

*Stadlander*

jaarverslag  
2017

# inhoud

---

Inleiding	3
Hoofdstuk 1. Klantbegeleiding	5
Hoofdstuk 2. Verankering in de samenleving	7
Hoofdstuk 3. Verhuur	14
Hoofdstuk 4. Kwaliteit van het woningbezit	23
Hoofdstuk 5. Interne organisatie	30
Hoofdstuk 6. Financiële verantwoording	39
Hoofdstuk 7. Verklaring van het bestuur	50
Hoofdstuk 8. Jaarverslag van de Raad van Commissarissen 2017	51
Hoofdstuk 9. Jaarrekening	65
9.1 Balans	66
9.2 Winst- en verliesrekening (functioneel)	68

# inleiding



Vorig jaar schreef ik over de situatie dat we leven in een snel veranderende, complexe en onzekere wereld waarin niet alles even duidelijk is. De Amerikanen noemen dit een VUCA-world wat staat voor Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Ondanks dat de overheid vindt dat we de financiële en economische crisis voorbij zijn, geldt die VUCA-world nog steeds voor de corporatiewereld. Deze situatie vraagt van ons dat we dat we helder zijn over waar we naar toe willen (focus hebben) en flexibel zijn in hoe we daar, passend binnen onze cultuur, uitvoering geven aan wat wij belangrijk vinden. Focus zoeken betekende ook dat we ons weer eens gebogen hebben over de vraag “waartoe zijn wij op aarde”. We zijn tot de conclusie gekomen dat onze missie nog steeds actueel is. Het bieden van een dak boven het hoofd aan mensen die daarin niet zelfstandig kunnen voorzien en zorgen voor een prettige woonomgeving voor onze huurders blijven de grootste uitdagingen.

In het nieuwe concept-ondernemingsplan heeft Stadlander daartoe drie ondernemingswaarden gedefinieerd: de huurder centraal, verankering in de samenleving en duurzaam.

Met de herinrichting van ons Klanthuis, waar het eerste contact met onze huurders plaatsvindt, hebben we een grote stap gezet in het beter kunnen helpen van onze huurders. Deze herinrichting was erg divers. We hebben gewerkt aan de personele bezetting en de relatie tussen het Klanthuis en de rest van de organisatie. Daarnaast beschikken de medewerkers van het Klanthuis nu over een totaaloverzicht van alle zaken die spelen rond een woning of een huurder die belt. In de loop van het jaar is de directe doorkoppeling van huurders naar de onderhoudsregisseurs gerealiseerd. Door uitbreiding van het aantal gebiedsbeheerders in wijken en kernen is de wens van huurders: een betere zichtbaarheid en aanspreekbaarheid van Stadlander, invulling gegeven. Daarmee houdt het niet op. Ook in 2018 gaan wij – om nog

beter in beeld te krijgen wat de huurder van ons verwacht – bij tenminste 225 huurders/huishoudens “op de koffie” gesprekken voeren. Daarna breiden we dat aantal uit naar zo’n driehonderd gesprekken per jaar.

Mede ter voorbereiding van het ondernemingsplan zijn in 2017 een kleine 150 ‘Opluistergesprekken’ gevoerd. Een grote groep medewerkers, waaronder ook managers en leden van de directie en het bestuur, is met praktisch alle gemeenteraadsfracties, zorg en welzijnspartijen, politie, bewonerscommissies en vrijwilligersorganisaties het gesprek aangegaan. In deze gesprekken hebben wij gevraagd wat hun verwachtingen zijn over de volkshuisvestelijke prestaties van Stadlander. Ook wilden wij vernemen hoe wij onze prestaties en functioneren in de samenleving zouden kunnen verbeteren. De resultaten van deze opluistergesprekken zijn aan de belanghouders teruggekoppeld tijdens de jaarlijkse belanghoudersvergadering en aan onze netwerkpartners en relaties tijdens de tweejaarlijkse relatiedag.

Met het oog op het Klimaatakkoord van Parijs zetten we ons in op het verduurzamen van ons bezit. Bouwen volgens het principe van Nul-op-de-Meter (NOM) is bij ons de standaard geworden. Vrijwel alle nieuwbouwwoningen die vorig jaar opgeleverd zijn, 126 in totaal, zijn Nul-op-de-Meter, een enkele uitzondering is NOM-ready. Helaas hebben we de conclusie moeten trekken dat de Stroomversnelling, een samenwerking tussen zes woningcorporaties en vier bouwbedrijven om bestaande woningen te verduurzamen, niet die innovaties bij bouwbedrijven op gang heeft gebracht zoals verwacht. Het Nul-op-de-Meter maken van hoogbouw boven de vijf bouwlagen is technisch nog niet mogelijk. Dit leidt komend jaar tot een herziening van onze strategie met betrekking op de energietransitie.

Steeds meer merken we dat onze huurders worstelen met de 'eigen verantwoordelijkheid' die de overheid van ze verwacht. Gedurende tientallen jaren zijn de bewoners in wijken en kernen immers opgegroeid en opgevoed in de verzorgingsstaat. Maar ook diezelfde overheid en instanties worstelen met de vraag hoe die eigen verantwoordelijkheid het beste kan worden teruggelegd bij bewoners. Als woningcorporatie merken we dat bij andere partijen een reactieve aanpak helaas politiek en financieel het beste scoort. Dat geldt ook voor de openbare orde en veiligheid. Met alleen het sluiten van woningen lossen we de complexe problematiek rondom drugs en hennepsteelt niet op. Voorkomen is beter dan genezen, vinden wij. Daarom werken we samen met overheid en instanties om te voorkomen dat onze huurders in de problemen raken. Elke huisuitzetting vanwege opgebouwde schulden of criminele activiteiten zoals wietteelt, kost de samenleving immers heel veel geld en betekent vaak veel leed voor de betrokken huurders.

Grote waardering heb ik voor de medewerkers van Stadlander voor de wijze waarop zij omgaan met de veranderende wereld om ons heen en de daarmee gepaard gaande problematiek.

Ton Ringersma,  
bestuurder

# Hoofdstuk 1. Klantbegeleiding

Eén van de drie ondernemingswaarden voor Stadlander is Huurder Centraal: Bij ons vinden huurders een fijn thuis. We kennen onze huurders en hun situatie en spelen daar snel op in. Als de huurder ons nodig heeft, weet hij ons gemakkelijk te vinden. We zijn toegankelijk en zorgen voor een warm welkom, zodat onze huurders zich gewaardeerd voelen.

Stadlander gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid van huurders 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) huurders kunnen daarom snel en volledig geautomatiseerd verlopen. Daardoor is persoonlijk contact aan de balie of telefoon minder nodig. Deze huurders regelen hun zaken waar en wanneer ze dat willen via telefoon of een digitaal loket. Daar waar dat niet lukt (bijvoorbeeld omdat de klant laaggeletterd of digibeet is of omdat er sociaalmaatschappelijke problemen zijn), biedt Stadlander een helpende hand in de vorm van persoonlijke begeleiding.

## Maatwerkklienten

Om deze vorm van begeleiding mogelijk te maken heeft Stadlander Klantbegeleiders in dienst. Zij zijn er voor onze maatwerkklienten. Dat zijn huurders die onvoldoende zelfredzaam zijn om mee te kunnen in het dagelijks leven en niet in staat zijn om de juiste hulp te organiseren op het moment dat de zelfredzaamheid afneemt of minder dreigt te worden. Met netwerkpartners werken we samen om maatwerkklienten te begeleiden naar voldoende zelfredzaamheid.

Het onvoldoende zelfredzaam zijn heeft menigmaal een relatie met psychische stoornissen, eenzaamheid of financiële problemen. Dit uit zich vaak in problemen op het vlak van wonen. Zo kunnen er betalingsproblemen en overlastsituaties voor de omgeving ontstaan. De verminderde zelfredzaamheid kan ook tot uiting komen in het plegen van een vorm van woonfraude.

## Samenwerking met netwerkpartners

De klantbegeleider lost de problemen van de huurder niet zelf op. Hij werkt samen met netwerkpartners (bijvoorbeeld zorgpartijen) aan de vergroting van het oplossend vermogen van de huurder. Contact met netwerkpartners op uitvoerend niveau zorgt ervoor dat er op specialistisch niveau ook bijdragen geleverd worden om uiteindelijk de zelfredzaamheid

van de huurder te vergroten. Daarnaast wordt ook de dossieropbouw verzorgd, zodat goed in kaart blijft, in welke begeleidingsfase een huurder zich bevindt en welke afspraken er met de huurder of netwerkpartners zijn gemaakt. Tegelijkertijd zal het dossier dienen om de ontwikkelingen en afspraken met de huurder te kunnen monitoren en indien nodig maatregelen te nemen.

## Samenwerking met gemeenten

Het afgelopen jaar is Stadlander in de Brabantse Wal-gemeenten weer aangeschoven bij het OGGZ-overleg. Dit draagt bij aan een intensieve samenwerking met de netwerkpartners. Ook zorgt dit ervoor dat de toegang tot de zorg voor klanten van Stadlander sneller geregeld kan worden. Met de ISD Brabantse Wal zijn in het verleden convenanten afgesloten voor schuldhulpverlening. Daarnaast is Stadlander in de gemeente Woensdrecht partner geworden van het Armoedepact. Dat is een laagdrempelig lokaal samenwerkingsverband, waarin het bestrijden van armoede centraal staat. Armoede kent vele uitingsvormen, zoals vereenzaming, sociale problematiek, psychische problemen. Ons doel is om ook in de andere gemeenten dergelijke laagdrempelige lokale samenwerkingsverbanden te creëren. Inmiddels is in Tholen en Steenberghe de eerste aanzet hiertoe gegeven.

## Bijzondere doelgroepen

Het team Klantbegeleiding is het afgelopen jaar ook steeds actiever geworden in de preventieve aanpak van sociale problematiek. Begin 2017 is het team gestart met spreekuren op de Maatschappelijke Opvang en bij de inloopuren op verschillende locaties van GGZWNB. Als gevolg hiervan zijn in samenwerking met WijZijn en het FACT team van de GGZ het afgelopen jaar 21 daklozen gehuisvest.

Daarnaast hebben via projecten vanuit het Regionaal Kompas, Sober Wonen en Housing First, nog eens acht mensen een dak boven hun hoofd gekregen. Housing First is een project

waarbij dak- en thuislozen, die een langdurig zwervend bestaan hebben geleid, een woning aangeboden krijgen. De dak- en thuislozen hebben vaak meerdere problemen waardoor zij niet regulier kunnen wonen. Het doel is om de dak- en thuislozen eerst een eigen plek te geven en met intensieve begeleiding te gaan bouwen aan hun toekomst. Via het project Sober Wonen worden daklozen met een lichte problematiek onder begeleiding gehuisvest. Zij krijgen zo de kans om hun leven weer op te pakken. Na zes maanden moeten zij weer in staat zijn om zelfstandig mee te draaien in de maatschappij. De komende jaren zal het effect van de uitvoering van deze projecten geëvalueerd worden.

# Hoofdstuk 2. Verankering in de samenleving

Wij zijn méér dan een huisvester. Wij voelen onze verantwoordelijkheid voor het woongenot van onze huurders en activeren betrokken partijen. Samen met huurders en partners zijn we zichtbaar in onze wijken en omarmen we initiatieven van bewoners. We jagen die aan, maar worden zelf ook graag uitgedaagd. We werken samen aan de buurt, waar het steeds fijner is om te wonen.

Stadlander hecht grote waarde aan de relatie met haar belanghouders en werkrelaties. Om onze doelstellingen te bereiken hebben we elkaar nodig. Belanghouders zijn partijen die we beschouwen als de ‘maatschappelijke aandeelhouders’ van de missie van Stadlander. Onze huurders(organisaties), de leden van de colleges van B&W en de gemeenteraadsleden van onze kerngemeenten willen we in wederkerigheid (dus niet vrijblijvend) invloed geven op strategische keuzes van Stadlander. Huurdersorganisaties en gemeenten zijn tevens gelijkwaardige partijen bij het overleg over de te maken prestatieafspraken. Netwerkpartners zijn partijen waarmee we samenwerken. Daarbij gaat het om een professionele werkrelatie die anders is en tegelijkertijd ook veel verder gaat dan een puur zakelijke klant-leveranciersverhouding.

## Regionale samenwerking in de prestatieafspraken

Eind 2016 zijn de regionale prestatieafspraken 2017-2020 ondertekend. De Brabantse Wal-gemeenten en de gemeente Tholen, zeven betrokken huurdersverenigingen en de woningcorporaties Woonkwartier, Woningstichting Woensdrecht en Stadlander willen met de regionale prestatieafspraken hun samenwerking rond wonen in de regio verder concretiseren en verdiepen. De ondertekenaars geven gezamenlijk en ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid invulling aan goed wonen voor de inwoners van de regio. In 2017 zijn de partijen aan de slag gegaan met de jaarschijven per gemeente en het uitvoeren en monitoren van de gemaakte afspraken. Er wordt open en transparant samengewerkt. Belangrijke gesprekspunten in de prestatieafspraken zijn betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid, huisvesting bijzondere doelgroepen en de inzet in kernen, wijken en buurten.

## Samenwerking met gemeenten

Wij werken intensief samen met de gemeenten in ons werkgebied. In deze samenwerking zoeken we het liefst naar partnerschap. Soms voor een specifieke buurt, soms voor een kern en soms voor de hele gemeente. Maar altijd vanuit het oogpunt dat we samen sterker staan. Samen bereiken we meer dan ieder individueel. Vanzelfsprekend vanuit ieders verantwoordelijkheid. Op zowel strategisch, tactisch als uitvoerend niveau vindt veelvuldig overleg plaats.

## Samenwerking met de gemeente Bergen op Zoom

Met de gemeente Bergen op Zoom wordt op veel onderdelen intensief samengewerkt. Er vindt meerdere keren per jaar constructief overleg plaats op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau. De ambtelijke overlegstructuur is vanaf 2016 geïntensiveerd als gevolg van de te maken prestatieafspraken en als onderdeel daarvan de vast te stellen jaarschijf. Daarnaast wordt de agenda van het periodiek bestuurlijk overleg ambtelijk voorbesproken en is er ruimte om elkaar over en weer rechtstreeks te benaderen om acute zaken te bespreken. Ook bestuurlijk complexe en/of gevoelige zaken worden door beide partijen constructief ingestoken. In dergelijke dossiers, waaronder het plaatsen van statushouders en de herstructurering van Gageldonk-West, heeft dat al tot goede resultaten geleid.

## Samenwerking met de gemeente Steenbergen

De samenwerking met de gemeente Steenbergen is op dezelfde constructieve wijze als in 2016 voortgezet. De overlegstructuur is evenals in Bergen op Zoom als gevolg van de te maken prestatieafspraken geïntensiveerd. Het bestuurlijk gevoelig dossier met betrekking tot de plaatsing van statushouders is constructief opgepakt. Dat heeft geleid tot een positieve insteek ten aanzien van de mogelijke bouw van een aantal semi-permanente woningen.

### Samenwerking met de gemeente Tholen

Ook in 2017 hebben we naast het traject rondom de prestatieafspraken weer intensief samengewerkt met de gemeente Tholen, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau. Gezamenlijk hebben we aandacht voor thema's zoals woningbouw, duurzaamheid en participatie. Een belangrijk punt op de agenda in 2017 was de herstructurering van Sint-Maartensdijk-West. De gemeente en Stadlander trekken intensief samen op om deze wijk voor de toekomst op te waarderen. De gemeente heeft onder de werktitel 'Smerdiek op Weg' in 2017 een aantal bijeenkomsten gehouden om samen met de bewoners in kaart te brengen welke veranderingen en of aanpassingen gerealiseerd kunnen worden. De bijeenkomsten maken deel uit van het landelijke project Gezond in de Stad (GIDS). Het project richt zich op het verbeteren van de leefomgeving binnen Sint-Maartensdijk. Daarbij gaat het om een integrale aanpak op het gebied van wonen, zorg, werk en inkomen. Stadlander werkt als belangrijke partner hier graag aan mee.

### Samenwerking met de gemeente Woensdrecht

De samenwerking met de gemeente Woensdrecht is goed te noemen. Ook hier vindt in het kader van de prestatieafspraken regelmatig overleg plaats, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Op uitvoerend niveau is er regelmatig contact over o.a. de huisvesting van statushouders en het voorkomen van huisuitzettingen. Daarnaast is Stadlander in de gemeente Woensdrecht partner geworden van het Armoedepact. Dat is een laagdrempelig lokaal samenwerkingsverband, waarin het bestrijden van armoede centraal staat. Armoede kent vele uitingsvormen, zoals vereenzaming, sociale problematiek, psychische problemen.

### Samenwerking met de gemeente Roosendaal

De samenwerking met de gemeente Roosendaal verloopt constructief en in een goede en open sfeer. Als gevolg van de in 2016 gemaakte prestatieafspraken worden er jaarschijven vastgesteld, welke in goede samenwerking worden geëvalueerd en ter bestuurlijke vaststelling ambtelijk worden voorbereid.

### Samenwerking huurders en huurdersorganisaties

Er zijn vijf lokale huurdersbelangenverenigingen werkzaam in

ons werkgebied, waarvan er vier verenigd zijn in een Platform van Huurdersbelangenverenigingen. Op lokaal niveau vindt periodiek overleg plaats tussen de relatiemanagers en de huurdersorganisaties. Twee huurdersorganisaties hebben aangegeven geen periodiek overleg te wensen, maar dit op afroep te organiseren. Daarnaast is er twee keer per jaar een formeel overleg tussen de huurdersbelangenverenigingen en de bestuurder, een voor- en najaarsoverleg. Een vast bespreekpunt tijdens deze bijeenkomsten vormt de jaarlijkse huurverhoging. Maar ook zaken als de benoeming van nieuwe leden van de Raad van Commissarissen (huurderszetel) en de problematiek rond plaatsing van mensen met een GGZ-achtergrond komen ter sprake. De huurdersbelangenverenigingen krijgen over verschillende onderwerpen informatie en gaven ons advies over de voorgenomen verkoop van een aantal complexen. Het traject rondom de prestatieafspraken, het evalueren van de lopende jaarschijf en het voorbereiden van de volgende jaarschijf heeft weer veel inzet gevraagd van de huurdersbelangenverenigingen. Wij waarderen hun inbreng daarin. Naast de huurdersbelangenvereniging zijn er 46 bewonerscommissies en drie klankbordgroepen actief in ons werkgebied. Deze bewonerscommissies hebben periodiek overleg met onze gebiedsconsulenten.

