontstaan. In het overzicht zijn deze verplichtingen bij elkaar opgeteld.

## Zelfevaluatie

In 2015 vond de zelfevaluatie van de Raad plaats onder begeleiding van GenP Governance. Tijdens de eerste bijeenkomst is in eerste instantie teruggekeken op de vorige zelfevaluatie en op de vorderingen ten aanzien van de toen benoemde aandachtspunten. Bij de tweede bijeenkomst is ingegaan op het concept van waardengericht toezicht en op de verschillende rollen van de RvC.

In het licht van de nieuwe woningwet en de te verwachten doorstroming binnen de RvC is, mede aan de hand van de geschiktheidsmatrix van de Autoriteit woningcorporaties, de samenstelling van de RvC besproken. Voorts is ingegaan op de werkwijze van en de taakverdeling binnen de RvC. Verder is stilgestaan bij de teamdynamiek en de cultuur binnen de RvC.

De opvolging van de aandachtspunten die voortkomen uit de zelfevaluatie vindt plaats via de actie- en besluitenlijst van de RvC.

## Activiteiten van de commissies

De auditcommissie is in 2015 tweemaal bijeen geweest. De behandelde onderwerpen zijn de begroting 2016, jaarrekening 2014 en het jaarverslag 2014 van Stadlander en bijbehorende nevenstructuren, het accountantsverslag 2014 van PwC, de toezichtbrief 2015 van de Autoriteit Woningcorporaties, het treasurystatuut, de opzet van de nieuwe Resultaatgerichte Barometer, de managementletter 2015 van PwC en het intern controleplan 2016 van de controller.

De leden van commissie jaarverslag hebben ieder een deel van de verslaggeving over de activiteiten van de raad in 2015 geschreven voor de jaarrekening 2015.

De remuneratiecommissie is tweemaal bij elkaar geweest om afspraken te maken met de bestuurder over de te bereiken resultaten, en om te beoordelen in hoeverre deze zijn gehaald en wat het effect daarvan is voor zijn beloning. De tijdelijke selectiecommissie tenslotte is een aantal malen bijeen geweest ten behoeve van de werving van een nieuwe

commissaris in samenspraak met de huurdersbelangenverenigingen.

## Beloning bestuurder

Sinds oktober 2005 is de heer mr. A.B. Ringersma statutair bestuurder, eerst van Wonen West Brabant, na de fusie per 1 januari 2011 van Stadlander. De bestuurder had bij Wonen West Brabant al een arbeidscontract voor onbepaalde tijd. Omdat Wonen West Brabant de fusiedragende partij was, is dit contract automatisch overgegaan naar Stadlander. Wel heeft de RvC van Stadlander de benoeming als bestuurder voor onbepaalde tijd in januari 2011 herbevestigd, buiten aanwezigheid van de bestuurder<sup>2</sup>. De bestaande arbeidsovereenkomst vanuit de fusievoorganger wordt gerespecteerd.

De bestuurder wordt daarom nog conform schaal G van de beloningscode bestuurders beloond. Inmiddels is deze beloningscode door de invoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) op 1 januari 2013 niet meer van toepassing. De bestuurder valt echter onder het overgangsrecht in de WNT, wat inhoudt dat de bestaande afspraken om bij goed functioneren door te groeien naar het maximumbedrag van de oude beloningscode de eerste jaren nog van kracht blijven. Dit overgangsrecht geldt tot en met 2017. In de jaren 2018 tot en met 2020 wordt zijn salaris vervolgens – conform het overgangsrecht WNT - in drie stappen afgebouwd, waarna de bestuurder vanaf 2021 een bezoldiging krijgt conform de bij de WNT behorende staffel voor woningcorporaties.

In 2005 is met de bestuurder afgesproken dat zijn salaris de cao-aanpassingen volgt. Deze aanpassingen vallen ook onder het overgangsrecht WNT en mogen nog tot en met 2017 worden doorgevoerd. Op 1 november 2015 is daarom zijn salaris verhoogd met 1%, en per 1 januari 2016 met 1,25%. Tevens zijn in de cao zowel in 2015 als in 2016 eenmalige uitkeringen van € 900 opgenomen waar de bestuurder eveneens recht op heeft.

---

<sup>2</sup>Volgens de meest recente Governance Code Woningcorporatie dient de bestuurder steeds voor perioden van vier jaar te worden benoemd. De huidige aanstelling voor onbepaalde tijd was echter al aangegaan voor de invoering van deze versie van de code.