### Opluistergesprekken

Mede ter voorbereiding van het ondernemingsplan zijn in 2017 een kleine 150 'Opluistergesprekken' gevoerd. Een grote groep medewerkers, waaronder ook managers en leden van de directie en het bestuur, zijn met praktisch alle gemeenteraadsfracties, zorg en welzijnspartijen, politie, bewonerscommissies en vrijwilligersorganisaties het gesprek aangegaan. In deze gesprekken hebben wij gevraagd wat hun verwachtingen zijn over de volkshuisvestelijke prestaties van Stadlander. In 2017 hebben wij zo'n 150 zogenaamde opluistergesprekken gevoerd met o.a. de huurderorganisaties en de bewonerscommissies. Ook collegeleden, raadsleden en andere samenwerkingspartners hebben wij gevraagd wat hun verwachtingen zijn van Stadlander. Deze input gebruiken wij om de relatie en samenwerking te verbeteren. We kregen over de gehele linie een warm onthaal. Over het algemeen waren de reacties heel positief over dit initiatief en uitte men zich tevreden over de onderlinge relatie en over wat Stadlander presteerde. Onze gesprekspartners waar-



deerden ook onze betrouwbaarheid en herkenbaarheid. De opvolging van afspraken door Stadlander vinden zowel de huurders als zorg- en welzijnspartners nog wel een aandachtspunt. Ook vinden huurdersorganisaties en bewonerscommissies dat we meer zichtbaar mogen zijn in de wijken en complexen. Tevens geven ze aan dat we onze betrokkenheid meer mogen tonen en stellen ze het op prijs als we onze plannen en beleid beter presenteren en uitleggen. Gesprekpartners vanuit de gemeentelijke hoek pleiten voor een goede balans tussen stad en land. Een punt van zorg is dat Stadlander zich teveel richt op de stedelijke omgeving. Bij gemeenteraadsleden is er behoefte aan verdiepende informatie met betrekking tot strategische en operationele activiteiten. De vrijwilligers willen meer en gezamenlijk met Stadlander optrekken. Dat geldt ook voor zorg- en welzijnsorganisaties. Zij willen liefst ook in een eerder stadium betrokken worden bij ontwikkelingen. Onze contractpartners, waaronder de onderhoudsregisseurs en dienstverleners verwachten eenduidigheid en meer aandacht voor de gewenste klanttevredenheid en beoogde efficiëntie. Alle gesprekspartners hebben een terugkoppeling gehad over wat we concreet met hun aandachtspunten hebben gedaan. Daarnaast is in zowel de belanghoudersvergadering als tijdens de relatiedag een terugkoppeling gegeven van de bevindingen. In 2018 werken we verder aan de versterking van de relatie met onze huurders. In het kader van verankering gaan alle medewerkers bij de huurders 'op de koffie' om met hen in gesprek te gaan over hun woongenot en -beleving.

#### **Pareltjesbijeenkomst**

Om de relatie met onze actieve huurders te versterken, is in 2017 voor de derde maal een zogenoemde pareltjesbijeenkomst georganiseerd. Doel van de bijeenkomst was om deze huurders (onze 'pareltjes') te waarderen voor hun structurele betrokkenheid en inzet van het afgelopen jaar bij hun wooncomplex of buurt. Deze bijeenkomst werd bezocht door een groot aantal huurders. De huurders ontvingen een kleine attentie en een aantal SamenDoen-punten.

#### **Vraagwijzer**

In Bergen op Zoom is het WMO-loket vormgegeven als een vereniging met de (landelijk gebruikte) naam Vraagwijzer. Stadlander is al vanaf het eerste uur lid van deze vereniging.

Wij zien in Vraagwijzer absoluut een meerwaarde voor Bergen op Zoom. Vraagwijzer is als partner voor bijvoorbeeld de urgentie-indicering van groot belang. Daarnaast heeft Vraagwijzer een belangrijke netwerkfunctie, dient de organisatie als sparringspartner voor veel maatschappelijk betrokken organisaties en biedt Vraagwijzer een goedbezocht steunpunt. Met de directie van Vraagwijzer bestaat structureel een 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 toetst namens de algemene ledenvergadering (ALV) 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 het Regionaal Platform Dementie. De functie is tweeledig. Enerzijds vervult het platform een netwerkfunctie, waarbij kennis tussen de verschillende partijen wordt uitgewisseld 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.

#### **Ouderenorganisaties**

Op verzoek van verschillende ouderenorganisaties hebben we diverse presentaties gehouden in het kader van langer thuis (blijven) wonen. Ook zijn we een aantal malen aanwezig geweest bij informatiebijeenkomsten, om zo allerlei vragen over Stadlander te beantwoorden die leven bij de doelgroep ouderen.

#### **DigiPunten en laaggeletterdheid**

In 2017 hebben wij de samenwerking met Vraagwijzer en de ISD in de zogenaamde DigiPunten voortgezet. Hier kunnen mensen terecht die moeite hebben met het omgaan met een computer. Een groep die door de verdergaande digitalisering in de samenleving alleen maar groter wordt. In Bergen op Zoom en Steenberghe zijn de DigiPunten, die bemenst worden door vrijwilligers, ook in 2017 weer druk bezocht. In

samenwerking met de gemeente Tholen en de bibliotheek is in 2017 een Digipunt geopend in de Vossekuil in Oud-Vossemeer. Dit is het eerste Digipunt in de gemeente Tholen. Ook hier is een groep vrijwilligers bereid zich in te zetten om de dorpsbewoners te helpen bij het invullen van allerlei zaken op de computer. We zijn nog in gesprek om ook in andere dorpskernen in de gemeente Tholen een Digipunt te openen. In de gemeente Woensdrecht vervult de BWI (Brede Welzijnsinstelling) aan de Kromstraat in Hoogerheide deze rol.

Het thema laaggeletterdheid heeft ook in 2017 weer onze aandacht gekregen. Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat in onze regio zeventien procent laaggeletterdheid onder de bevolking voorkomt. Onderzoek wijst tevens uit dat dat onder onze huurders vaker voorkomt dan onder de overige bewoners in de regio. Stadlander helpt daarom graag mee om het thema laaggeletterdheid uit de taboesfeer te halen. Stadlander is geen taalopleider. Wel kunnen wij laaggeletterdheid bij onze huurders signaleren en mensen doorverwijzen. Toch blijkt het doorverwijzen in de praktijk lastig en daarin staat Stadlander niet alleen. Onderzoek van Stichting Lezen & Schrijven in 2017 wijst uit dat wijkteams bij uitstek een belangrijke potentiële vindplaats zijn om laaggeletterden te signaleren. In de praktijk blijkt het benutten van deze vindplaats moeilijk. Als reden wordt genoemd dat er bij professionals in de wijkteams toch een aarzeling bestaat om mensen aan te spreken op hun laaggeletterdheid. In 2018 willen we samen met Stichting Lezen & Schrijven kijken hoe we dat kunnen doorbreken.

### Stichting Samen Werken

Onze samenwerking met stichting Samen Werken heeft ook in 2017 vorm gekregen door de inzet van toezichthouders op plaatsen waar wij woningen verhuren, slopen of nieuwbouwen, in de avond en in het weekend. Verder zetten medewerkers van de stichting zich in voor diverse klussen gericht op het schoon en veilig houden van ons werkgebied. Door het karakter van deze organisatie kunnen we zaken kostenefficiënt uitvoeren én zetten we een maatschappelijke geëngageerde organisatie in. Veel medewerkers van Stichting Samenwerken hebben namelijk een afstand tot de arbeidsmarkt.

### Zorg- en Veiligheidshuis

In het Zorg- en Veiligheidshuis bespreken politie, justitie, zorg, gemeente en Stadlander de aanpak van complexe problematiek. Voorbeelden zijn ernstige multiprobleemgezin- nen of zorgmijders die strafbare feiten plegen, ernstige overlast veroorzaken of weigeren mee te werken aan hulpverlening. Achter deze mensen gaat vaak een complexe problematiek schuil. 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 deze personen. Men gaat dadergericht, gebiedsgericht en probleemgericht te werk.

Stadlander sluit tevens aan bij het Huiselijk Geweldoverleg, Nazorgoverleg (detentie) en Hulpverlening Casusoverleg. Dit laatste 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 zaken van huiselijk geweld met multiproblematiek besproken, anderen 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. Vanuit Stadlander is dat 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 Zuidwestwonen.nl (ZWW), zodat bekeken kan worden waar diegene kan gaan wonen. Dit komt ook voor als iemand al

uit detentie is en onder toezicht staat van de reclassering. De lijntjes zijn kort en we proberen gezamenlijk een juiste woonomgeving voor diegene te vinden. Daarbij houden we zoveel mogelijk rekening met de woonomgeving.

### **Wijk- en buurtinitiatieven op gebied van leefbaarheid**

Het in gesprek gaan met bewoners heeft in 2017 centraal gestaan. We hebben geluisterd en meegedacht met de bewoners. We hebben hen ook gestimuleerd om samen te werken om zo vanuit hun eigen kracht te werken aan de sociale cohesie in wijken en buurten.

In 2017 is de inzet op collectieve leefbaarheidsprojecten vergroot en die lijn zullen we ook in 2018 voortzetten. Klant & Gebied heeft naast een aanjagende ook een ondersteunende rol. In ons werkgebied hebben we met bewoners en/of samenwerkingspartners initiatieven ondersteund en/of tot uitwerking gebracht. Hieronder volgen een aantal voorbeelden:

- **Toegankelijkheid wooncomplexen**

In 2017 is besloten om de toegankelijkheid van in totaal veertien complexen te verbeteren. Het gaat om complexen met veel senioren en mensen die minder goed te been zijn. We zien dat in deze regio de vergrijzing sterk toeneemt en dat vanuit rijksbeleid wordt verwacht dat de burger langer zelfstandig blijft wonen. Waar het in ons vermogen ligt, willen we deze mogelijkheden vergroten. Alhoewel we flink investeren in levensloopbestendig bouwen, kan niet iedereen daar direct van profiteren. Daarom zijn aanvullend complexen benoemd, die een toegankelijkheidsboost kunnen gebruiken, omdat daar relatief veel senioren danwel mensen met een beperking wonen. De eerste complexen zijn eind 2017 verbeterd, de overige volgen in de eerste helft 2018. In 2018 zullen we met nieuwe maatschappelijke voorstellen komen, waarbij we ons hele werkgebied bij betrekken.

- **Een schoon, heel en veilig Klaproosplein, Gageldonk, Bergen op Zoom**

Verbeteren van het vastgoed en inzet op leefbaarheid zijn op het Klaproosplein in 2017 hand in hand gegaan. Luisteren, meedoen, handhaven waar nodig en positief contact met bewoners heeft bijgedragen aan een schoon, heel en veilige woon- en leefomgeving rond dit complex. Voorafgaand aan

een renovatieproject van het gebouw is er door middel van huisbezoeken een leefbaarheidsonderzoek uitgevoerd, gericht op het ophalen van ideeën, luisteren en het bespreken van aandachtspunten. Schotelantennes, schoonmaak en gebruik van het binnenterrein kwamen hierbij naar voren. Het intensieve contact met bewoners heeft ertoe geleid dat eind 2017 een schoonmaak- en opruimactie is georganiseerd door Stadlander in samenwerking met bewoners. Daarnaast was Stichting Samen Werken er voor het opruimen van het zwerfvuil rondom het complex en het schoonmaken van de portieken. Het met bewoners opgestelde herinrichtingsplan van het binnenterrein is gereed en staat voor 2018 op de planning.

- **Gebiedscommunicatie- & Participatietraject Scheldebalkon, Bergen op Zoom**

Begin 2017 is gestart met de sloop van huurwoningen aan de Paulus Buyslaan, Schimmelpennincklaan en de Van Slingelandtlaan. Om te zorgen dat in de periode van sloop-nieuwbouw de leefbaarheid zo goed mogelijk blijft en om mensen mee te nemen in de herontwikkeling, is een omvangrijk gebiedscommunicatie en bijbehorend -participatietraject opgestart. We hebben sloopmateriaal dat geschikt is voor hergebruik verzameld. Een deel van dit materiaal is geschonken aan een buurtbewoner die daarmee een blokhuut op het Amaliapark heeft gerealiseerd. Met het resterende materiaal hebben buurtbewoners een grote houten boei gemaakt die een plaatsje heeft gekregen in de wijk. De boei staat symbool voor de boeiende wijk Fort-Zeekant, de wijk die ooit aan de oevers van de Schelde lag en nu aan de vooravond staat van een grootschalige herstructurering. Maar wat boeit Fort-Zeekant nu eigenlijk en hoe zorgen we dat de wijk boeiend blijft? Daarover zijn we met bewoners in gesprek. Begin 2018 gaat Stadlander met bewoners aan de slag om het braakliggend terrein een tijdelijke invulling te geven. Tevens gaan we verder met bewoners brainstormen over de vorm van het nieuwe park, het sluitstuk van de eerste herstructureringsfase. Daar zullen wij onze samenwerkingspartner de gemeente Bergen op Zoom ook in betrekken.

- **Langeweg, Bergen op Zoom**

Al jaren laat de Leefbaarheidsmonitor zien dat de buurt Langeweg, in de volksmond ook wel 'De Hofjes' genoemd,

matig scoort op het gebied van leefbaarheid. In samenwerking met WijZijn is Stadlander in 2017 gestart met keukentafelgesprekken in Hof van Beieren. Veel bewoners zijn enthousiast met ons in gesprek gegaan. De belangrijkste resultaten zijn reeds met de bewoners besproken. Stadlander, gemeente en bewoners gaan in 2018 met de resultaten aan de slag. We werken samen met de gemeente Bergen op Zoom aan een zogenaamde gebiedsagenda, waarin we de doelen, taken en verantwoordelijkheden met elkaar zullen bespreken.

In 2018 zullen ook keukentafelgesprekken worden gestart in de andere hofjes waar Stadlander bezit heeft.

- **Speelbeleving Koningin Julianastraat, Sint-Maartensdijk**

In samenwerking met dorpsstafel Sint-Maartensdijk/Scherpenisse, BTL Advies en Krachtig Buiten wordt een natuurspeelplek ingericht op het braakliggende bouwterrein in de Kon. Julianastraat. Dit terrein is eigendom van Stadlander. Het idee achter deze speelplek is dat gebruik gemaakt wordt van natuurlijke materialen en dat de inrichting van deze speelplek mobiel is. Dat wil zeggen dat het mogelijk is deze te verplaatsen naar andere (braakliggende)locaties in Sint-Maartensdijk. Bij de inrichting zijn bewoners en lokale ondernemers betrokken. Doel van deze speelbeleving is tweeledig; enerzijds willen we met bewoners de braakliggende bouwgrond een (tijdelijke) bestemming geven, anderzijds wordt de sociale cohesie versterkt. Bewoners zorgen met elkaar voor de inrichting en het beheer van de speelplek. De voorbereidingen zijn gestart in 2017, uitvoering vindt plaats begin 2018.

- **Vergroten veiligheidsgevoel Drevenbuurt, Tholen**

In samenwerking met bewoners uit de Kuipersdreef is brandgangverlichting aangebracht in de achterpaden. Bewoners gaven aan zich onveilig te voelen in de donkere gangen, omdat daar regelmatig ongewenste personen zich ophielden. Door het aanbrengen van brandgangverlichting in de achterpaden, kunnen bewoners beter toezicht houden op wat daar gebeurt.

- **Realisatie ontmoetingsruimte Molenweg, Steenbergen**

In 2017 is gestart met grootschalige renovatiewerkzaamheden aan de twee woongebouwen in de Molenstraat. Aansluitend aan deze renovatiewerkzaamheden gaan we samen met bewoners de binnentuinen aanpakken en opnieuw inrichten. Onderdeel hiervan is het plaatsen van een ontmoetingsruimte, zodat bewoners hier met elkaar activiteiten kunnen organiseren. Uit gesprekken met bewoners is namelijk gebleken dat zij graag een ruimte willen waar zij elkaar kunnen ontmoeten. De voorbereidingen samen met bewoners zijn gestart in 2017, de uitvoering vindt plaats in 2018.

## 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, overlast neemt af en het veiligheidsgevoel neemt toe. 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 (PBCF) 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 het Buurtcultuurfonds. Het exacte te storten bedrag wordt ieder jaar in december bepaald, na vaststelling van onze eigen begroting, 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 het Fonds bevindt. Het PBCF draagt vervolgens vijftien procent 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 laten afnemen. We hebben het dan over een transitie van cultuurconsumerende (of zelfs cultuurnegerende) 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 het 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 aan te gaan voor een periode van drie jaar.

Na opmerkingen van de Autoriteit Wonen (Aw), over de constructie van het Buurtcultuurfonds in combinatie met het PBCF, is Stadlander in 2017 in overleg met de Aw gegaan. Besproken is, in hoeverre de wijze van werken met het PBCF past danwel passend gemaakt kan worden binnen de nieuwe regelgeving.

# Hoofdstuk 3. Verhuur

## De woningmarkt

Vanwege het nieuwe overheidsbeleid is onze klantengroep sterk aan het veranderen. Was de sociale huursector vroeger nog een volwaardig alternatief voor een brede laag van de bevolking, tegenwoordig is het steeds meer een vangnet voor de mensen die echt geen andere keuze hebben. Dat vraagt om aandacht voor financiële scheefwoners; mensen met een middeninkomen die wonen in een goedkope sociale huurwoning, bedoeld voor mensen met een laag inkomen. Het is aan gemeenten en marktpartijen om te zorgen dat voor deze groep voldoende alternatieve woningen, zowel koop als vrije huursector, beschikbaar zijn. Een andere uitdaging ligt in de doorstroming van ouderen in een te grote en/of een niet-zorggeschikte woning. Als corporatie bevorderen we via bemiddeling de doorstroming van onze huurders.

De samenleving verandert en dat is ook terug te zien in de samenstelling van de huishoudens. In ons werkgebied zien we bijvoorbeeld dat het aantal jonge gezinnen en ouderen toeneemt, maar dat er aan de andere kant een daling is in het aantal jongeren onder de 25 jaar, het aantal tweepersoonshuishoudens tussen de 25-45 jaar en in het aantal meerpersoonshuishoudens ouder dan 45 jaar. Wat ook opvalt, is dat die leeftijdsgroep veelal in het bezit is van een koopwoning en dat die situatie na de pensionering niet verandert. Tegen de achtergrond van vergrijzing en een stabilisatie dan wel afname van de bevolkingsgroei, voorzien wij een afnemende vraag naar zowel huur- als koopwoningen. Een duurzame ontwikkeling van stad én land draait

daarom vooral om de vraag hoe we omgaan met de bestaande huur- en koopwoningen. Van meer naar beter is daarbij het uitgangspunt. Voor de corporatie ligt een opgave in de transformatie van ons bestaand bezit en dienen we slechts toe te voegen wat ontbreekt. We kiezen daarbij vooral voor bestaand bebouwd gebied.

Een veel grotere zorg zien wij voor de particuliere woningbezitters. Een overschot aan woningen vertaalt zich nu nog niet in leegstand, maar dat risico ligt wel op de loer voor de middellange en lange termijn. In dat geval zal de particuliere eigenaar dat ook financieel voelen. Verval van de woning en daarmee achteruitgang van de leefomgeving kunnen het gevolg zijn. Een vicieuze, onwenselijke cirkel die vooral de woningeigenaar en buurtbewoner raakt. Dat vraagt om een woningbouwprogrammering en grondpolitiek met aandacht voor bestaand bebouwd gebied. Het is daarnaast essentieel om de particuliere markt toekomstbestendig te maken door eigenaren te stimuleren hun woningen energiezuinig en levensloopbestendig te maken. Ook het bieden van flexibele oplossingen voor mantelzorg hoort hierbij.

## Verdeling bezit in huurklassen

Op 31 december 2017 bedroeg het woningbezit van Stadlander 14.036 zelfstandige woningen. Stadlander verhuurt haar zelfstandige woningen in verschillende huurklassen. Onderstaand de verdeling van de zelfstandige woningen per huurklasse. Er is geen onderscheid aangebracht in woningen met een gereguleerd of een niet gereguleerd huurcontract.