Per januari 2015 zijn verder drie wijzigingen doorgevoerd inzake de bezoldiging van de bestuurder. Allereerst is op basis van zijn functioneren over 2014 het salaris met 2% verhoogd. Daarnaast heeft de bestuurder een andere dienstauto gekregen waarvoor een bijtelling geldt van 7% in plaats van 0%. Tot slot is de opbouw van zijn pensioen wettelijk afgetopt op € 100.000. Op basis van zijn contract uit 2005 heeft de bestuurder recht op pensioenopbouw over zijn hele salaris. De RvC heeft besloten dit te respecteren en de bestuurder te compenseren door de bespaarde pensioenpremies (werkgeversdeel boven € 100.000) bruto aan hem uit te betalen, zodat de bestuurder zelf een aanvullende pensioenregeling kan organiseren.

Door deze drie mutaties tegelijk zou de bezoldiging van de bestuurder uitkomen boven het destijds afgesproken maximum. Alhoewel de pensioenspecialist van de accountant van mening was dat dit passend binnen het overgangsrecht was, hebben RvC en bestuurder afgesproken om het oude maximumbedrag te respecteren, en de compensatie voor de pensioenaftopping te verlagen met € 1.119 om

zodoe de bezoldiging te fixeren op het oude afgesproken plafond. Vanaf 2018 wordt de pensioencompensatie conform het overgangsrecht afgebouwd.

De RvC heeft, met voorbereidend werk van de remuneratiecommissie, het functioneren in 2015 van de bestuurder beoordeeld. De beoordeling is ondermeer gebaseerd op de prestatieafspraken zoals die jaarlijks met de bestuurder worden gemaakt. Op basis van de afgesproken koers voor de komende vier jaar en de doelstellingen voor 2015, is de verantwoording door de bestuurder daarover besproken. De RvC was tevreden over het functioneren van de bestuurder. Aangezien zijn salaris het afgesproken plafond al heeft bereikt is er geen verhoging van het salaris meer mogelijk, met uitzondering van de hiervoor vermelde cao-verhoging.

De totale bezoldiging van de bestuurder bedroeg volgens de WNT berekening in 2015 € 226.641. Dit is inclusief het werkgeversaandeel in pensioenvoorzieningen, compensatie voor de pensioenaftopping en fiscale bijtelling voor privégebruik van een dienstauto<sup>3</sup>.

Bezoldiging bestuurder A.B. Ringersma	2015	2014
Vaste salarislasten	€ 182.983	€ 179.119
Eenmalige salarislasten	€ 900	
Bijtelling dienstauto	€ 3.397	
Lasten pensioenvoorziening	€ 26.339	€ 43.311
Compensatie pensioenaftopping	€ 13.022	
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 226.641</b>	<b>€ 222.430</b>

<sup>3</sup>De bijtelling dienstauto was in 2014 nihil omdat de bestuurder gebruik maak van een hybride auto, waarvoor in 2014 geen bijtelling gold.

De bestuurder vervulde in 2015 geen nevenfuncties. De bestuurder dient in de periode 2015 t/m 2017 minimaal 108 PE punten te behalen. In 2015 heeft hij 37 PE punten behaald, waarmee hij op schema ligt.

De bezoldiging volgens de WNT van de RvC in 2015 bedroeg in totaal € 68.832<sup>4</sup>. Daarin zijn eventueel belast uitgekeerde reiskostenvergoedingen meegenomen. Per Commissaris was de bezoldiging als volgt:

### Bezoldiging commissarissen

De commissarissen krijgen voor hun inspanningen een vergoeding die is gebaseerd op de honoreringscode commissarissen van woningcorporaties. Ook deze honoreringscode is door de invoering van de WNT op 1 januari 2013 niet meer van toepassing. Ook de commissarissen vallen echter onder het overgangsrecht in de WNT.