Gemeente	Huurprijs				Eindtotaal	%
	<=414,02	<=635,05	<=710,68	>710,68		
Bergen op Zoom	1.183	6.000	1.297	666	9.146	65,2%
Moerdijk	2				2	0,0%
Roosendaal	16	211	54	8	289	2,1%
Steenbergen	218	969	234	44	1.465	10,4%
Tholen	440	1.789	255	31	2.515	17,9%
Woensdrecht	81	326	127	85	619	4,4%
<b>Eindtotaal</b>	<b>1.940</b>	<b>9.295</b>	<b>1.967</b>	<b>834</b>	<b>14.036</b>	<b>100,0%</b>

## Splitsing DAEB / niet-DAEB

Vanuit de Woningwet heeft Stadlander in 2017 invulling gegeven aan de gewenste splitsing van sociaal (DAEB) en vrije sector huur (niet-DAEB). DAEB staat voor Dienst van Algemeen Economisch Belang. Daaronder vallen de sociale huurwoningen. Stadlander ziet het als haar kerntaak om te zorgen voor huisvesting van bijzondere doelgroepen en betaalbaar wonen in vitale wijken voor mensen met een laag- of middeninkomen. Eind 2017 is goedkeuring ontvangen op de scheiding en daarmee is de splitsing definitief geworden. Huurwoningen boven de liberalisatiegrens en ander niet-DAEB vastgoed zien wij als een middel om een drietal doelen te realiseren:

1. Differentiatie van woningen en woonmilieus om hiermee vitale wijken te realiseren.

2. Stimuleren van de doorstroming in de sociale voorraad door het (kunnen) bieden van een alternatief voor mensen met een midden- en hoog inkomen, als dit aanbod in de markt onvoldoende aanwezig is.
3. Huisvesten van middeninkomens (€ 35.739 – € 44.658) die in de sociale sector of reguliere particuliere huursector onvoldoende kans op huisvesting hebben.

Deze portefeuillestrategie en de daaruit volgende overheveling van 399 zelfstandige woningen richting het vrije sector-segment, dat per 31 december 2016 nog bestond uit 490 woningen, sluit volledig aan bij de gemaakte prestatieafspraken. Van de overgehevelde woningen hebben eind 2017 nog 275 woningen een huurprijs onder de liberalisatiegrens.

	<414,02	<635,05	<710,68	<850	=>850	Totaal DAEB
Bergen op Zoom	1.177	5.908	1.170	210	2	8.467
Tholen	440	1.784	246	5		2.475
Steenbergen	218	958	219	33		1.428
Woensdrecht	81	320	123	32		556
Roosendaal	16	211	54	8		289
Moerdijk	2					2
<b>Eindtotaal</b>	<b>1.934</b>	<b>9.181</b>	<b>1.812</b>	<b>288</b>	<b>2</b>	<b>13.217</b>

	<414,02	<635,05	<710,68	<850	=>850	Totaal niet-DAEB
Bergen op Zoom	6	92	127	282	172	679
Tholen		5	9	20	6	40
Steenbergen		11	15	11		37
Woensdrecht		6	4	17	36	63
Roosendaal						
Moerdijk						
<b>Eindtotaal</b>	<b>6</b>	<b>114</b>	<b>155</b>	<b>330</b>	<b>214</b>	<b>819</b>



## 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 WijZijn 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 126 aangezegde ontruiming in 2017 (2016: 138) als gevolg van betalingsachterstand, is het in 34 (2016: 40) gevallen ook daadwerkelijk tot een ontruiming gekomen. In negen gevallen leverde de huurder zelf de sleutels in en in 83 zaken is er alsnog een regeling afgesproken. 31 Huurders voldeden na de aangezegde ontruiming direct hun achterstand. In 3 gevallen is de ontruiming opgeschort. Aan het einde van het boekjaar bedroeg het percentage huurachterstand 0,69 % van de jaarhuur.

In 2017 hebben wij 25 zaken gehad die in strijd waren met de Opiumwet. Dat is 35% meer dan in 2016. Er hebben 11 bewoners zelfstandig de huur opgezegd en 4 hebben een waarschuwing van Stadlander ontvangen. De andere 10 zijn ontruimd of daar loopt de procedure nog voor.

## Huurverhoging

Mede op basis van de adviezen van onze huurdersbelangenorganisaties heeft Stadlander de jaarlijkse huurverhoging voor haar sociale doelgroep per 1 juli 2017 beperkt tot 0,5% in plaats van 2,8%. Voor de huurders die behoorden tot de laagste inkomenscategorïeën en die in 2016 kwijtschelding van gemeentelijke belastingen en heffingen kregen, werd de huur niet verhoogd. Stadlander huisvest daarnaast scheefwonders in haar sociale huurwoningen. We vinden dat burens met verschillende achtergronden en welstandklassen als

geheel bijdragen aan het prettig wonen in de wijken en buurten. Aan de andere kant zien we graag dat een deel daarvan doorstroomt naar een beter passende huurwoning, zodat die woning weer beschikbaar komt voor huurders uit de primaire sociale doelgroep waar de woning voor bedoeld is. Stadlander voerde voor de scheefwonders daarom de door de minister toegestane huurverhogingen door. De huishoudens in de geliberaliseerde (vrije huur) sector kregen een marktconforme verhoging.

De huurverhoging 2017 is als volgt aangezegd:

- 2.411 huurders een huurverhoging van 0,0% (kwijtschelding gemeentelijke belastingen)
- 9.431 huurders een huurverhoging van 0,5% (huishoudinkomens tot € 40.349 of huishoudens bestaand uit vier of meer personen of in het huishouden is iemand die AOW gerechtigd is)
- 204 huurders een huurverhoging van 2,9 % (huishoudinkomens > € 40.349 en woonachtig in een wijk van herstructurering)
- 660 huurders een huurverhoging van 4,3 % (huishoudinkomens > € 40.349)
- 405 huurders met een afwijkend percentage (aftopping maximale huur).

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

Als gevolg van de aangezegde huurverhogingen zijn 47 bezwaarschriften ontvangen. Van deze bezwaarschriften zijn er 41 vervallen. De reden hiervan was in 26 gevallen een toegepaste correctie op de aangezegde huurverhoging en bij 15 is naar aanleiding van briefwisseling met de huurder deze door hem ingetrokken. Er zijn in augustus 2017 zes bezwaarschriften ingediend bij de Huurcommissie. Twee bezwaarschriften zijn na het indienen bij de Huurcommissie alsnog door de klant ingetrokken. In de resterende vier dossiers is de aangezegde huurverhoging redelijk verklaard.



## Toewijzingsbeleid/ontwikkeling woningzoekenden

Stadlander publiceert 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. De gemiddelde wachttijd bij Stadlander in 2017 was zelfs maar 6,5 maand. Hieruit blijkt dat de trend van een verdergaande ontspanning van onze woningmarkt zich voortzet.

Niet alleen Stadlander publiceert haar woningen op Zuidwestwonen.nl. In totaal maken acht corporaties gebruik van Zuidwestwonen.nl om woningen te adverteren. Naast Stadlander zijn de deelnemende corporaties: R&B Wonen uit Heinkenszand, Clavis uit Terneuzen, WBV Arnemuiden, RWS partner in wonen uit Goes, Zeeuwlant uit Zierikzee, L'escaut woonservice uit Vlissingen en Woongoed Middelburg. De beheerorganisatie van Zuidwestwonen.nl is in Heinkenszand gevestigd.

Via Zuidwestwonen.nl kunnen woningzoekenden zoeken naar passende woonruimte in de regio's West-Brabant en Zeeland. Omdat Zuidwestwonen.nl geen maximale limiet stelt aan het aantal reacties dat de klant mag plaatsen, betekent het dat we ook te maken hebben met woningzoekenden die 'lukraak' reageren. Op het moment van aanbieden blijkt dan dat dit géén serieuze reactie is geweest en wordt de woning geweigerd. Om snelheid te behouden wordt naast het aanbieden van de woning aan de eerste kandidaat een interessepeiling verstuurd naar de andere kandidaten.

Onderstaand overzicht laat zien welk model tot een nieuwe verhuur heeft geleid. Vanwege de goede ervaringen die in 2016 zijn opgedaan met het 24-uursmodel, zijn in 2017 aanmerkelijk meer woningen op deze wijze verhuurd. Het betekent een verkorting van de advertentieduur van 48 uur ten opzichte van het aanbodmodel, waarin de advertentie drie dagen gepubliceerd wordt en het versnelt daarmee de verhuurprocedure.

Toewijzingsmodel	Aantal verhuurde woningen 2017	Aantal verhuurde woningen 2016
24 uurs model	408	149
Aanbodmodel	434	564
Optiemodel	16	7
Lotingmodel	35	33
Directe verhuur	257	279
Bemiddeling	193	273
<b>Totaal</b>	<b>1343</b>	<b>1305</b>

## Aantal nieuwe huurcontracten

In 2017 sloot Stadlander 1.343 huurcontracten af. Het betrof 1.233 bestaande woningen en 110 nieuwbouwhuizen (78 woningen gemeente Bergen op Zoom, 17 woningen gemeente Steenberg en 15 woningen gemeente Tholen).

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

Sinds 1 januari 2016 zijn corporaties verplicht passend toe te wijzen. Passend toewijzen wil zeggen dat Stadlander bij het verhuren van woningen aan huishoudens die huur-

toeslaggerechtigd zijn geen woningen mogen toewijzen die een kale huurprijs hebben van meer dan € 592,55 (1/2-persoonshuishoudens) of € 635,05 (3 of meerpersoonshuishoudens). Aan huishoudens die

niet-huurtoeslaggerechtigd zijn maar waarvan het inkomen lager is dan € 36.165 mogen woningen met een kale huurprijs tot € 710,68 worden toegewezen.

#### Eenpersoonshuishoudens

LEEFTIJD	JAARINKOMEN	kale huurprijs ≤ 414,02	kale huurprijs > 414,02 ≤ 592,55	kale huurprijs > 592,55 ≤ 710,68	Totaal
Jonger dan AOW-leeftijd	Tot 22.200	114	376	0	490
Jonger dan AOW-leeftijd	Hoger dan 22.200	0	5	88	93
AOW-leeftijd en ouder	Tot 22.200	4	92	0	96
AOW-leeftijd en ouder	Hoger dan 22.200	0	1	26	27
<b>Totaal</b>		<b>118</b>	<b>474</b>	<b>114</b>	<b>706</b>

#### Tweepersoonshuishoudens

LEEFTIJD	JAARINKOMEN	kale huurprijs ≤ 414,02	kale huurprijs > 414,02 ≤ 592,55	kale huurprijs > 592,55 ≤ 710,68	Totaal
Jonger dan AOW-leeftijd	Tot 30.150	6	146	1	153
Jonger dan AOW-leeftijd	Hoger dan 30.150	0	1	55	56
AOW-leeftijd en ouder	Tot 30.175	1	45	0	46
AOW-leeftijd en ouder	Hoger dan 30.175	0	0	16	16
<b>Totaal</b>		<b>7</b>	<b>192</b>	<b>72</b>	<b>271</b>

#### Drie- en meerpersoonshuishoudens

LEEFTIJD	JAARINKOMEN	kale huurprijs ≤ 414,02	kale huurprijs > 414,02 ≤ 635,05	kale huurprijs > 635,05 ≤ 710,68	Totaal
Jonger dan AOW-leeftijd	Tot 30.150	0	213	0	213
Jonger dan AOW-leeftijd	Hoger dan 30.150	0	3	43	46
AOW-leeftijd en ouder	Tot 30.175	0	3	0	3
AOW-leeftijd en ouder	Hoger dan 30.175	0	0	0	0
<b>Totaal</b>		<b>0</b>	<b>219</b>	<b>43</b>	<b>262</b>

Aantal toegewezen woningen	Aantal niet conform passendheidstoets	
	Inkomen > 36.165	huurprijs < 710,9
	Aantal	Percentage
1.239	5	0,4%

Van de in totaal 1.343 (1.239 sociaal en 104 vrije sector) toegewezen woningen zijn er 193 (14,4%) 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	2017	2016
Bijzondere voorrang	31	23
Calamiteit	6	19
Contractovername	6	5
Doorstroming	4	1
Herstructurering	28	52
Medisch maatwerk	9	11
Statushouder	58	88
Tijdelijke verhuur	35	62
Toewijzing woning vrije sector	14	7
Woningruil	2	5
<b>Totaal aantal</b>	<b>193</b>	<b>273</b>

### Tijdelijke verhuur Leegstandwet en bruikleen

In 2017 zijn 230 woningen op basis van de Leegstandwet tijdelijk verhuurd en 100 woningen in bruikleen gegeven. We streven er naar om tot aan de sloop van de woningen deze zoveel 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 huur 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. Bij nieuwe projecten dragen we zonder tussen-

komst van een leegstandbeheerder zorg voor de tijdelijke verhuur. Bewoning op basis van bruikleen wordt door een leegstandsbeheerder geregeld, namelijk door VPS en VVB. Bij mutaties waarbij geen bewoning van minimaal zes maanden mogelijk is, passen we de bruikleenconstructie toe. Begin 2017 zijn de laatste woningen van de wijk Fort-Zeekant, die via Voorkom Leegstand werden bewoond, leeg gekomen. De woningen werden bewoond op basis van tijdelijke verhuur en bruikleen. In mei 2017 zijn de laatste bewoners van de Acacialaan (Gageldonk, Bergen op Zoom) vertrokken, waarna de ontmanteling en sloop zijn begonnen.

	Bruikleen (antikraak)			Tijdelijke verhuur		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
VPS	54	92	14	67	10	6
WVB	51	79	57	88	83	85
Voorkom Leegstand	3	60	29	100	74	35
Stadlander	2	0	0	1	62	104
<b>Totaal</b>	<b>110</b>	<b>231</b>	<b>100</b>	<b>256</b>	<b>229</b>	<b>230</b>

### Aantal aanvragen urgentie en daadwerkelijke toekenning

In het woonruimtebemiddelingsysteem Zuidwestwonen.nl is ook de huisvesting van urgenten opgenomen. We onderscheiden verschillende urgentie- en voorrangsregelingen. Een sociale urgentie kan worden aangevraagd bij dreigende dakloosheid buiten eigen schuld. Bij relatiebeëindiging wordt een inschrijfduurverlenging toegepast. 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 sociale urgentieregeling kennen we ook medische urgentie- en een 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 in de inschrijving als woningzoekende.

In 2017 zijn er 88 woningzoekenden met een urgentie gehuisvest. Dit is 6,6% van de totale verhueringen. De verdeling per urgentie is als volgt:

Urgentie	2017	2016
Inschrijfduurverlenging	37	22
Sociale urgentie	9	6
Medische voorrang – wandelstok	4	9
Medische voorrang – rollator	20	18
Medische voorrang – rolstoel	5	8
Medische voorrang – maatwerk	13	4
<b>Totaal aantal</b>	<b>88</b>	<b>67</b>

Bij maatwerk op basis van medische voorrang bemiddelt in de meeste gevallen een medewerker voor de woningzoekende. Dat gebeurt omdat hier sprake is van een specifieke zoekvraag. De woningzoekenden met een andere voorrang hebben door het labelen van een woning meer kans gehad op een woning. Daarbij is geen sprake geweest van rechtstreekse bemiddeling.

### Regionale Geschillencommissie

In 2017 zijn er bij de commissie drie klachten over Stadlander binnengekomen. Alle drie de klachten zijn alsnog zonder verdere inhoudelijke behandeling door de commissie minnelijk geregeld.

### Vrije sector huur

De vrije huursector betreft woningen waarvan de huur bij het afsluiten van het huurcontract hoger ligt dan de liberalisatiegrens van dat moment. Deze portefeuille omvatte eind 2017 in totaal 544 eenheden (ca. 4,0% van de totale woningportefeuille). Eind 2016 waren dit nog 490 woningen. Met de scheiding van de DAEB/niet-DAEB-transitie zijn er 399 woningen aangemerkt als vrije sector huur (niet-DAEB). Met deze transactie zal het segment vrije sectorhuur toenemen tot in totaal ruim 800 woningen (exclusief nieuwbouw). Dit zal geleidelijk aan gebeuren, omdat de woningen pas bij mutatie een hierbij passende huurprijswijziging krijgen. In 2017 is het aantal vrijesectorhuurwoningen afgenomen, door de complexgewijze verkoop op 30 november 2017 van De Parade te Bergen op Zoom en Van Leeuwenhoeklaan (Residentie Boerhaave) te Roosendaal, waaronder totaal 70 vrijesectorhuurwoningen. Ook door losse verkoop (drie) en overheveling naar het sociale huursegment (twee) nam de totale voorraad vrijesectorhuurwoningen af.

In 2017 verloopt de verhuur in het vrije huursegment beter dan in de voorgaande jaren, met name bij woningen met een kale huurprijs tot € 900,-. De toestroom van woningzoekenden met een middeninkomen nam in 2017 verder toe, voortvloeiend uit het beleid van passend toewijzen. Enkele woningen onder de € 900,- hebben vanwege het afwerkingsniveau en/of omgevingsfactoren meer aandacht nodig in de verhuur. Dit betreft met name voormalige DAEB-woningen. Dit is duidelijk terug te zien in de hogere

verhuurleegstand.

Woningen boven de € 900,- zijn door de hogere inkomenseisen slechts voor een beperkte doelgroep bereikbaar. Deze doelgroep heeft tevens meer keuzemogelijkheden, zowel in huur als koop. We verloren een deel van de doelgroep voor vrijesectorhuurwoningen aan andere aanbieders in het vrije sector en doordat meer woningzoekenden door de lage rentestand in staat waren om een keuze te maken tussen huren of kopen. Door het aantrekken van de koopmarkt is tevens het aantal nieuwbouwprojecten gestegen. Door snelle verkoop van de huidige woning wachtten veel mensen op de oplevering van hun nieuwbouwwoning, en dit heeft voor Stadlander een aantal verhuringen opgeleverd van “tijdelijke” aard (de minimale contractduur is één jaar). De verwachting is dat dit in 2018 meer mutaties op zal leveren. Of deze toename opgevangen kan worden met nieuwe aanwas is pas over minimaal één tot anderhalf jaar zichtbaar.

De gemiddelde bezettingsgraad in 2017 kwam uit op 96 procent. Dit is lager dan voorgaande jaren (was ca. 97 procent) en heeft met name te maken met de in de vorige alinea beschreven toevoeging van DAEB-woningen. Onze gemiddelde bezettingsgraad ligt hiermee onder die van de andere aanbieders, met een gemiddelde bezettingsgraad van 97,9 procent. De mutatiegraad in 2017 bedroeg 11,9 procent over het gehele jaar. De mutatiegraad van de andere aanbieders komt uit op 12,8 procent.

Gezien de toegenomen reacties op advertenties gedurende 2017 lijken de perspectieven voor 2018 positief. Door toenemende concurrentie binnen het geliberaliseerde huursegment moeten we ons echter wel blijven onderscheiden als aanbieder. Dit kan met name door het aanbieden van woningen in het middeldure segment (tot ca. € 850,-). Hiermee kunnen huishoudens met een inkomen tot € 45.000, die niet meer in aanmerking komen voor sociale huur en nog niet kunnen kopen, bediend worden.