Commissaris	Vergoeding	Reiskosten	Totale bezoldiging
A.M.L. Verpaalen (voorzitter)	€ 12.525		€ 12.525
J.H. Mulder	€ 9.310		€ 9.310
M.A.M. van Rooij	€ 9.310	€ 139	€ 9.449
M.W. Bakker	€ 9.310	€ 58	€ 9.368
B.P.M. Nefs	€ 9.310		€ 9.310
J. Wagenveld	€ 9.310	€ 62	€ 9.372
A.A.J.M. Corsmit	€ 9.310	€ 188	€ 9.498
<b>Totaal</b>	<b>€ 68.385</b>	<b>€ 447</b>	<b>€ 68.832</b>

De bezoldiging van de commissarissen mag volgens de WNT maximaal 15% (voorzitter) of 10% (overige commissarissen) zijn van de WNT-bezoldigingsnorm voor de bestuurder (2015: € 167.000). Bij Stadlander lagen deze percentages in 2015 op 7,5% respectievelijk 5,6%. Omdat de honorering van de commissarissen sinds de fusie in 2011

nominaal niet meer zijn gewijzigd, heeft de raad besloten de honorering in 2016 te verhogen. Daarbij wordt niet de verhoging toegepast, die de WNT toelaat, maar wordt de norm gebruikt die de VTW hanteert. Deze norm is lager dan die van de WNT, te weten, te weten respectievelijk 11,55% en 7,7%.

<sup>4</sup>Alle genoemde bedragen zijn exclusief btw.



## Relatie met de accountant en de controller

De RvC is actief betrokken geweest bij de selectie van de nieuwe accountant en de aanstelling van de controller. De Raad heeft in 2011 aan PwC de opdracht verstrekt voor de jaarrekeningcontrole. De opdracht is tot nu toe jaarlijks verlengd. Op basis van de governance code woningcorporaties mag PwC uiterlijk 8 jaar de controlerend accountant blijven. Jaarlijks geeft de RvC speerpunten voor de controle mee aan de accountant. De accountant neemt regulier deel aan de auditcommissievergaderingen en de RvC-vergadering over de jaarrekening.

De aanstelling en de beoordeling van de controller is arbeidsrechtelijk een taak van de bestuurder. De RvC is in 2011 actief betrokken bij de aanstelling van de huidige controller. De voorzitter en de voorzitter van de auditcommissie zijn verder betrokken bij de beoordeling van de controller. De RvC heeft een controlereglement vastgesteld. Daarin is formeel geregeld dat de RvC altijd actief wordt betrokken bij aanstelling en beoordeling van de controller, en dat ontslag of inhoudelijke wijziging van de functie van de controller vooraf moet worden goedgekeurd door de RvC. Ook is daarin opgenomen dat de controller toegang heeft tot alle informatie van Stadlander. In het controlereglement zijn tevens over dezelfde onderwerpen afspraken gemaakt voor de medewerker AO/IC die de controller ondersteunt.

De controller is steeds aanwezig bij de RvC-vergaderingen en rapporteert driemaal per jaar via de Barometer direct aan de RvC over de prestaties binnen Stadlander. Daarnaast heeft de controller zelf rechtstreeks toegang tot de RvC-leden, en kunnen de RvC-leden desgewenst contact opnemen met de controller. Leden van de RvC hebben dit in 2015 diverse malen actief gedaan.

De accountant en de controller stemmen hun werkzaamheden onderling af in het kader van de single audit gedachte. Door de controller wordt jaarlijks een intern controleplan opgesteld, waarin wordt aangegeven welke onderwerpen door de controller nader worden bekeken. Dit controleplan is besproken in de auditcommissie en de RvC vergadering. De uitkomsten van alle interne controles worden door de controller gerapporteerd aan het bestuur en de Raad van Commissarissen.

De controller is in 2015 gestart met de studie tot Certified Public Controller (CPC), en daardoor als aankomend lid opgenomen in het register van het Europees Instituut voor Certified Public Controllers (EICPC). Dit betekent dat hij zich heeft te houden aan de EICPC-gedragscode met bijbehorend tuchtrecht, en na afronding van de studie (maart 2017) per drie jaar 120 PE punten moet behalen. Hierdoor wordt zijn onafhankelijkheid en deskundigheid verder geborgd, en kan de accountant blijven steunen op de uitkomsten van de interne controles.

## Relatie met de huurdersbelangenverenigingen

De op voordracht van de Huurdersverenigingen benoemde commissarissen, hadden in 2015 éénmaal (in oktober) overleg met het Platform van Huurdersbelangenverenigingen (HBV' s).

In dit overleg zijn diverse voor de huurders actuele onderwerpen besproken, zoals onder andere de problematiek rondom de digitalisering, onderhoud van de woningen en effecten van de reorganisatie. Daarnaast kwamen onderwerpen aan de orde die het functioneren van de HBV' s zelf raken, zoals communicatie met de Raad van Commissarissen en bestuurder, de vergoeding voor de bestuursleden van de HBV' s en de resultaten van de in 2014/2015 uitgevoerde boekencontrole.

Omdat er meer behoefte aan communicatie met de commissarissen naar voren is gekomen, is besloten om voortaan 3 keer per jaar een informeel overleg te plannen tussen HBV' s en de huurderscommissarissen, bij toerbeurt voorgezeten door de voorzitter HBV' s en voorzitter RvC.

Per 1 februari 2016 is op voordracht van de huurdersbelangenverenigingen een derde huurderscommissaris benoemd, waardoor ruim voldaan wordt aan de wettelijke eis dat tenminste 1/3e van de commissarissen op voordracht van de huurders moet zijn benoemd.

## De Toekomst

In reactie op het nieuwe beleid van het Rijk heeft Stadlander gekozen voor een herijking van de missie en de visie en in het verlengde daarvan voor een reorganisatie. Deze reorganisatie heeft medio 2015 zijn beslag gekregen. Binnen de organisatie wordt gedegen gewerkt aan de verdere implementatie en verankering van de veranderingen die met deze reorganisatie samen hangen.

Verder stond 2015 in belangrijke mate in het teken van de inwerkingtreding en implementatie van de nieuwe woningwet. Deze nieuwe wet zal ook in de nabije toekomst in belangrijke mate dominant zijn voor de agenda van Stadlander. Zaken als passend toewijzen, het scheiden van DAEB en Niet-Daeb activiteiten en het vergroten van de zeggenschap van de huurders zullen hun verdere doorwerking krijgen.

Stadlander blijft naast haar maximale volkshuisvestelijke inspanning vol inzetten op verantwoording, maatschappelijke verankering en legitimatie. In 2015 is hard gewerkt aan het vernieuwen en verstevigen van de financiële, inhoudelijke en organisatorische basis hiervoor.

De RvC heeft het volle vertrouwen dat bestuur, management en organisatie op deze basis het geheel van opgaven en uitdagingen voor de toekomst zal weten waar te maken.

Dhr. A.M.L. Verpaalen,  
Voorzitter Raad van Commissarissen Stadlander

# Hoofdstuk 9. Jaarrekening

## 9.1 Geconsolideerde Balans

(na voorgestelde resultaatbestemming van € 11.323.923,-)

<b>ACTIVA</b>	<b>31-12-2015</b>	<b>31-12-2014</b>
<b>A. Vaste activa</b>		
<b>I. Materiële Vaste Activa</b>		
1. sociaal vastgoed in exploitatie	753.785.997	763.659.579
2. vastgoed in ontwikkeling voor eigen exploitatie	14.283.199	18.803.483
3. onroerende en roerende zaken ten dienste van exploitatie	8.013.542	8.702.887
	<b>776.082.738</b>	<b>791.165.949</b>
<b>II. Vastgoedbeleggingen</b>		
1. commercieel vastgoed in exploitatie	94.045.478	97.298.543
2. onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	29.724.584	30.135.150
3. vastgoed in ontwikkeling voor eigen exploitatie	4.692.998	3.182.108
	<b>128.463.060</b>	<b>130.615.801</b>
<b>III. Financiële Vaste Activa</b>		
1. andere deelnemingen	500.000	4.084.337
2. latente belastingvorderingen	888.335	1.119.325
3. overige effecten	-	261.000
4. te vorderen BWS-subsidies	-	76.809
5. overige vorderingen	6.290.504	4.163.341
	<b>7.678.839</b>	<b>9.704.812</b>
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>912.224.637</b>	<b>931.486.562</b>
<b>B. Vlottende activa</b>		
<b>I. Voorraden</b>		
1. vastgoed bestemd voor verkoop	508.495	871.675
2. vastgoed in ontwikkeling bestemd voor verkoop	1.202.068	805.294
3. overige voorraden	-	-
	<b>1.710.563</b>	<b>1.676.969</b>
<b>II. Onderhanden projecten</b>	<b>14.131</b>	<b>260.384</b>
<b>III. Vorderingen</b>		
1. huurdebiteuren	1.148.578	1.257.952
2. gemeenten	21.110	67.858
3. belastingen en premies sociale verzekeringen	3.383.985	4.078.357
4. overige vorderingen	1.948.299	1.511.694
5. overlopende activa	2.783.531	1.880.719
	<b>9.285.503</b>	<b>8.796.580</b>
<b>IV. Liquide middelen</b>	<b>14.385.278</b>	<b>1.156.391</b>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>25.395.475</b>	<b>11.890.324</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>937.620.112</b>	<b>943.376.886</b>