### Verkopen 2017

In 2017 zijn drie wooncomplexen verkocht aan een belegger:

- De Parade, Bergen op Zoom: vier woonblokken, 65 woningen, 63 ondergrondse parkeerplaatsen. Het complex is een onderdeel van een VvE (woningen en

commercieel vastgoed). Ondanks dat het een binnenstedelijke locatie betreft, was het geen strategisch bezit voor Stadlander. Het betreft een niet-DAEB-complex met hoge gemiddelde huur (€ 883,-), gepositioneerd in het luxere segment waardoor het de aansluiting miste met de DAEB-portefeuille;

- Van Leeuwenhoeklaan, Roosendaal: 81 woningen (zes woningen verhuurd aan SDW) en commerciële ruimte op de begane grond. Roosendaal behoort niet tot het kerngebied van Stadlander. De appartementen waren lastig verhuurbaar aangezien het als senioren/zorgcomplex was gepositioneerd, maar er geen zorg meer werd geleverd;
- Karnsberg, Etten-Leur: 24 woningen. Etten-Leur behoort niet tot het kerngebied van Stadlander, de verhuur verliep moeizaam en beheer was inefficiënt in relatie tot de dagelijkse exploitatie.

Naast de complexgewijze verkoop van de in totaal 170 (100 DAEB en 70 niet-DAEB) appartementen zijn in 2017 nog in totaal 99 individuele woningen verkocht: 84 huurwoningen uit de bestaande verkoopportefeuille en 15 transacties uit de slimmer kopen portefeuille. De 84 woningen zijn uit te splitsen in 70 verkopen in de vrije markt en 14 verkopen aan bestaande huurders. De verkopen binnen de vrije markt vinden met name aftrek onder jonge starters. Het aantal verkopen aan zittende huurders loopt de afgelopen twee jaar fors terug, omdat we deze doelgroep voor 2015 al zeer intensief hebben benaderd. De gemiddelde verkoopprijs bedroeg € 145.000 en dit is vijf procent hoger dan in 2016. De prijsstijgingen zijn per kern wel erg verschillend. In Bergen op Zoom, Wouw en de gemeente Woensdrecht is er veel vraag en dus sprake van stijgende prijzen. Tholen en Steenberg en blijven wat dat betreft wat achter. De gemiddelde prijs per vierkante meter voor gebruiksoverlakte komt hiermee uit op € 1.705 (was in 2016: € 1.610). Met het herijken van de verkoopportefeuille kunnen we voor 2018 weer een actief en gericht verkoopprogramma uitvoeren. Daarbij zijn prijsoptimalisatie en verkoopleegstand speerpunten, maar ook onze zittende huurders gaan we weer actief benaderen.

### Institutioneel vastgoed

De markt voor bedrijfsmatig onroerend goed (BOG) in de

regio Bergen op Zoom en Tholen is een bijzondere markt, daar waar al te spreken is over 'markt' gezien het geringe aantal transacties. De markt in West-Brabant lijkt op te krabbelen. Voor de regio waarin Stadlander actief is, is sprake van een gelijkblijvend huurniveau. Wel zien wij een stijging in de vraag naar eerstelijnszorg en komt er meer diversiteit in zorgpartijen in de regio. Kortom: er is nog altijd sprake van leegstand, huurprijzen staan onder druk en er zijn matige marktperspectieven behalve in de eerstelijnszorg.

### VvE-Beheer

Stadlander beheert 23 Verenigingen van Eigenaren (VvE's) van woongebouwen waarin zij eigendom heeft. Met woningcorporatie R&B Wonen wordt er samengewerkt op het gebied van VvE-beheer om de kennis te delen over dit specifieke vakgebied.

Het VvE-beheer binnen Stadlander maakt gebruik van specifieke software voor het beheren van VvE's. Hiermee kan het financiële, administratieve en technische beheer integraal uitgevoerd worden. De VvE-administraties zijn hiermee gescheiden van de administratie van Stadlander.

Verder adviseert VvE-beheer bij het opstellen van nieuwe splitsingsaktes en -tekeningen en dient als klankbord/vraagbaak voor de eigenaar-vertegenwoordigers van Stadlander in de verschillende VvE's.

# 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 meer dan drie procent per jaar en een zorgvuldige vastgoedstrategie.

## Nieuwbouw en aankoop bestaand vastgoed

2017 stond voornamelijk in het teken van het doorzetten van de ingezette aanpak van de stedelijke vernieuwingsopgave en de realisatie van de eerste conceptwoningen. In de herstructureringswijk Sint-Maartensdijk-West zijn aan de Vier Meistraat de eerste woningen gebouwd én opgeleverd. Het gaat om het nieuwe bouwconcept MorgenWonen van VolkerWessels, waarbij de woningen grotendeels in de fabriek worden voorbereid en ter plaatse enkel nog geassembleerd worden. De woningen zijn Nul-op-de-Meter (NOM). Op vraag van Stadlander heeft VolkerWessels een levensloopbestendige variant ontwikkeld. In de stedelijke vernieuwingswijk Gageldonk-West zijn in de Plataanstraat eveneens levensloopbestendige MorgenWonen-woningen opgeleverd. Ook aan de Lorkstraat hebben we levensloopbestendige NOM-woningen gerealiseerd. Een aantal kleinere inbreidingsprojecten werden succesvol tot uitvoering gebracht; Zaal den Rondon in Nieuw-Borgvliet (Bergen op Zoom) en Vestetuin in Tholen. Met twee grote hoogbouw projecten in Bergen op Zoom (Hof van Asselbergs en Guido Gezellelaan) zijn we tot uitvoering overgegaan. Samen met onze bouwpartners kunnen we trots zijn op de behaalde eindresultaten; kwalitatief hoogstaande producten die

passend zijn aan de vraag van onze huurders. Deze projecten zijn weer de opmaat geweest naar nog meer nieuwbouwprojecten, die in 2017 verder door de afdeling Vastgoed zijn voorbereid om ook voor de komende jaren de gewenste nieuwbouwopgave te kunnen behalen. Ook het levensduurverlengend renoveren krijgt weer een meer prominente plaats in onze verjongingsambitie.

In 2017 zijn 126 nieuwbouwhuurwoningen opgeleverd. 115 van deze woningen zijn uitgevoerd als Nul-op-de-Meter-woningen, die voldoen aan de regelgeving voor de Energieprestatievergoeding. Stadlander is hiermee een landelijke koploper in duurzaam investeren. In 2017 waren ook nog 100 semi-permanente woningen begroot ten behoeve van het bieden van een oplossing om onze lagere inkomensgroepen en groeiende groep statushouders te huisvesten. Als gevolg van veranderingen in de toestroom van statushouders en de regionale verdeling is de acute vraag enigszins afgenomen. Ook de beschikbaarheid van extra locaties bleek vertragend te werken. In 2017 werden dan ook geen semi-permanente woningen gerealiseerd door Stadlander, wat niet wegneemt dat dit in 2018 wel verder wordt uitgezet.

Gemeente	Bouwprogramma	Begroting 2017	Oplevering 2017
<b>Bergen op Zoom:</b>			
Gageldonk-West	Plataanstraat: 28 grondgebonden levensloopbestendige NOM-woningen volgens het MorgenWonen-concept.	28	28
Gageldonk-West	Lorkstraat: 39 grondgebonden levensloopbestendige NOM-Woningen	39	39
Nieuw-Borgvliet	Zaal den Rondon: 11 grondgebonden levensloopbestendige woningen. Laatste nieuwbouwwoningen met aardgas.	11	11
Langeweg	Hof van Merksem: 16 grondgebonden levensloopbestendige NOM- woningen.	16	16

<b>Steenbergen:</b>			
Nieuw Eeckelenbergh	17 grondgebonden levensloopbestendige NOM- woningen.	17	17
<b>Tholen:</b>			
Sint-Maartensdijk West	15 levensloopbestendige NOM woningen volgens het Morgen Wonen concept. (1e serie van 1e batch)	15	15
Vestetuin Tholen	Nieuwbouwproject Havenplein, bestaande uit een appartementen-complex en grondgebonden NOM-woningen.	11	0 (in uitvoering, opgeleverd in januari 2018)
Stroomversnelling Oud-Vossemeer	Renovatie van negen bestaande woningen naar Nul-op-de-Meter	9	0 (in uitvoering, eind 2017 nog niet opgeleverd)
<b>Overig:</b>			
Semi-permanente huisvesting statushouders	Locaties in Bergen op Zoom en Steenbergen	100	0
Kleinere locaties, deels mede gerelateerd aan de oplossing semi-permanente huisvesting en deels aan de kleinere batch MorgenWonen-woning	Locaties Halsteren, Guldenroede	40	0
<b>Totaal</b>		<b>286</b>	<b>126</b>

## Sloopopgaven Stadlander

In 2017 heeft Stadlander een groot aantal rijwoningen en portiekflats in herstructureringsgebieden gesloopt. Meest in het oog springend was de sloop van 124 woningen in het Scheldebalkon (Fort-Zeekant) in Bergen op Zoom en de sloop van 86 woningen in de wijk Gageldonk-West aan de Berkstraat, Acacialaan en Ericalaan in Bergen op Zoom. In totaal waren 267 woningen begroot om te slopen en zijn daadwerkelijk 210 woningen gesloopt.

## Gemeente Bergen op Zoom

In Bergen op Zoom is Stadlander een vanzelfsprekende partner als het gaat om stedelijke gebieds- en herontwikkeling. 2017 stond in het teken van het verder doorpakken op

een aantal grote stedelijke vernieuwingstrajecten. Ook zijn nieuwe initiatieven opgepakt, om ook richting de toekomst in andere wijken en gebieden te gaan vernieuwen. Dit alles binnen de wens om met de markt in vernieuwend opdrachtgeverschap samen te werken om te zorgen voor effectievere resultaten. Hieronder een overzicht van de projecten:

### 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 (vijftig procent 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. In 2017 wordt verder doorgeborduurd op de ingeslagen weg. Op het gebied van de leefbaarheid scores zien we al concrete verbeteringen maar ook nog zeker aandachtspunten.

### **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. In de lente van 2017 is gestart met de realisatie van 83 appartementen in het sociale segment.

### **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 vierde 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. Na diverse geobjectiveerde haalbaarheidsonderzoeken presenteerden gemeente, Vereniging Binnenstad en Stadlander een nieuwe visie, waarbij de twee legeringsgebouwen C en D behouden blijven en gebouw E wordt gesloopt. In 2017 is gebouw E gesloopt en is de integrale gebiedsvisie verder uitgewerkt in gezamenlijkheid. Een aantal geïnteresseerden ontplooiën initiatieven voor een invulling van de bestaande legeringsgebouwen.

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

In 2017 zijn de nieuwe contouren van een masterplan gevormd en wordt er gewerkt aan concrete samenwerkingsafspraken met de gemeente. De woningen in het zuidelijke gedeelte zijn gesloopt om ruimte te maken voor de nieuwe ontwikkelingen. Door veertien woningen binnen het bestaande bestemmingsplan te ontwikkelen en een bestaand appartementencomplex te renoveren zullen in 2018 de

eerste bouwactiviteiten zichtbaar zijn in de wijk. In 2017 is ook op maatschappelijk gebied een programma uitgerold onder de naam 'Fort Zeekant Boeit'.

### **Pleinenplan**

Met de renovatie van zes monumentale panden aan het Sint-Catharinaplein, waarbij drugs/horecapanden zijn omgezet naar woningen, heeft Stadlander gevolg gegeven aan afspraken uit 2008. In 2016 is hier nog een extra monumentaal pand aan toegevoegd, deze is in 2017 omgezet naar een woning en wordt in 2018 opgeleverd.

### **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. In de zomer van 2017 is gestart met de realisatie van dit grote en complexe binnenstedelijke woonproject. Tijdens de graafwerkzaamheden van de parkeerkelder werd een grote archeologische vondst gedaan in de vorm van het lunet Overijssel. In samenspraak en samenwerking met de gemeente is besloten voorzieningen te treffen om deze vondst te behouden en zichtbaar te maken voor de toekomst, passend binnen het plan.

### **Vogelenzang Halsteren**

Om de dorpskern Halsteren vitaal te houden is in 2013 samen met de gemeente een nieuwe ontwikkelvisie gepresenteerd. Inmiddels heeft de PLUS supermarkt (geen eigendom Stadlander) haar winkel vergroot en zijn infrastructurele ingrepen uitgevoerd. In 2016 zijn de woningen aan De Nachtegaal en deels De Leeuwerik gesloopt. In 2017 vond de partnerselectie plaats voor de nieuwbouw aan 't Lindeke en de locatie van De Nachtegaal, die in 2018 gerealiseerd wordt. De remodelling van de supermarkt en de renovatie van wooncomplex De Merel vroegen in 2017 extra aandacht, maar worden naar verwachting ook in 2018 aangepakt.

## **Gemeente Steenbergen**

### **Nieuw Eeckelenburg**

De nieuwbouwinspanningen van Stadlander concentreren zich in de gemeente Steenbergen tot de stad Steenbergen. In 2017 zijn naar volle tevredenheid zeventien grondgebou-

den, levensloopbestendige Nul-op-de-Meterwoningen door de bewoners in gebruik genomen.

### **Buiten de Veste**

Gezien de toegenomen taakstelling van de gemeente om statushouders te huisvesten, is Stadlander verzocht om oplossingen aan te dragen om de huisvesting van deze statushouders te faciliteren. Stadlander heeft voorgesteld door middel van semipermanente woningen op de locatie Buiten de Veste een bijdrage te kunnen leveren aan de verhoogde taakstelling. Eind 2016 is dit voorstel gepresenteerd aan de omgeving en overige belangstellenden. In 2017 is door de gemeente besloten eerst het bestemmingsplan Buiten de Veste te herzien.

## **Gemeente Tholen**

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

In de typische jaren 60 wijk Sint-Maartensdijk-West is Stadlander met 65 procent 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.

Inmiddels zijn de woningen in fase 1 en 2 (Vier 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.

Stadlander is in 2016 met de gemeente en een marktpartij op zoek gegaan naar nieuwe vormen van samenwerking, om gefaseerd en gedifferentieerd te komen tot een duurzame invulling van het gebied. Vooruitlopend op de samenwerkingsovereenkomst, heeft Stadlander het initiatief genomen de eerste fase Vier Meistraat uit te voeren met 15 levensloopbestendige Nul-op-de-Meter MorgenWonenwoningen. De nieuwe samenwerking tussen Stadlander, gemeente en marktpartij moet nog haar definitieve beslag krijgen in samenwerkingsafspraken, waarbij koop- en huurwoningen worden gerealiseerd in de komende tien jaren.

### **Vestetuin**

Stadlander is 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 zijn elf grondgebonden, sociale nultreden-huurwoningen gerealiseerd, die in januari 2018 zijn opgeleverd. 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 huurders 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 efficiënt te werk te gaan zoeken wij een deel van de oplossing in een vernieuwende manier van uitvragen bij allerhande activiteiten op het gebied van vastgoed. Dat doen we zowel bij klacht- en mutatieonderhoud, planmatig onderhoud, energiebesparende maatregelen alsook bij stedelijke vernieuwing, herstructurering en nieuwbouw. Door aan de markt een prestatieaanbieding 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 deze andere wijze van 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. Het levert uiteindelijk wel 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 energie 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 2017 is het vernieuwend opdrachtgeverschap verder verfijnd en wordt gekeken hoe we de principes ook kunnen gaan toepassen bij renovatie- en innovatieprojecten.

### Verduurzaming bestaand bezit

Stadlander beseft dat de energietransitie de komende jaren niet alleen teweeg kan worden gebracht door de realisatie van nieuwbouw. Ook ons bestaande bezit dient de komende jaren te worden aangepakt; zowel het energiezuiniger maken van deze woningen, als ook een nieuwe manier om duurzame warmte op te wekken. Dat geldt niet alleen voor onze standaard rijwoningen maar voor ons totale bezit, dus ook de hoogbouw. Wij zijn de afgelopen jaren proactief bezig geweest in deelname om innovatieve en haalbare productoplossingen en in samenwerkingsverbanden met marktpartijen en collega corporaties van de grond te krijgen. De meest bekende hiervan is de Stroomversnelling. In Oud-Vossemeer hebben wij als één van de eerste corporaties in Nederland bestaande rijwoningen naar Nul-op-de-Meter gebracht. Eind 2017 zijn wij gestart met de uitvoering van de tweede fase, niet meer vanuit de collectieve samenwerking vanuit de Stroomversnelling maar in directe relatie met onze bouwpartner VolkerWessels. Ook nu blijkt de uitvoering van deze opgave een zeer complexe aangelegenheid, niet alleen technisch maar ook financieel en vanuit het perspectief van onze bewoners. De noodzaak blijft om onze woningen aan te pakken in de energietransitie. Daarom blijven wij actief in het stimuleren van vernieuwende oplossingen, zoals deelname in nieuwe samenwerkingen gebaseerd op de Stroomversnelling en innovatieve platforms zoals Sneller Beter Nul op de Meter.

### Onderhoudsregisseur

Afgelopen jaar is het nieuwe klantcontactstelsel Salesforce uitgerold. Dit stelsel wordt gebruikt voor de ondersteuning van het dagelijks onderhoudsproces alsmede het mutatieproces. Hierdoor is de dienstverlening naar de klant verbeterd. Het vastgoedsturingproces is ook verder

geoptimaliseerd. Een voorbeeld daarvan is de facturenstroom tussen Stadlander en de onderhoudsregisseurs: deze is geminimaliseerd naar verzamelfacturen, terwijl de borging en controle is gemaximaliseerd door o.a. automatisering en toetsing vooraf.

De onderlinge samenwerking, zowel tussen de onderhoudsregisseurs zelf, als met Stadlander is verder geïntensiveerd. Hiervoor is externe begeleiding ingeschakeld om dit verder te begeleiden. Dit traject zal zijn doorloop hebben in 2018. Belangrijke doelstelling van dit traject is dat de klanttevredenheid verder toeneemt en verbetert.

### 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. 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 vindt er preventief onderhoud plaats. Een voorbeeld is het jaarlijks controleren van de cv-installatie, liften en automatische deuropeners. 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 2017 is er voor circa € 9,6 miljoen (2016: € 7,1 miljoen) aan planmatig onderhoud uitgegeven.

### Schilderwerk e.d.

In 2017 hebben we aan 650 woningen schilderwerk verricht en gevelonderhoud uitgevoerd. Hieraan is in 2017 ruim € 1,1 miljoen (2016: € 0,7 miljoen) uitgegeven.

### Vervangen CV-ketels

Besparing op de kosten van energie levert een belangrijke bijdrage aan de betaalbaarheid van het wonen. In 2017 hebben we 410 individuele cv-ketels vervangen door een HR-ketel (Hoog Rendementsketel). Hier hebben we totaal € 0,5 miljoen aan uitgegeven (2016: € 0,4 miljoen).

### Binnenpakketten

De binnenpakketten (vervangen douche, keuken en toilet) zijn in 2017 vraaggestuurd uitgevoerd. Vraaggestuurd betekent dat de huurder een verzoek kan doen voor het

vervangen van een binnenpakket. Op basis van enkele criteria wordt beoordeeld of de aanvraag in aanmerking komt voor vervanging en of de huurder eventueel wel of niet bij moet betalen. Afhankelijk van de beoordeling en de keuze van de huurder wordt het binnenpakket in overleg met de huurder voor uitvoering ingepland en uitgevoerd. In 2017 is op basis van zowel vraag- als aanbodsturing voor totaal € 0,8 miljoen (2016: € 0,9 miljoen) uitgevoerd.

### Energie Besparende Maatregelen

Naast het planmatig onderhoud hebben we bij 1150 woningen op basis van prestatiegericht ketenmanagement de schilderbeurt in combinatie met energiebesparende maatregelen uitgevoerd. Hier is € 2,0 miljoen aan woningverbeteringen uitgegeven (2016: € 2,1 miljoen). Daar waar mogelijk zijn deuren en kozijnen met enkel glas voorzien van HR++ glas, spouwmuren en gevels geïsoleerd en installaties energiezuinig gemaakt. Daarnaast zijn er ook bij 82 woningen zonnepanelen geplaatst.

### Dagelijks onderhoud 2015

Naast planmatig onderhoud en grootschalige renovaties voert Stadlander ook dagelijks onderhoud uit. Onder dagelijks onderhoud verstaan we reparatie-, mutatie- en contractonderhoud, leefbaarheid, schades en medische aanpassingen.

Reparatieonderhoud zijn kleine herstellingen op verzoek van de klant en mutatieonderhoud gaat over herstelwerkzaamheden in de woning bij verhuizingen. Aan reparatie- en mutatie onderhoud is in 2017 € 12,6 miljoen besteed (2016: € 9,4 miljoen).

Aan contractonderhoud is bijna € 4,9 miljoen uitgegeven (2016: € 3,6 miljoen). Contractonderhoud heeft betrekking op jaarlijks geplande preventieve werkzaamheden.

De overige € 0,4 miljoen (2016: € 0,3 miljoen) is uitgegeven aan leefbaarheid, schades en medische aanpassingen.

### Duurzaamheid

Een prettige wereld houden om in te leven voor de toekomstige generaties, is een verantwoordelijkheid die wij voelen. Daarom lopen we vooraan bij nieuwe ontwikkelingen. Wij

bouwen woningen die zelf in hun energie voorzien en waar onze huurders hun hele leven kunnen en willen blijven wonen. In 2017 heeft Stadlander de vervolgstappen gezet om haar ondernemingswaarde Duurzaam verder neer te zetten in de organisatie. Natuurlijk heeft Stadlander ook dit jaar bijna heel haar nieuwbouwproductie gasloos en Nul-op-de-Meter uitgevoerd om de ambitie in te vullen. In het bestaande bezit zijn woningen met slechte energetische kwaliteiten gerenoveerd naar minimaal label B. Voor de komende jaren staat de verduurzaming van ons bezit hoog op de agenda: de energetische prestaties moeten omhoog en de CO<sub>2</sub>-uitstoot omlaag.

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 2017 zijn de organisatorische voorbereidingen getroffen om in 2018 een breed programma voor de verduurzaming van ons woningbezit en corporatie op te zetten.

In 2017 bedroeg de Energie Index van ons bezit gemiddeld 1,82. De gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot was 21,1 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>. Deze uitkomsten zijn het gevolg van de woningkwaliteiten en -kenmerken van ons woningbezit, zoals leeftijd, energetische kenmerken, grootte etc. De duurzame prestatie ten opzichte van onze collega's is in de benchmark (nog) gewaardeerd met een C, maar Stadlander is hard op weg om door versnelling en slimme aanpak haar bezit toekomstbestendig te maken

### Warmtewet 2015

In 2017 heeft Stadlander te maken gekregen met drie warmteleveringonderbrekingen. In januari is er een onderbreking van de warmtelevering geweest in de Goudbaard 89-111 als gevolg van een storing van de gasabsorptie-installatie waarvoor bewoners zijn gecompenseerd. In oktober is er ten gevolge van een storing in het netwerk van Stadlander in de Wierlaan een leveringonderbreking geweest die niet geleid heeft tot een compensatievergoeding. In november is er ten gevolge van een storing in de aansturing van het stadsverwarmingsnetwerk van Ennatuurlijk een

warmteleveringonderbreking geweest voor alle aansluitingen op dit netwerk van Ennatuurlijk (flats Wierlaan, Plejadenlaan en grondgebonden woningen in de Lievenshovelaan en Sterrelaan e.o.) die niet geleid heeft tot een compensatievergoeding. De reden dat bewoners niet in aanmerking konden komen voor een compensatievergoeding is dat de warmtelevering onderbrekingen binnen de wettelijke norm van vier uur verholpen waren. In 2017 heeft er een onderzoek naar drie jaar afrekenen volgens de Warmtewet plaatsgevonden. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat er in twee complexen een fout is gemaakt in de afrekening. De bewoners van deze complexen zijn afgelopen jaar gecompenseerd. Tevens is duidelijk geworden dat de levering van warmte aan radiatoren in de algemene ruimtes in een complex niet onder de servicekosten worden afgerekend met de klant. Met de assetmanagers en de gebiedscoördinator van deze complexen is dit afgestemd. Samen hebben zij besloten deze kosten niet in rekening te brengen bij de klant vanuit leefbaarheid en technisch functioneren. Op basis van het onderzoek is tevens geconcludeerd dat in de tariefstelling voor blokverwarming een bijstelling naar beneden kon plaatsvinden en bij de Energiek B.V. complexen een bijstelling naar boven. Afgelopen jaar is er een verkenning gestart naar de mogelijkheid om de Energiek B.V. te outsourcen. Deze verkenning zal in 2018 verder uitgewerkt worden. Het wetsvoorstel tot wijziging van de Warmtewet die de Minister in juli 2016 heeft gepubliceerd, heeft nog steeds niet geleid tot een nieuwe Warmtewet. Er is geen indicatie bekend wanneer de nieuwe Warmtewet gepresenteerd zal worden.

## 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 2017 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 aanbodgestuurd aangebracht bij diverse woningmutaties en op individueel verzoek van de (zorgbehoevende) klant. In 2017 zijn alle geplande domoticaprojecten opgeleverd, waarbij het systeem is toegepast bij diverse algemene deuren van wooncomplexen. Dit gebeurde ter vervanging van een oud tagsysteem of een 'traditioneel' sleutelplan. In combinatie met het eventueel reeds aangebrachte slim slot op de voordeur van de woning wordt hierdoor het gebruiksgemak voor de huurder vergroot en de toegankelijkheid voor allerlei zorginstanties vergroot.

# Hoofdstuk 5. Interne organisatie

Personeel en organisatie	2017	2016
Formatie kern	135,9	129,9
Formatie flexibel	6,6	3,7
Aantal (gewogen) VHE's	15.220	15.561
Aantal FTE's per 1.000 VHE's	9,36	8,59
Aantal medewerkers kern	156	147
Aantal medewerkers flexibel	8	5
Man / vrouw	49% / 51%	49% / 51%
Fulltime / parttime	56% / 44%	60% / 40%
Instroom (kern en flexibel)	14,0%	12,8%
Uitstroom (kern en flexibel)	9,8%	10,9%
Instroom aantal stagiaires	9	4
Ziekteverzuim – excl. zwangerschapsverlof	4,1%	2,4%
Kort verzuim	0,9%	0,9%
Lang verzuim	3,2%	1,5%
Zwangerschapsverlof	0,6%	0,8%
Verzuimfrequentie	0,9	0,9
Niet verzuimende medewerkers	52%	45%

## Ondernemingswaarden

We leven in een 'VUCA-world'. VUCA staat voor Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Simpel gezegd: we leven in een onzekere, complexe wereld, die snel verandert en waar niet alles even helder is. Dit vraagt een wendbare organisatie met flexibele, vitale medewerkers. Om te zorgen dat we uitvoering kunnen geven aan dat wat wij belangrijk vinden, hebben we gekozen voor meer focus in de vorm van drie ondernemingswaarden: huurder centraal, duurzaam en verankering. De ondernemingswaarden hebben we op basis van storytelling samen vormgegeven zodat iedere medewerker vanuit zijn professionaliteit hieraan inhoud kan geven:

- **Huurder centraal:** Bij ons vinden huurders een fijn thuis. We kennen onze huurders en hun situatie en spelen daar snel op in. Als de huurder ons nodig heeft weet hij ons gemakkelijk te vinden. We zijn toegankelijk en zorgen voor

een warm welkom zodat onze huurders zich gewaardeerd voelen.

- **Duurzaam:** Een prettige wereld houden om in te leven voor de toekomstige generaties is een verantwoordelijkheid die wij voelen. Daarom lopen we vooraan bij nieuwe ontwikkelingen. Wij bouwen woningen die zelf in hun energie voorzien en waar onze huurders hun hele leven in kunnen en willen blijven wonen.
- **Verankering:** Wij zijn méér dan een huisvester. Wij voelen ons verantwoordelijk voor het woongenot van onze huurders en activeren betrokken partijen. Samen met huurders en partners zijn we zichtbaar in onze wijken en omarmen we initiatieven van bewoners. We jagen die aan, maar worden zelf ook graag uitgedaagd. We werken samen aan de buurt waar het steeds fijner is om te wonen.

## Uitbreiding formatie

De effecten van een 'VUCA-world' zijn merkbaar in onze bedrijfsvoering. Zo zien we een toename van mensen met verward gedrag en is er meer behoefte aan analyse van data. Vandaar dat we gekozen hebben voor formatie-uitbreiding op die gebieden. Verder hebben we een werkplek beschikbaar gesteld voor een statushouder. Je treft hem aan in onze wijken en kernen als gebiedsbeheerder.

## Duurzaam reizen

Vanuit de ondernemingswaarden hebben we gekeken op welke wijze we het vervoer van onze medewerkers meer duurzaam kunnen maken. Daarom zijn er voor dienstreizen in ons werkgebied elektrische bedrijfsauto's, fietsen en scooters aangeschaft. Voor afspraken buiten ons werkgebied stimuleren we reizen met openbaar vervoer. Met onze medewerkers hebben we verder de afspraak dat zij op basis van hun agenda bepalen waar en hoe zij werken: op het kantoor aan de Rooseveltlaan, in wijken en buurten of thuis. Voor korte overleggen worden conference calls gestimuleerd. Samen leveren we zo een bijdrage aan de reductie van CO2 uitstoot.

## Bedrijfskleding

Stadlander vindt het belangrijk om voor haar huurders herkenbaar te zijn in wijken en buurten. Daarom dragen onze medewerkers uniforme bedrijfskleding. De kledinglijn van Stadlander was sinds 2011 in gebruik en niet alle kledingstukken waren nog uit voorraad leverbaar. Nieuwe medewerkers moesten om die reden soms lang op hun kleding wachten. Samen met de medewerkers en verschillende leveranciers is daarom gekeken naar een nieuwe kledinglijn. Eind vorig jaar is deze in gebruik genomen en sindsdien tref je onze medewerkers aan in deze frisse en moderne kleding. Vanuit het oogpunt van duurzaam is de oude kleding gedoneerd aan een organisatie die zorgdraagt voor hergebruik of recycling.

## Aanpak van agressie

Stadlander is een dienstverlenende organisatie. In verreweg de meeste gevallen verlopen de contacten tussen de huurder en de corporatie vlekkeloos. Maar agressie en niet integer gedrag komen helaas ook voor. Als een medewerker tijdens een gesprek te maken krijgt met boosheid, dan

verzoekt hij of zij de klant zijn gedrag aan te passen. Dat is een waarschuwing. Herstelt de klant zijn gedrag, dan gaat Stadlander door met de dienstverlening. Als boosheid leidt tot agressie, komt de veiligheid van de medewerker in gevaar. Hier ligt de grens voor Stadlander. Wij zijn van mening dat agressie onder geen beding aanvaardbaar is. Stadlander heeft met de gehele organisatie een norm afgesproken, namelijk: wij accepteren geen agressie richting onze medewerkers en partners die in opdracht van Stadlander werken. Op basis van deze norm is ons agressieprotocol geüpdate en zijn medewerkers getraind. Verder worden agressie-incidenten gemeld, geregistreerd en geëvalueerd zodat het beleid gemonitord en waar nodig bijgesteld kan worden.

## Belanghouders en relaties

De bestuurder en directeuren van Stadlander vormen gezamenlijk het directieteam (DT). De bestuurder neemt na overleg met het DT besluiten ten aanzien van de te volgen koers en het daarbij behorende beleid. Een aantal keuzes voor de korte als ook voor de lange termijn zijn in het ondernemingsplan vastgelegd. Gezien de continu veranderende omstandigheden (VUCA-world) zal Stadlander gedurende de looptijd van dit ondernemingsplan onontkoombaar op nieuwe terreinen keuzes moeten maken en gemaakte keuzes moeten heroverwegen. Dat is onlosmakelijk verbonden met de situatie waarin wij opereren. We onderscheiden belanghouders en professionele werkrelaties. Belanghouders zijn de colleges van B&W en de gemeenteraadsleden van de gemeenten in ons kernwerkgebied (Tholen, Steenberg, Bergen op Zoom, Woensdrecht en Roosendaal) en de Huurdersorganisaties. De professionele werkrelaties van Stadlander zijn de vertegenwoordigers uit het ambtenarenkorps van de kerngemeenten, de zorg- en welzijnsinstellingen, huisartsen en wijkverpleegkundigen, politie en justitie, collega-woningcorporaties, ondernemers in de bouw, installatiebedrijven, makelaardij en pers.

Mede ter voorbereiding van het ondernemingsplan zijn in 2017 een kleine 150 "opluistergesprekken" gevoerd met praktisch alle gemeenteraadsfracties, zorg- en welzijnspartijen, politie bewonerscommissies en vrijwilligersorganisaties, door een grote groep medewerkers, management en directie/bestuur van Stadlander. Deze gesprekken hadden



tot doel de verwachtingen van onze gesprekspartners met betrekking tot de volkshuisvestelijke prestatie van Stadlander op te halen en hun opvatting te vernemen hoe wij onze prestaties en functioneren in de samenleving zouden kunnen verbeteren. De resultaten van deze opluistergesprekken zijn aan de belanghouders teruggekoppeld in de jaarlijkse belanghoudersvergadering en aan de professionele werkrelaties teruggekoppeld in de tweejaarlijkse relatiebijeenkomst.

De jaarlijkse belanghoudersvergadering staat onder voorzitterschap van de RvC. Naast de reguliere contacten van de leden van de RvC met belanghouders is dit ook het “formele” moment waarop de RvC kan worden aangesproken. De bestuurder legt verantwoording af aan de belanghouders over het afgelopen jaar en blikt vooruit naar de toekomst.

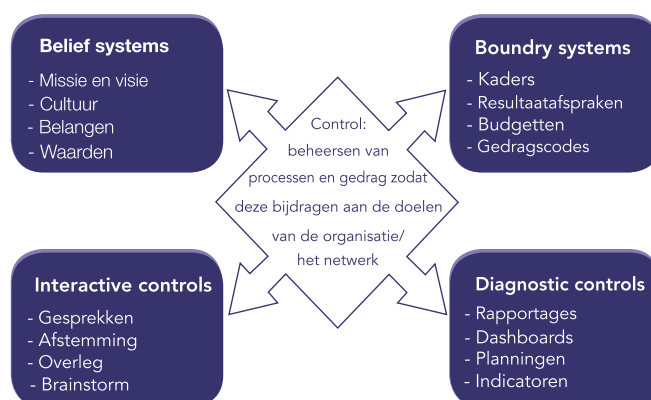
Met de primaire belanghouders wordt structureel en regelmatig overleg gevoerd op zowel operationeel als bestuurlijk niveau. In dit overleg worden de actuele zaken besproken maar ook het langere termijnbeleid. Ook worden met de andere in het werkgebied opererende corporaties en deze belanghouders meerjarige (regionale) prestatieafspraken gemaakt en jaarschijven ingevuld en gemonitord. Met gemeenten wordt gezamenlijk opgetrokken in onderzoek naar demografische ontwikkelingen, doelgroepen en betaalbaarheid van het wonen. Op advies van de belanghouders en ter versterking van de legitimatie en verankering, is de externe Volkshuisvestingsraad Zuidwest in het leven geroepen die gevraagd en ongevraagd vanuit het perspectief van gemeenten en huurders Stadlander advies geeft over voornemens. Deze adviesraad wordt na twee jaar geëvalueerd.

Specifiek met onze huurders gaan wij ook in gesprek om uit de praktijk van alle dag te kunnen leren. Stadlander kiest ervoor om dat met alle ca. 160 medewerkers te doen zodat de huurder in alle vezels van de organisatie centraal staat. De pilot die daarvoor heeft plaatsgevonden wordt in de komende jaren verder structureel vormgegeven.

### Risicomanagement en verankering

Stadlander loopt bij haar bedrijfsvoering diverse risico's, die beheerst dienen te worden. Deze beheersing is onderdeel

van het organisatiebrede risicomanagement. Dit risicomanagement wordt ingevuld door 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. Belangrijk onderdeel van het risicomanagement is het risicobewustzijn op de afdelingen. Stadlander hecht groot belang aan het continu nadenken en bespreekbaar maken van risico's in processen, projecten, beleid enzovoorts. Vervolgens moeten waar nodig maatregelen worden genomen. Daarbij geldt het denkmodel van Simons (vier levels als control) als uitgangspunt om voor iedere situatie de juiste mix van maatregelen te nemen. Er moet bij iedere situatie een bij de risico's passende mix zijn van hard controls (boundary en diagnostic) en soft controls (belief en interactive) om daarmee op adequate wijze om te gaan met de risico's.



### Structurele risicobeheersing

Stadlander hanteert diverse structurele 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;
- informatievoorzieningrisico's;
- woningmarkt risico'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 2017 bestonden structurele beheersingsmaatregelen voor de navolgende 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.

### 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. Elk jaar beoordeelt de raad van commissarissen het functioneren van de bestuurder aan de hand van vooraf gemaakte resultaatafspraken.

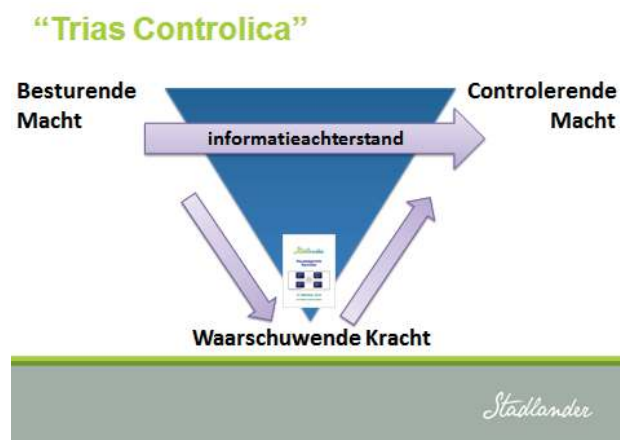
### Intern toezicht

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, bestuurlijke en bedrijfskundige deskundigheid en kennis van de (lokale) volkshuisvesting. In 2017 heeft de Raad van Commissarissen besloten om onder leiding van een externe deskundige een toezichtskader op te stellen. In februari 2018 is dit toezichtskader vastgesteld.