<b>PASIVA</b>	<b>31-12-2015</b>	<b>31-12-2014</b>
<b>C. Groepsvermogen</b>		
1. wettelijke en statutaire reserves	186	186
2. overige reserves	343.273.022	329.983.099
<b>totaal eigen vermogen</b>	<b>343.273.208</b>	<b>329.983.285</b>
<b>D. Voorzieningen</b>		
1. voorzieningen onrendabele investeringen	2.046.685	8.575.448
2. voorziening latente belastingverplichtingen	3.172.904	2.817.000
3. voorziening reorganisatiekosten	-	1.052.039
4. voorziening deelnemingen	-	3.000.000
5. overige voorzieningen	1.404.251	1.218.671
<b>totaal voorzieningen</b>	<b>6.623.840</b>	<b>16.663.158</b>
<b>E. Langlopende schulden</b>		
1. schulden/leningen overheid	-	98.969
2. schulden/leningen kredietinstellingen	475.844.790	472.784.785
3. verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	31.222.430	32.175.372
4. overige schulden	547.253	150.078
<b>totaal langlopende schulden</b>	<b>507.614.473</b>	<b>505.209.204</b>
<b>F. Kortlopende schulden</b>		
1. schulden aan kredietinstellingen	59.939.995	72.830.318
2. schulden aan leveranciers	5.111.136	3.148.252
3. belastingen en premies sociale verzekeringen	2.200.770	2.118.110
4. pensioenenlasten	168.360	169.509
5. schulden aan gemeenten	131.916	98.469
6. overige schulden	-	-
7. overlopende passiva	12.556.414	13.156.581
<b>totaal kortlopende schulden</b>	<b>80.108.591</b>	<b>91.521.239</b>
<b>TOTAAL PASIVA</b>	<b>937.620.112</b>	<b>943.376.886</b>

## 9.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

	2015	2014
<b>G. Bedrijfsopbrengsten</b>		
1. Huuropbrengsten	98.727.783	95.399.636
2. Vergoedingen	2.668.233	3.257.372
3. Overheidsbijdragen	0	0
4. Netto verkoopresultaat vastgoedportefeuille	6.382.747	6.822.855
5. Geactiveerde productie eigen bedrijf	831.368	991.656
6. Overige opbrengsten	1.623.439	2.372.970
<b>Saldo bedrijfsopbrengsten</b>	<b>110.233.570</b>	<b>108.844.489</b>
<b>H. Bedrijfslasten</b>		
1. Afschrijvingen (Im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille	35.541.375	28.711.440
2. Overige waardeveranderingen (Im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille	-16.362.094	16.283.889
3. Erfpacht	26.489	26.312
4. Lonen en salarissen	7.778.584	7958.519
5. Sociale lasten	1.083.688	1.206.548
6. Pensioenlasten	1.305.380	1.485.826
7. Onderhoudslasten	19.510.238	23.661.764
8. Leefbaarheid	747.017	657.582
9. Lasten servicecontracten	2.667.241	3.261.839
10. Verhuurdersheffing en Saneringssteun	7.860.731	9.912.182
11. Overige bedrijfslasten	8.888.980	9.651.455
<b>Saldo bedrijfslasten</b>	<b>69.047.629</b>	<b>102.817.356</b>
I. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-6.955.472	1.102.707
J. Waardeveranderingen van financiële vaste activa van effecten	-170.006	-11.553
K. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-689.649	442.932
L. Rentelasten en soortgelijke kosten	-21.430.298	-21.593.469
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-22.289.953</b>	<b>-21.162.090</b>
<b>Resultaat uit uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>11.940.516</b>	<b>-14.032.250</b>
M. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-602.085	2.827.861
N. Resultaat deelnemingen	-14.508	409.682
<b>Resultaat uit uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>	<b>11.323.923</b>	<b>-10.794.707</b>
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>11.323.923</b>	<b>-10.794.707</b>