### “Trias Controlica”

Stadlander beseft dat de commissarissen voor een goede uitvoering van haar werkzaamheden vooral afhankelijk zijn van de informatie die ze van het bestuur ontvangen. Om de

per definitie aanwezige informatie-achterstand van de commissarissen ten opzichte van de bestuurder te verkleinen is de “Trias Controlica” bedacht. In de figuur hieronder wordt deze “Trias Controlica” weergegeven.



De controller is als waarschuwendende kracht gepositioneerd in het model. Belangrijk onderdeel daarbij is dat de controller driemaal per jaar zelf rechtstreeks aan de commissarissen rapporteert over de geleverde prestaties en de risico's binnen de organisatie. Vanzelfsprekend wordt deze rapportage eerst intern besproken, maar de bestuurder kan de controller op geen enkele manier dwingen om iets aan te passen in zijn rapportage. Waar het gebruikelijk is dat de bestuurder rapporteert, en de controller een oplegnotitie schrijft, is er in het kader van de Trias Controlica bewust voor gekozen deze rollen om te draaien. De controller rapporteert, en de bestuurder stuurt een reactie mee. Op deze manier wordt de informatie-balans tussen bestuurder en Raad van Commissarissen meer in evenwicht gebracht. Het intern toezicht heeft binnen Stadlander vanzelfsprekend ook bij alle onderwerpen altijd rechtstreeks toegang tot de controller ter ondersteuning. De controller heeft ook altijd onafhankelijk toegang tot het intern toezicht. In 2017 is het takenpakket van de controller her-beoordeeld aan de hand van de nieuwe woningwet. Daarbij is coördinatie van risicomanagement nadrukkelijk als taak toegevoegd. Voor

2018 heeft de RvC de controller gevraagd om voor Stadlander een risico-framework op te zetten.

## 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 teamniveau 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. 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 en team Control

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, en is het beschrijven en bewaken van de interne processen een belangrijk onderwerp. De controller wordt ondersteunt door medewerkers AO/IC. Deze zijn rechtstreeks onder de controller geplaatst, en staan daardoor ook buiten de lijn, zodat de onafhankelijkheid van deze medewerkers eveneens is gewaarborgd. In 2017 is de formatie van het team control vanwege de steeds strenger wordende wetgeving en groeiende complexiteit van de organisatie uitgebreid van 2,67 naar 3,67 fte.

De interne audits geschieden aan de hand van een intern controleplan dat jaarlijks wordt opgesteld. Dit interne controleplan wordt vastgesteld door de RvC, nadat bestuurder en externe accountant input hebben kunnen leveren. Het blijft echter de verantwoordelijkheid van de controller zelf om onderwerpen wel of niet op te nemen in het interne controle-

plan. 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).

## 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;
- de wijze van aanbesteden in relatie tot het in 2016 vastgestelde bestedingsbeleid.

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 RvC 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 het bestedingsbeleid vastgesteld en goedgekeurd door de RvC. Ook de nieuwe Wet Aanpak Schijnconstructies (wet WAS) is 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.

### 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 Autoriteit Wonen (Aw) 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 kasstromen.

Met het opstellen van (meerjaren)begrotingen, de liquiditeitsplanning en de prospectieve informatie (dPI) worden de financierings- en liquiditeitsrisico's bewaakt. De eisen van Aw en WSW worden gezien als de "vangrails" waar we niet tegen aan willen geraken, daarom hanteert Stadlander intern een extra zekerheidsmarge ten opzichte van deze eisen van 10% "de vluchtstrook".

De uitgangspunten voor de beheersing van het renterisico is vastgelegd in het treasurystatuut. De omvang van het renterisico wordt intern periodiek bewaakt. Stadlander heeft een treasurycommissie waarin in 2017 werd samengewerkt met R&B Wonen. Het beleid inzake treasury is voorzichtig. Er worden alleen nieuwe geldleningen aangetrokken zodra 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 twee 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 treasurystatuut 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 managementteam 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. Ook wordt weergegeven in hoeverre Stadlander zijn doelstellingen realiseert. De rapportage wordt volledig geautomatiseerd opgesteld door de onafhankelijke controller. Extracomptabele manipulatie van de gerapporteerde cijfers door het lijnmanagement is daardoor onmogelijk.
- 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 wordt gekeken of het project past in de woonbehoefte in de regio;
- voor verschillende vormen van leegstand ontwikkelden we normen. Bij overschrijding van een norm wordt extra aandacht aan die leegstand besteed en nemen we beheersingsmaatregelen.

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 juridisch medewerkers in dienst die juridische adviezen geven. De nieuwe Europese privacywetgeving die in mei 2018 ingaat, krijgt momenteel 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 2018 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 & Fraudebestrijding

Fraudebestrijding is een onderdeel van het totale integriteitsbeleid binnen Stadlander. In dat kader heeft Stadlander de afgelopen jaren alle benodigde harde randvoorwaarden geregeld. De RvC heeft zelf een onafhankelijke accountant aangesteld, die nauw samenwerkt met team Control. Via een controlereglement en het financieel reglement is dit formeel bevestigd.

Verder is er een klokkenluidersregeling, zowel voor interne als externe meldingen, en zijn de bevoegdheden per functie beschreven in functiedocumenten en een mandaatregeling. Ook wordt bij werving van personeelsleden aandacht besteed aan de integriteit. Aan iedere nieuwe kandidaat-medewerker wordt een verklaring omtrent gedrag gevraagd. Bij uitblijven van de verklaring wordt geen arbeidsovereenkomst aangegaan. In 2014 is verder een integriteitscode vastgesteld, nadat via workshops alle medewerkers en commissarissen aan dilemmadiscussies hebben deelgenomen. Tot slot worden bij interne audits ook vragen in het kader van integriteit en fraudebestrijding meegenomen.

Uitgaande van de bekende fraude-driehoek (gelegenheid, motivatie en rechtvaardiging) is er nog één belangrijke harde randvoorwaarde die moet worden geregeld, te weten autorisaties. Door de reorganisatie in 2015 zijn deze niet meer up-to-date. In 2017 is Stadlander begonnen met het vervangen van de belangrijkste drie informatie-systemen: ERP, CRM en dagelijks onderhoud. De autorisaties worden daarbij direct geactualiseerd. Ook de gevolgen van de nieuwe privacywetgeving worden meegenomen. In 2018

wordt dit autorisatie-traject afgerond. Daarna worden ook de overige kleinere in gebruik zijnde software pakketten nog herbeoordeeld op autorisaties.

### Klokkenluidersmeldingen

In het klokkenluidersreglement is opgenomen hoe meldingen worden onderzocht en hoe de bescherming van de melder is geregeld. Iedere ontvangen melding wordt ook echt onderzocht en gerapporteerd aan bestuurder en commissarissen. In 2017 zijn geen klokkenluidersmeldingen ontvangen.

### 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.

### Actuele aandachtsgebieden

Hiervoor zijn de belangrijkste structurele risicomaatregelen beschreven. Daarnaast zijn er echter ook altijd actuele onderwerpen die vanuit risicomanagement extra aandacht vragen. De belangrijkste actuele risico's worden in deze paragraaf beschreven.

### Dagelijks onderhoud / aansturing onderhoudsregisseurs

Stadlander heeft in 2015 het dagelijks onderhoud voor de woningen geheel uitbesteed aan vier onderhoudsregisseurs. Bekend was toen al dat dit uitbestedingsproces moet groeien, maar helaas moest in 2016 worden geconstateerd dat de destijds gekozen opzet van het proces en de gekozen software niet de goede waren. In 2016 is daarom in samenwerking met de onderhoudsregisseurs het proces heringericht, en besloten om de software in 2017 te vervangen door een nieuw pakket. Buiten efficiencyvoordelen zijn daarbij direct een aantal belangrijke slagen gemaakt op het gebied van risicobeheersing. Zo zijn (vanaf 1 februari

2018) geautomatiseerde steekproeven op de werkzaamheden geïmplementeerd, zijn waarschijnlijkheidsanalyses mogelijk (vanaf 2017) en kunnen de SLA-kpi's actiever worden gemonitord. Deze SLA-kpi's moeten in 2018 nog worden vastgesteld en verwerkt in de rapportages. Gelet op de hoge financiële en integriteitsrisico's in dit proces krijgt dit veranderproject en de implementatie extra aandacht vanuit de directie, het management en het team control.

### Nieuw ERP-systeem

Sinds 2016 wordt gezamenlijk met drie andere Zeeuwse corporaties gewerkt aan het vervangen van het ERP-systeem door een nieuw (in the Cloud). Er is een strakke projectopzet opgebouwd, waarbij de bestuurders van de vier corporaties de stuurgroep vormen. Uitgangspunt is dat de best practices zo veel mogelijk worden gevolgd, om ongewenste risico's uit te sluiten. Voor die onderdelen waar wel moet worden afgeweken van de best practice, is een gedegen besluitvormingstraject afgesproken.

In 2017 zijn de inrichting van het systeem, de opzet van de processen en de gewenste autorisatie- en procuratiestructuren opgezet. Helaas bleek eind 2017 dat de software nog niet goed door de testfase kwam. Besloten is daarom de implementatie uit te stellen tot medio 2018. De afdeling automatisering heeft een belangrijke rol in het project, mede gelet op de grote hoeveelheid koppelingen met aanpalende systemen die bij Stadlander bestaan. De controllers van de vier corporaties hebben verder bij de implementatie een toetsende en bewakende rol vanuit risicomanagement oogpunt.

### Legitimatie / Huurder Centraal

Bij de reorganisatie heeft Stadlander het drie-kamer-model geïmplementeerd. Dit heeft ertoe geleid dat beslissingen "zakelijker" worden genomen: er wordt bij beslissingen meer balans gezocht tussen het maatschappelijk belang van voorstellen en de financiële middelen die daarvoor nodig zijn. Dit is een zoektocht en uit interne sturingsmiddelen en de externe visitatie is gebleken dat de huurder hierdoor soms wat teveel uit het oog is verloren. Dit betekent een legitimatieprobleem, en daarmee een risico voor het imago van Stadlander en voor haar draagvlak in de maatschappij. Er is

daarom in het nieuwe ondernemingsplan nadrukkelijk voor gekozen om “Huurder Centraal” te benoemen als een kernwaarde. Sinds 2016 zijn meerdere initiatieven gestart om dit te gaan borgen, zoals keukentafel-gesprekken met huurders en een denktank met stakeholders die zich heeft gebogen over de legitimatie van Stadlander. Ook zijn intern workshops gehouden over dit thema, en is een werkgroep opgericht die zich bezig houdt met de uitkomsten van de visitatie en acties voor het komende jaar. Op beleidsmatig niveau heeft de denktank geleid tot de instelling van een volkshuisvestelijke adviesraad.

In 2017 is ook gewerkt aan het nieuwe ondernemingsplan. Centraal daarin staan drie kernwaarden: huurder centraal, duurzaam en verankering. In het eerste kwartaal 2018 wordt dit nieuwe ondernemingsplan afgerond, waarna aan de hand van story-telling de drie kernwaarden verder zullen worden geborgd in de organisatie. Dit moet mede bijdragen aan verdere vergroting van de legitimatie.

### **Nieuwe wetgeving en effecten op processen**

Stadlander is nog bezig aan een transitie om efficiënter en klantgerichter te gaan werken, daarbij zoveel mogelijk gebruik makend van ICT-oplossingen. Gelijktijdig komt steeds nieuwe, alsmat strakker wordende, wetgeving op de organisatie af. Voorbeelden zijn de nieuwe woningwet, passend toewijzen in relatie tot fiscale wetgeving, de Europese privacywetgeving en de strengere accountants-protocollen als gevolg van de status Organisatie van Openbaar Belang. Deze wetten moeten deels nog worden ingevoerd, terwijl de volgende al dreigend boven de corporatiesector hangt: de Europese aanbestedingsplicht.

Deze alsmat vernieuwende wetgeving komt steeds in combinatie met steeds strakker wordend toezicht met mogelijke sanctiemaatregelen, bijvoorbeeld vanuit de Autoriteit Woningcorporaties en het WSW. Het is voor de interne sturing en beheersing een continue uitdaging om enerzijds een vernieuwende, klant- en maatschappijgerichte corporatie te zijn, en anderzijds te blijven voldoen aan deze nieuwe wetgeving en toezichtregimes. Dit vraagt dan ook veel aandacht van bestuur, Raad van Commissarissen, directie, management en control.

# Hoofdstuk 6. Financiële verantwoording

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 meer dan drie procent per jaar en een zorgvuldige vastgoedstrategie.

## Waardering op marktwaarde in verhuurde staat

Het vermogen van Stadlander wordt grotendeels bepaald door de waarde van het woningbezit. Sinds 2016 wordt het bezit gewaardeerd op marktwaarde in verhuurde staat. De

waarde van het woningbezit van Stadlander is in 2017 afgenomen van € 1.391,3 miljoen naar € 1.373,6 miljoen. De onderstaande tabel geeft het waardeverloop aan..

	Aantal			Marktwaarde		
	DAEB	Niet-DAEB	Totaal	DAEB	Niet DAEB	Totaal
Zelfstandige woningen 31-12-2016	13.897	490	14.387	1.305.334.104	85.958.343	1.391.292.447
Scheiding 01-01-2017	-399	399		-53.577.834	53.577.834	
Nieuwebouw	124	2	126	19.554.843	417.316	19.972.159
Aankoop						
Verkoop individueel	-81	-4	-85	-8.723.543	-664.899	-9.388.442
Verkoop complex	-100	-70	-170	-11.402.279	-13.294.903	-24.697.182
Sloop	-225		-225	-16.286.262		-16.286.262
Overheveling - DAEB naar Niet-DAEB	-3	3		-396.525	396.525	
Overheveling - Niet-DAEB naar DAEB	2	-2		261.814	-261.814	
Van onzelfstandig naar zelfstandig	2	1	3	251.174	377.547	628.721
Autonome ontwikkeling				6.274.649	5.794.681	12.069.330
Zelfstandige woningen 31-12-2017	13.217	819	14.036	1.241.290.141	132.300.630	1.373.590.771

Naast het woningbezit heeft Stadlander overig bezit (zorg- en maatschappelijk vastgoed, bedrijfsruimten en parkeerplaatsen) ter waarde van ca. € 115,0 miljoen. De totale waarde van het bezit van Stadlander is in 2017 gedaald van € 1.506,5 miljoen naar € 1.486,4 miljoen. De bedrijfswaarde is gedaald van € 820 miljoen eind 2016 naar € 779 miljoen eind 2017. Belangrijkste redenen zijn de complexgewijze verkopen en de hoger ingerekende onderhoudsnormen. . Tot 2016 vond op basis van de bedrijfswaarde de balanswaardering plaats. Dit leidde tot een aanmerkelijk lager Eigen Vermogen ten opzichte van de marktwaardering. Als de

bedrijfswaardewaardering voor 2017 zou worden toegepast, zou het Eigen Vermogen met € 707 miljoen afnemen van € 1.043 miljoen naar € 336 miljoen. Dit geeft aan dat de waardering van het vastgoed een enorme invloed heeft op het vermogen van Stadlander en het ontstaat geeft dat we de afgelopen jaren 'rijker' geworden zijn.

## Beleidswaarde

De Autoriteit wonen (Aw), onze toezichthouder vanuit de minister, begrijpt ook dat wij de marktwaarde in verhuurde staat nooit zullen kunnen realiseren, gezien onze volkshuis-



vestelijke taak dat wij moeten zorgen voor voldoende sociale huurwoningen. Daarom zijn inmiddels de 'marktwaarde t.b.v. de volkshuisvestelijke bestemming' en de 'beleidswaarde' benoemd. Bij de marktwaarde t.b.v. de volkshuisvestelijke bestemming wordt de marktwaarde niet berekend op grond van de hoogste van de doorexplotatie- of uitpondvariant, maar alleen op basis van doorexploteren op grond van huidige huren en niet op markthuren van het DAEB-bezit. Bij de beleidswaarde worden ook nog de daadwerkelijke onderhouds- en beheerkosten ingerekend in plaats van de commerciële normen. Hiermee komt deze waarde ook weer dicht tegen de eerder genoemde bedrijfswaarde te liggen.

Voor Stadlander betekent dit dat er eind 2017 een volkshuisvestelijke beklemming op het vermogen komt te liggen van ca. € 253 miljoen en de marktwaarde van de zelfstandige woningen hiermee afneemt van € 1.241 miljoen tot een waarde van € 988 miljoen. Deze afname heeft voor € 172 miljoen betrekking op doorexploteren in plaats van uitponden (beschikbaarheid) en voor € 71 miljoen op de sociale doelhuren in plaats van de markthuren (betaalbaarheid). Om vervolgens tot de beleidswaarde te komen, worden ook de eigen onderhouds- en beheernormen opgenomen. Dit leidt tot een verdere afname van de waarde met respectievelijk € 71 en € 60 miljoen tot de beleidswaarde van € 857 miljoen. In onderstaande grafiek wordt het effect op het waardeverloop per woning weergegeven:





## Resultaatontwikkeling 2017

Over 2017 heeft Stadlander een positief jaarresultaat behaald van € 17,8 miljoen. Het resultaat voor waardeveranderingen en belastingen bedraagt € 33,0 miljoen. In 2016 was dit respectievelijk € 91,3 miljoen en € 35,4 miljoen.

Het effect van de niet-gerealiseerde waardeveranderingen van het vastgoed heeft op het totale jaarresultaat een sterke invloed. In 2016 was dit € 56,5 miljoen en in 2017 € 6,1 miljoen negatief.

Verkorte winst-en-verliesrekening x €1 miljoen	2017	2016	Vershil
Opbrengst uit verhuur	101,4	100,3	1,1
Netto-opbrengst verkoop bestaand bezit	6,8	2,7	4,1
Overige opbrengsten	0,5	0,6	-0,1
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>108,7</b>	<b>103,6</b>	5,1
Operationele bedrijfslasten	-56,8	-47,9	-8,9
<b>Resultaat uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>51,9</b>	<b>55,7</b>	-3,8
Financiële baten en lasten	-18,9	-20,3	1,4
<b>Resultaat voor waardeveranderingen en belastingen</b>	<b>33,0</b>	35,4	-2,4
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-4,3	-14,3	10,0
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoed	-6,1	56,5	-62,6
Niet-gereaal. waardever. vastgoed verkopen onder voorbehoud	1,1	0,7	0,4
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>23,7</b>	<b>78,3</b>	<b>-54,6</b>
Vennootschapsbelasting	-5,9	13,0	-18,9
<b>Jaarresultaat</b>	<b>17,8</b>	<b>91,3</b>	<b>-73,5</b>

### Opbrengst uit verhuur

De hogere huuropbrengsten van € 1,1 miljoen zijn toe te rekenen aan de stijging van de brutohuren als gevolg van de huurverhoging (inclusief de inkomensafhankelijke huurstijging) en door mutaties (toevoeging nieuwe woningen, verkopen bestaand bezit en huurharmonisatie bij mutatie).

### Netto-opbrengst verkoop bestaand bezit

In 2017 zijn in totaal 270 woningen verkocht; 170 complexgewijs (2016: 0), 85 individueel (2016: 82) en 15 vanuit verkoop onder voorwaarden (2016: 18). Hoewel de complexgewijze verkoop in verhuurde staat plaatsvond, is op deze transactie een resultaat gehaald van ca. € 5,0 miljoen.

Het netto verkoopresultaat op de individuele verkopen is lager aangezien de in 2017 verkochte woningen gemiddeld een hogere boekwaarde hadden dan de woningen die in 2016 werden verkocht.

### Operationele bedrijfslasten

De operationele bedrijfslasten zijn met € 8,9 miljoen gestegen. De kostenstijging wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de onderhoudsuitgaven zijn toegenomen. De stijging van de onderhoudskosten is bewust ingezet om in de onderhoudsbehoefte en verduurzaming van het bezit te voorzien. Daarnaast is de verhuurdersheffing voor Stadlander met € 0,9 miljoen toegenomen tot € 9,3 miljoen.

### **Financiële baten en lasten**

De verbetering van het resultaat uit financiële baten en lasten met € 1,4 miljoen tot € 18,9 miljoen negatief wordt in de financiële lasten vooral veroorzaakt door de lagere rente die betaald wordt op enerzijds nieuw afgesloten leningen en anderzijds de leningen waar een variabele rente op wordt betaald.

### **Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille**

De overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille betreffen de onrendabele top op onze investeringen. Stadlander neemt haar onrendabele top bij interne besluitvorming. Voor 2017 heeft dit met name betrekking op de projecten Fort-Zeekant, Guido Gezellelaan, Hof van Asselbergs en Gageldonk-West (Ericalaan en Acacialaan) alle te Bergn op Zoom.

### **Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille**

De niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille betreffen feitelijk het indirecte rendement van de portefeuille. De waardestijging was in 2017 beperkt gebleven vanwege het feit dat in de berekening van de marktwaarde in verhuurde staat in 2017 nieuw overheidsbeleid is ingerekend dat bij complexgewijze verkoop er de eerste zeven jaar niet mag worden uitgeponnd. Deze maatregel heeft een waardedrukkend effect van ca. € 65 miljoen (5,0%). Daarnaast wordt op deze post de afwaardering van de slooppanden naar restant grondwaarde geboekt (ca. € 13,0 miljoen), waardoor er in 2017 per saldo een negatief resultaat is gerealiseerd.

### **Vennootschapsbelasting**

Bij de aangifte vennootschapsbelasting 2014, die in 2016 is ingediend, is de waardedaling van het bezit over de periode 2009-2014 ingerekend. Hierdoor is een aanzienlijk negatief fiscaal resultaat ontstaan. Dit biedt de mogelijkheid om de komende jaren dit fiscale verlies te verrekenen. Hiervoor wordt in de balans een latentie gecreëerd. Deze wordt ten gunste van het resultaat gevormd, wat feitelijk een administratieve verhoging van dit resultaat betekent en nog geen gerealiseerde winst is. In 2017 is hier de verplichting van € 5,9 miljoen op in mindering gebracht.

### **Driekamermodel**

De 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. Om onze missie te kunnen vervullen moeten we voortdurend een afweging maken tussen onze maatschappelijke ambities (effectiviteit), het rendement van ons vastgoed (efficiëntie) en een financieel gezonde organisatie (financiële continuïteit).

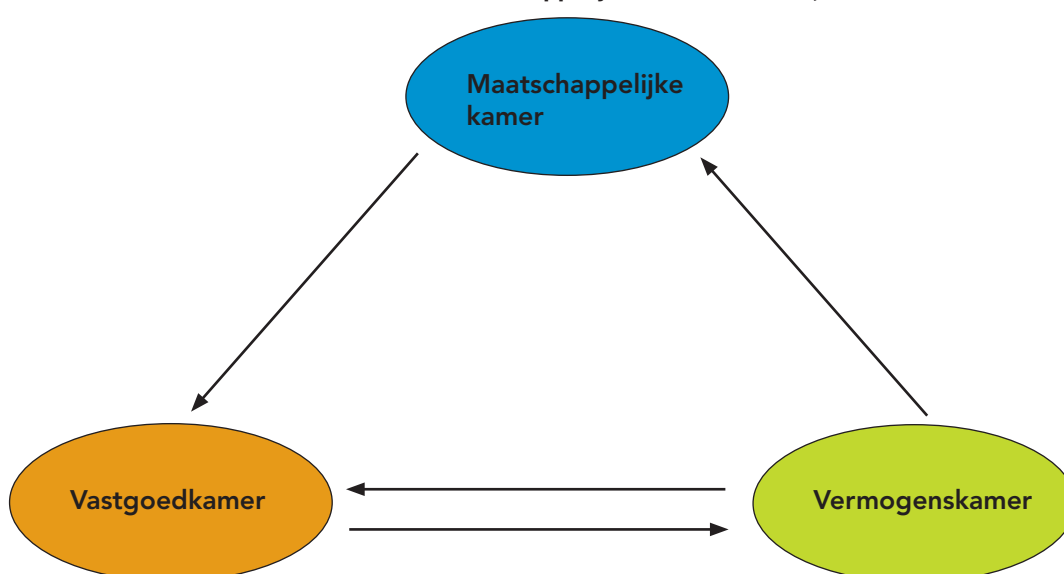
### **Maatschappelijke kamer**

Het realiseren van onze maatschappelijke ambities vindt plaats in de maatschappelijke kamer. Deze kamer is verantwoordelijk voor de effectieve besteding van het budget dat Stadlander beschikbaar stelt via de vermogenskamer. Dit maatschappelijk budget wordt ingezet voor leefbaarheid en voor het realiseren van betaalbare woningen voor onze primaire doelgroep middels huurkortingen, een bijdrage aan de exploitatie en een bijdrage aan investeringen. Vanuit de vermogenskamer is in 2017 € 60,6 miljoen beschikbaar gesteld aan de maatschappelijke kamer. Enerzijds is dit ten behoeve van de exploitatie en anderzijds voor de transformatie van het woningbezit. Van de bijdrage aan de exploitatie wordt € 0,9 miljoen besteed aan sociale interventies/leefbaarheid, € 14,0 miljoen is besteed aan huurkortingen ten opzichte van markthuur, ca. € 12,5 miljoen aan meer onderhoud en € 4,4 miljoen aan extra beheer ten opzichte van de markt. De bijdrage aan de transformatie zit voor € 11,5 miljoen in het onrendabel deel van de investeringen en voor € 17,5 miljoen in sloop (met name afboeking marktwaarde van de te slopen woningen).

### **Vastgoedkamer**

Het realiseren van een efficiënte exploitatie en de transformatie van ons vastgoed vindt plaats in de vastgoedkamer. In de vastgoedkamer streeft Stadlander naar een marktconform rendement en marktconforme kosten. Vanwege onze maatschappelijke ambities is dit niet altijd wenselijk; we kiezen niet voor een maximaal rendement maar in plaats

	<i>x € 1 miljoen</i>
Leefbaarheid	-0,9
Huurkortingen	-14,0
Bijdrage exploitatie	-16,9
Bijdrage investeringen	-28,8
<b>Totaal Maatschappelijke kamer</b>	<b>-60,6</b>



	<i>x € 1 miljoen</i>
Marktconforme exploitatie	79,8
Marktconforme verkoop	44,4
Marktconforme investeringen	-29,4
<b>Totaal Vastgoedkamer</b>	<b>94,8</b>

	<i>x € 1 miljoen</i>
Overige bedrijfslasten	2,6
Rente	-18,9
Aflossing leningen	-17,9
<b>Totaal Vermogenskamer</b>	<b>-34,2</b>

daarvan voor het geven van huurkortingen of het maken van extra beheerkosten. In die gevallen compenseert de maatschappelijke kamer de mindere opbrengsten of hogere uitgaven. In 2017 bedraagt het marktconforme rendement in de Vastgoedkamer € 79,8 miljoen. De marktconforme investeringen in de vastgoedkamer bedragen € 45,9 miljoen. De opbrengst vanuit verkoop bedraagt € 44,4 miljoen.

### Vermogenskamer

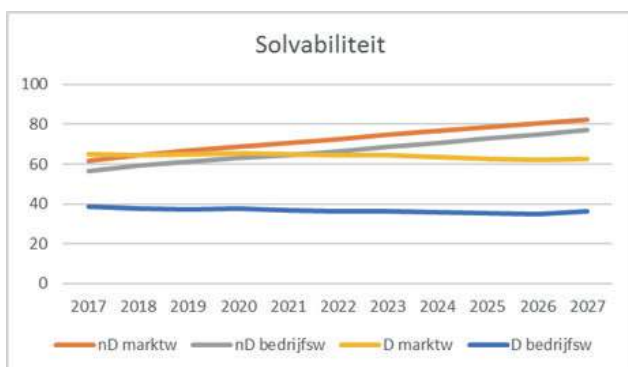
Het behouden van de financiële continuïteit is de verantwoordelijkheid van de Vermogenskamer. Hierin bewaken we

onze kasstromen; we zorgen dat we niet meer uitgeven dan beschikbaar is, zodat we borgbaar blijven voor het WSW. Ook sturen we in de Vermogenskamer op de gewenste ontwikkeling van ons vermogen en de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen. Deze verhouding moet gezond zijn, zodat Stadlander financiële risico's kan opvangen. De Vermogenskamer ontvangt dividend van de Vastgoedkamer. Dit wordt ingezet voor het behouden van financiële continuïteit, voor het aan de Vastgoedkamer beschikbaar stellen van budget voor het marktconforme deel van de investeringen, voor nieuwbouw en renovatie, en voor het

beschikbaar stellen van maatschappelijk budget voor de Maatschappelijke kamer. Het marktconforme, ontvangen dividend bedraagt in 2017 uit exploitatie € 79,8 miljoen. Daarnaast is € 44,4 miljoen ontvangen uit verkoop. De Vermogenskamer zet dit in voor de marktconforme investeringen van € 29,4 en voor het maatschappelijke budget voor de Maatschappelijke kamer van € 60,6 miljoen. Daarnaast lopen de aflossing van de leningen met € 17,9 miljoen, de betaling van de rentelasten (€ 18,9 miljoen) en overige bedrijfslasten/mutatie werkkapitaal (per saldo € 2,6 miljoen) ook via de vermogenskamer.

### Financiële meerjarenprognose

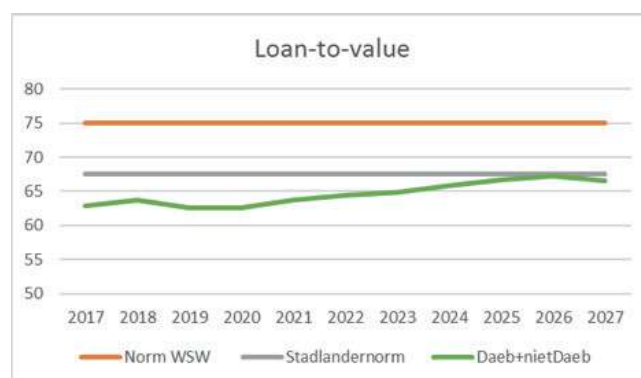
Bij de vaststelling van het nieuwe ondernemingsplan is gesteld dat Stadlander een financieel meer dan gezonde corporatie moet zijn. Om dit te meten is gesteld dat de belangrijkste financiële parameters 10% boven het door onze toezichthouders gestelde niveau moeten liggen. Het verwachte verloop van de solvabiliteit geeft het volgende beeld:



Voor solvabiliteit wordt hiervoor de vergelijking gemaakt met de beoordeling door de Aw. De normen worden op dit moment nog bepaald, dus er is geen ondergrens aangegeven. Op grond van de beoordeling van het scheidingsplan wordt ten aanzien van de niet-DAEB een ondergrens van 30% gehanteerd. Hier wordt ruim aan voldaan.

Als meest kritisch geldt voor Stadlander de loan-to-value, de verhouding leningen ten opzichte van de bedrijfswaarde. In de begrotingsperiode van 10 jaar blijft deze net binnen de

norm van 67,5% (75% minus 10%). Het lange termijn beeld hiervan is als volgt:



### Beoordeling door toezichthouders

In 2017 hebben het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit wonen (Aw) de financiële prestaties van Stadlander over 2016 en de prognoses voor 2017 - 2021 getoetst. Begin 2017 zijn de prognoses getoetst en halverwege het jaar de verantwoordingsinformatie. Beide instellingen hebben op beide onderdelen een positieve beoordeling gegeven. Tevens is het scheidingsvoorstel DAEB niet-DAEB goedgekeurd. Stadlander heeft gekozen voor een administratieve scheiding van DAEB en niet-DAEB activiteiten. De relatief beperkte niet-DAEB ambitie, en de hiermee beoogde gedifferentieerde wijkvernieuwing, blijft mogelijk.

### Fiscaliteit

Uit het regeerakkoord van het nieuwe kabinet en wijzigende Europese regelgeving blijkt dat de fiscale wetgeving gaat veranderen. Zo gaan bijvoorbeeld de tarieven van de vennootschapsbelasting stapsgewijs omlaag, maar anderzijds wordt de voorwaartse verliesverrekening versoerd, komt er een verdere renteaftrekbepanking en wordt de afschrijving op gebouwen in eigen gebruik beperkt. De hieruit voortvloeiende voor- en nadelen vragen om het actief monitoren van de (verwachte) belastingpositie. De huidige verwachting is dat de nadelen de voordelen beperkt zullen overschrijden, maar de omvang is nog niet te bepalen aangezien de wet nog niet definitief is gewijzigd. De impact

van de voorwaartse verliesverrekening van negen naar zes jaar is voor Stadlander naar huidige inzichten nihil, maar de impact van de renteaftrekbepanking en eventuele vrijstellingen zijn ongewis.

### **Sturen op kasstromen**

Zoals hierboven al aangegeven heeft de waardering tegen marktwaarde in verhuurde staat tot een forse toename van de solvabiliteit geleid, wat niet wil zeggen dat Stadlander rijker is geworden. Ook is onzeker hoe de waardering zich de komende jaren gaat ontwikkelen; moet rekening gehouden gaan worden met de “volkshuisvestelijke beklemming” of niet. Onafhankelijk van de waarderingsrichtlijnen is het daarom belangrijk te zorgen dat er per saldo meer middelen binnen komen dan uitgegeven worden, sturen op kasstromen dus. Over 2017 heeft Stadlander een positieve operationele kasstroom gerealiseerd van € 33,3 miljoen. Daarnaast is er voor € 44,1 miljoen ontvangen uit verkopen en ruim € 44,6 miljoen geïnvesteerd in nieuwbouw en bestaande bouw. Per saldo een positief restant van € 32,8 miljoen. Dit is met name vanwege de incidentele complexge-

wijze verkoop van 170 woningen die niet in onze volkshuisvestelijke visie voor de toekomst paste van ruim € 30,0 miljoen. De komende jaren wordt met name in de DAEB voorraad veel geïnvesteerd, waardoor per saldo fors zal moeten worden bij geleend.

Voor de komende jaren wordt het volgende beeld verwacht voor het DAEB bezit:

De operationele kasstroom van het DAEB-bezit van Stadlander is na investeringen (verbeteringen) in het bestaand bezit duurzaam positief op basis van de begroting zoals die in het najaar 2017 is opgesteld. In 2018 wordt het energietransitieplan opgesteld en hieruit zullen extra investeringen komen ter verbetering van de energiekwaliteit van onze woningen. De totale negatieve vrije kasstroom ad € 100 miljoen wordt deels gedekt uit de surplus van 2017. Voor het overige zal de komende jaren moeten worden bij geleend. De extra kosten van de energietransitie voor het klimaatverdrag 2050 zijn hier nog niet in opgenomen.

Meerjarenperspectief DAEB Bedragen x € 1.000	2018	2019	2020	2021	2022	totaal
Markthuur	103.065	106.742	108.508	110.911	113.002	542.228
Bijdrage aan betaalbaarheid	13.443	13.923	14.153	14.467	14.739	70.725
Netto huur	89.622	92.819	94.355	96.444	98.263	471.503
Personeelsuitgaven	-9.567	-9.742	-9.960	-10.183	-10.375	-49.827
Overige bedrijfsuitgaven	-6.293	-6.271	-6.349	-6.335	-6.285	-31.533
Onderhoud	-25.464	-23.559	-25.225	-20.452	-23.376	-118.076
Leefbaarheid	-946	-977	-990	-1.008	-1.024	-4.945
Sectorspecifieke heffingen	-10.706	-11.109	-11.308	-11.534	-11.758	-56.415
Venootschapbelasting	-646	-2.128	-3.709	-4.191	-2.767	-13.441
Renteuitgaven	-16.261	-15.463	-13.584	-14.790	-15.344	-75.442
Operationele kasstroom	19.739	23.570	23.230	27.951	27.334	121.824
Investeringen, bestaand bezit	-24.370	-14.496	-3.320	-12.095	-6.390	-60.671
Opereronele kasstroom na investeringen bestaand bezit (A)	-4.631	9.074	19.910	15.856	20.944	61.153
Verkoopopbrengsten	10.627	12.736	10.187	9.538	7.044	50.132
Investeringen nieuwbouw	-50.815	-24.174	-42.568	-45.874	-47.727	-211.158
Totaal kasstroom verkopen - investeringen (B)	-40.188	-11.438	-32.381	-36.336	-40.683	-161.026
Totaal vrije kasstroom (A+B)	-44.819	-2.364	-12.471	-20.480	-19.739	-99.873
Mutatie financiering/werkkapitaal	44.819	2.364	12.471	20.480	19.739	99.873
<b>Saldo nihil</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Voor het niet-DAEB bezit van Stadlander zijn de verwachte kasstromen als volgt:

Meerjarenperspectief niet-DAEB Bedragen x € 1.000	2018	2019	2020	2021	2022	totaal
Markthuur	12.230	12.702	13.004	13.310	13.743	64.990
Bijdrage aan betaalbaarheid	582	547	500	450	400	2.480
Netto huur	11.648	12.155	12.504	12.860	13.343	62.510
Personeelsuitgaven	-1.145	-1.216	-1.249	-1.285	-1.356	-6.251
Overige bedrijfsuitgaven	-564	-584	-623	-663	-701	-3.135
Onderhoud	-3.159	-2.999	-3.206	-2.826	-3.097	-15.287
Leefbaarheid	0	0	0	0	0	0
Sectorspecifieke heffingen	-348	-340	-328	-319	-311	-1.646
Venootschapbelasting	-510	-690	-732	-1.056	-1.051	-4.039
Renteuitgaven	-2.007	-1.947	-1.851	-1.787	-1.763	-9.355
Operationele kasstroom	3.915	4.379	4.515	4.924	5.064	22.797
Investerings, bestaand bezit	-163	0	0	0	0	-163
Operationele kasstroom na investeringen bestaand bezit (A)	3.752	4.379	4.515	4.924	5.064	22.634
Verkoopopbrengsten	341	1.128	245	558	568	2.840
Investerings nieuwbouw	-10.167	-1.942	-587	-4.744	-1.647	-19.087
Totaal kasstroom verkopen - investeringen (B)	-9.826	-814	-342	-4.186	-1.079	-16.247
Totaal vrije kasstroom (A+B)	-6.074	3.565	4.173	738	3.985	6.387
Mutatie financiering/werkkapitaal	6.074	-3.565	-4.173	-738	-3.985	-6.387
<b>Saldo nihil</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Treasury

Sinds de problematiek bij Vestia is veel aandacht uitgegaan naar de derivatenportefeuille. Ook Stadlander heeft swaps voor in totaal € 70 miljoen (ca. 14% van de leningenportefeuille 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. € 8,8 miljoen negatief. Eind 2016 was dit nog € 12,2 miljoen negatief. De stijging heeft vooral te maken met de verkorting van de restant looptijd. In 2017 zijn overigens geen nieuwe swaps aangetrokken.

De gemiddelde rentevoet van de leningenportefeuille van Stadlander is in 2017 gedaald naar 3,274% (was 3,423%) inclusief de derivaten. Exclusief derivaten bedroeg de gemiddelde rente eind 2017 3,187% (was 3,301%). De gemiddelde rentevaste looptijd van de leningenportefeuille, ook wel duration genoemd, is vanwege de nieuw aangetrokken leningen verhoogd van 13,55 naar 13,81 jaar. Stadlander heeft in 2017 voor € 40,0 miljoen aan fixe-leningen afgesloten ter herfinanciering van aflopende leningen.

Daarnaast nog een lening met variabele hoofdsom van €15,0 miljoen op basis van 1-mnds Euribor en is ten opzichte van eind 2016 € 13,0 miljoen extra geleend op leningen met variabele hoofdsom.

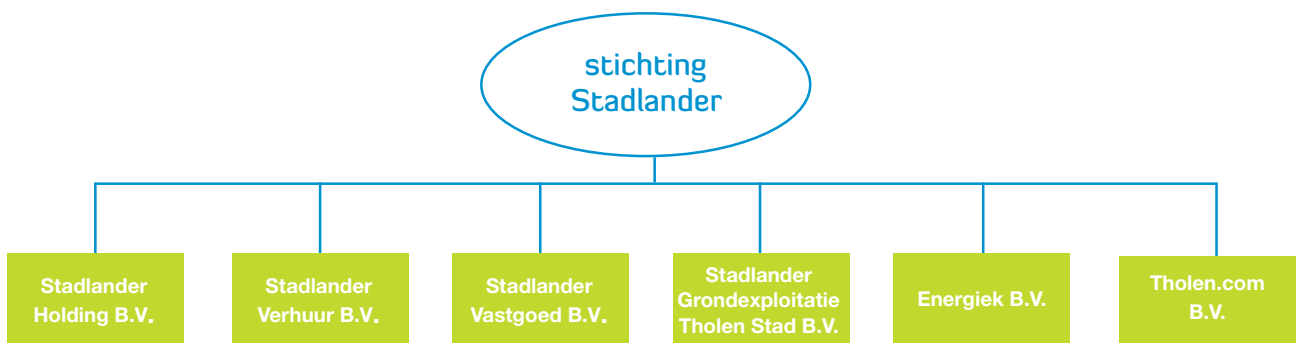
### Nevenstructuur

Het jaar 2017 heeft voor de nevenstructuur in het teken gestaan van de implementatie van de nieuwe Woningwet die per 1 juli 2015 actief is geworden.

Stadlander heeft gekozen voor een zogenoemde administratieve scheiding wat inhoudt dat het bezit zo veel mogelijk vanuit één entiteit geëxploiteerd gaat worden. Daarnaast is de nevenstructuur verder vereenvoudigd, wat in 2017 tot de volgende mutaties heeft geleid:

- Stadlander Vastgoed B.V. is gefuseerd met Stichting Stadlander
- Stadlander Holding B.V. is geliquideerd
- Stadlander Verhuur B.V. is geliquideerd

Als gevolg van deze wijzigingen ziet de verbindingsstructuur eind 2017 er als volgt uit:



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

### **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. Elke vennoot heeft in 2015 € 3,5 miljoen bijgestort als aanvulling op de opgelopen tekorten en ter financiering van de lopende grondexploitatie. In 2017 zijn geen aanvullende stortingen gedaan.

### **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 2017 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. Afgezien van een grondpositie in deze vennootschap vinden er verder geen activiteiten meer plaats.

## **Deelneming**

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:

- a) woonwagengebeheerstandplaatsen 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 huurwoningen;

- b) de haar in eigendom toebehorende woonwagengebeheerstandplaatsen en woonwagens te beheren en een goed beleidsmatig beheer 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 omdat er geen sprake is van een economische eenheid, maar slechts van een duurzame financiële band. In 2017 omvat de stichting 13 corporaties uit West-Brabant, de regio Midden- en Noord-Zeeland en exploiteert 260 standplaatsen en 50 huurwoningen. 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 woonwagengebeheerlocaties meekomen. Deze worden in de balans als voorziening opgenomen. Mochten er toch verliezen optreden, dan kan van de corporaties een bijdrage gevraagd worden. In 2017 is geen bijdrage van de leden gevraagd.

## **Ten slotte**

De steeds sneller veranderende omgeving en bijbehorende politieke en marktonzekerheden dwingt Stadlander om de in het verleden ingezette strakke financiële sturing op kasstromen ook naar de toekomst toe nader te continueren. Belangrijk hierbij is dat we de prestaties zoals verwoord in onze strategische doelstellingen in de toekomst nog kunnen realiseren. Uiteindelijk moeten we niet vergeten dat we bij alles zo goed mogelijk invulling geven aan onze missie:

## **Missie**

Duurzaam huisvesten van mensen die niet zelfstandig in het wonen kunnen voorzien en daarbij samen met stakeholders werken aan duurzame wijken en kernen waarin het prettig wonen is.

# 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, 18 april 2018

Mr. A.B. Ringersma  
Bestuurder.

# Hoofdstuk 8. Jaarverslag Raad van Commissarissen 2017

## Inleiding

De Raad van Commissarissen (hierna RvC of raad) van Stadlander hecht groot belang aan een deugdelijk bestuur, een goed toezicht op het bestuur en het afleggen van verantwoording over het uitgevoerde toezicht. In dit jaarverslag zet de RvC uiteen op welke wijze zij haar toezicht uitvoert, hoe de klankbordrol in 2017 werd ingevuld en ook de rol van werkgever van de bestuurder.

Belangrijke thema's in 2017 waren onder andere de verdere implementatie van de Woningwet 2015, de governance-audit van de Autoriteit Woningcorporaties, de voorgenomen samenwerking met collega-corporatie R & B Wonen, de overname van een deel van het bezit van WSG Geertruidenberg en de werving van een nieuwe huurdercommissaris. Met de komst per 1 november 2016 van twee nieuwe leden is ook veel aandacht geschonken aan de onderlinge samenwerking en teamopbouw binnen de raad. In zelfevaluatiebijeenkomsten is ook het kader vastgesteld voor een meer waardengericht toezicht.

Het legitimatievraagstuk blijft een ook voor de raad actueel item. Mede door de instelling van een Volkshuisvestelijke Advies Raad (VAR), waarvan de leden door de RvC zijn benoemd, is hieraan een bijdrage geleverd.

## Over besturen en toezicht houden

### Reikwijdte van de taak van de RvC

Stadlander heeft de rechtsvorm stichting. De stichting kent een bestuur (één bestuurder) en een RvC (zeven leden). De kernopdracht van de raad is het stimuleren en bewaken dat het bestuur en de organisatie de goede volkshuisvestelijke producten en diensten leveren tegen aanvaardbare kosten en risico's, met voldoende inbreng van de relevante belanghouders en met inachtneming van alle relevante wettelijke en interne spelregels. Kortom de raad bewaakt continuïteit, reputatie, legitimiteit, doelmatigheid en rechtmatigheid van het handelen van het bestuur, van de organisatie en van zichzelf. De raad onderkent daarbij vier rollen: werkgever, toezichthouder, klankbord en aanspreekbaar zijn voor belanghouders.

## Taak volgens statuten

De 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 hij de formele werkgever van de bestuurder. De raad onderschrijft statutair de Governancecode voor woningcorporaties en is verplicht deze code na te leven.

De verantwoordelijkheden van de bestuurder zijn verwoord in de statuten. De bestuurder is statutair belast met het besturen van de stichting en het leiding geven aan de werkzaamheden van de stichting. Het bestuur is zodoende verantwoordelijk voor de beleidsvorming en -realisatie en de dagelijkse gang van zaken binnen Stadlander. In het door de raad 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.

## Nevenstructuren

Stichting Stadlander had in 2017 een zestal nevenstructuren die zijn voortgekomen uit drie fusievoorgangers. 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 BV's zijn nevenstructuren van Stichting Stadlander, die het moederbedrijf is. In het kader van de nieuwe woningwet zijn nut en noodzaak van de neven BV's besproken. In 2017 heeft de raad goedkeuring gegeven aan het opheffen van de Stadlander Verhuur BV en de Stadlander Holding BV. Tevens is goedkeuring gegeven aan een fusie tussen de toegelaten instelling en de Stadlander Vastgoed BV. In december 2017 is de uitvoering van deze besluiten geëffectueerd.

De raad heeft een verbindingenstatuut 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, aan de goedkeuring van de raad van Stichting Stadlander zijn onderworpen als die besluiten ook bij de Stichting Stadlander zelf aan goedkeuring zouden 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.

### Toezicht- en toetsingskader

Het waarmaken van de missie en volkshuisvestelijke opgave van Stadlander vraagt om goed bestuur en toezicht. De raad ziet erop toe dat het bestuur de maatschappelijke opgave op het gebied van wonen voor de lokale samenlevingen goed in beeld heeft. Een gezamenlijke visie van de raad en het bestuur op de maatschappelijke rol en opdracht van de corporatie is een voorwaarde voor goed onderling samenspel. De raad houdt gepaste afstand van de dagelijkse bedrijfsvoering. Wel ziet de raad erop toe dat er in de organisatie sprake is van voldoende checks and balances en een bedrijfscultuur heerst waarin de kernwaarden worden nageleefd en men elkaar daarop durft aan te spreken. De raad beperkt zich niet tot een tweegesprek met de bestuurder, maar voert ook het gesprek met de relevante professionals en belanghouders teneinde verbinding te maken met de belanghouders om een goed beeld van de besturing en legitimering te krijgen. Waar nodig vraagt zij advies aan de Volkshuisvestingsraad Zuidwest.

Het driekamermodel neemt een belangrijke plaats in in de besturing van Stadlander. De bestuurder, directie en werkorganisatie maken afwegingen waarin zowel de maatschappelijke, vastgoed-, als financiële waarde worden betrokken. Ook wordt in die afweging de bijdrage aan de kernwaarden van de organisatie getoetst: de huurder centraal, verankering en duurzaam.

De toezichtvisie van de raad is bovendien gebaseerd op waardengericht toezicht. Naast aandacht voor inhoudelijke agendastukken en de hierboven beschreven afwegingen (het), besteedt de raad ook aandacht aan de verhoudingen (wij) en de houding die elke toezichthouder met zich meebrengt (ik). Waardengericht toezicht - het hanteren van de drie dimensies: het, wij, ik - vereist een open cultuur waarin mensen elkaar kunnen en durven aanspreken en

beschikken over goed ontwikkelde soft-skills (luisteren, inlevingsvermogen, nieuwsgierigheid). In de jaarlijkse zelfevaluatie en permanente educatie is daar dan ook aandacht voor.

### Toezichtkader

Het toezichtkader omvat de spelregels die de raad bij het uitoefenen van haar taken volgt. Het extern toezichtkader bestaat uit, naast hetgeen hierover is bepaald in het Burgerlijk Wetboek Boek 2:

- Woningwet 2015
- Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV)
- Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (RTIV)
- Governancecode Woningcorporaties
- Beleidsregels van Waarborgfonds Sociale Woningbouw en Autoriteit woningcorporaties
- Overlegwet huurder verhuurder
- Wet op de Ondernemingsraden
- CAO Woondiensten
- Woonvisie van de gemeenten in het werkgebied en prestatieafspraken
- Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)
- Wet doorstroming huurmarkt
- Vaststellingsovereenkomst VSO II met belastingdienst
- Regels voor de jaarverslaglegging, waaronder RJ645

Het intern toezichtkader vult bovenstaande spelregels aan met bepalingen vanuit Stadlander zelf:

- Statuten van Stadlander en nevenstructuren
- Bestuursreglement
- Reglement RvC
- Profielschets RvC
- Profielschets bestuurder
- Reglementen voor commissies binnen de RvC
- Reglement financieel beleid en beheer
- Intern Controlereglement
- Treasury statuut
- Fiscaal statuut
- Investeringsreglement
- Ondernemingsplan

## Toetsingskader

Het toetsingskader biedt inzicht in de prestatievelden, koers en normen van de corporatie. Erin opgenomen zijn de indicatoren en criteria waaraan de activiteiten van het bestuur en de organisatie worden getoetst. Het toetsingskader bestaat uit een bestuurs- en beheersingsinstrumentarium en vormt de meest concrete en meetbare uitwerking van het toezichtkader en de toezichtvisie. Bij besturing van de organisatie wordt gebruik gemaakt van het driekamermodel, waardoor de verschillende invalshoeken die voor een zorgvuldige besluitvorming van belang zijn op tafel komen.

Het besturingsinstrumentarium bestaat uit:

- Ondernemingsplan en (meerjaren)begroting
- Strategisch Voorraad Beleid (SVB) en portefeuilleplan
- Prestatieafspraken
- Organisatieontwikkeling
- Integriteitscode en klokkenluidersregeling
- Sturingsfilosofie en -model (driekamermodel)

Het beheersingsinstrumentarium bestaat uit:

- Prestatienormen op diverse gebieden zoals gehanteerd in de barometer
- Jaarverslag en jaarrekening
- Rapportages van accountant, visitatiecommissie, Autoriteit woningcorporaties, WSW
- Rapportages van de controller, kwaliteitsmanagementsysteem en risicomanagement.

In 2017 heeft de raad zowel het toezichtkader als toetsingskader gebruikt bij haar afwegingen, het nemen van besluiten, en het beoordelen van bestuursvoorstellen.

## Informatievergadering

Om de vier rollen van de raad goed in te kunnen vullen is er informatie nodig. De bestuurder heeft een brengplicht van deze informatie richting de raad en zo ook de controller. De raad heeft een haalplicht, niet alleen richting de organisatie, maar ook richting belanghouders. De raad komt op verschillende manieren aan informatie om haar taken uit te oefenen.

Om de per definitie aanwezige informatie-achterstand van de commissarissen ten opzichte van het bestuur te verkleinen is de "Trias Controlica" bedacht. De controller functioneert daarbij als waarschuwende kracht en rapporteert

driemaal per jaar rechtstreeks aan de raad over de geleverde prestaties en de risico's in de organisatie. Bij deze rapportage van de controller stuurt de bestuurder een reactie mee, verder is er geen invloed op de rapportage. Daarnaast bewaakt de controller de naleving van de vastgestelde interne regels en heeft de controller de bevoegdheid om zich direct tot de raad te richten indien daartoe de noodzaak bestaat.

Op de reguliere vergaderingen wordt veel informatie gedeeld, zowel over voorbereide agendapunten als over actualiteiten, in schriftelijke vorm en in de bespreking ter plaatse. In het algemeen zijn de bestuurder, de controller en het voltallige directieteam bij de vergaderingen van de raad aanwezig. 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 raad. Verder onderhoudt de raad zelf contacten met instanties als huurdersvertegenwoordigingen, de ondernemingsraad en de externe accountant.

Bij thema- en studiebijeenkomsten zijn naast de genoemde deelnemers meerdere medewerkers van Stadlander aanwezig. De studiebijeenkomst in juni was voor zowel RvC als OR, huurdersbelangenverenigingen en directieteam, en behandelde de thema's financiële kwaliteit, indicatieve bestedingsruimte en het Klanthuis.

Leden van de raad namen in april deel aan de excursie voor gemeenteraadsleden in het herstructureringsgebied Gageldonk-West. En aan de momenten waarop de viering van nieuwbouw of herstructurering werd gevierd in Sint-Maartensdijk West en Gageldonk.

In juni vond de gebruikelijke bijeenkomst met de belanghouders van Stadlander plaats. De bestuurder legde verantwoording af over de volkshuisvestelijke prestaties in 2016. Aanwezigen werden bijgepraat over de stand van zaken van het ondernemingsplan en de gesprekken die medewerkers van Stadlander daarvoor voeren met belanghouders.

Er vonden twee regionale netwerkbijeenkomsten plaats met collega-corporaties uit West-Brabant en Zeeland. In deze

bijeenkomsten worden actuele aangelegenheden besproken en praktijkervaringen met elkaar uitgewisseld. Ook bezochten leden van de raad netwerkbijeenkomsten van de VTW en informatiebijeenkomsten van onder andere WSG over de overname van het woningbezit.

Naast deze activiteiten voor de gehele raad hebben de voorzitter en twee leden het jaarlijkse overleg met de ondernemingsraad gehad

## Toezicht op risicobeheersing

Toezicht op risicobeheersing

Stadlander besteedt structureel aandacht aan risicobeheersing en zet daartoe beheersingsmaatregelen in. Uitgangspunt daarbij is dat de risicobeheersingsmaatregelen zoveel mogelijk in de processen worden ingebed. In 2017 heeft de raad extra aandacht gevraagd voor risicomangement. Door het bestuur is een visie op de noodzakelijke omvang van het weerstandsvermogen gepresenteerd, welke door de RvC is goedgekeurd. Ook is aan de controller gevraagd om in 2018 een risico-framework op te stellen. Daarin moet worden weergegeven welke risicobeheersingsmaatregelen noodzakelijk zijn. De realisatie daarvan kan dan regelmatig worden getoetst.

In alle investeringsvoorstellen die de raad goedkeurt zijn risico-inschattingen opgenomen, en bij de begroting worden risico's en scenario's behandeld. Ook behandelt de controller in zijn driemaandelijke rapportage aan de raad actuele risico's inzake de realisatie van onze doelen.

## De vergaderingen en besluiten van de RvC

### Reguliere vergaderingen

De raad hield in 2017 verspreid over het gehele jaar vijf reguliere vergaderingen.

Bij deze reguliere vergaderingen is de voltallige raad aanwezig, tevens de bestuurder en de leden van het directieteam en de controller.

Om de raad in staat te stellen zijn taken goed uit te voeren worden zwaarwegende besluiten en rapportages van de bestuurder ter goedkeuring voorgelegd. Dit betreft onder

andere de begroting, de jaarrekening, het jaarverslag, het ondernemingsplan, het investeringsstatuut, het verbindingstatuut, het treasurystatuut, het intern controleplan, het controlereglement, de integriteitcode en het bestedingsbeleid. Ook worden interne en externe voortgangsrapportages besproken. Ook geeft de raad de accountant opdracht voor de controle van de jaarrekening.

De RvC stelde in 2017 de volgende zaken vast:

- Jaarlijks vast te stellen extra aandachtspunt voor de accountantscontrole;
- Vergoedingen commissarissen op de bedragen conform de VTW-beroepsregel;
- Doelstellingen, beoordeling en beloning van de bestuurder;
- Proces werving inclusief profiel nieuwe commissaris op voordracht van huurders;
- Benoeming nieuwe commissaris en herbenoeming voorzitter RvC;
- Benoeming leden van de Volkshuisvestingsraad;
- Jaarstukken 2016 Stichting Stadlander en Jaarrekeningen 2016 Nevenstructuren;
- Vergaderschema RvC 2018;
- Verstrekking opdracht tot controle van de jaarrekening 2017 aan PWC Accountants.

De RvC keurde in 2017 de volgende besluiten van het bestuur goed:

- Investeringsvoorstel Zilverschoonplein Bergen op Zoom;
- Investeringsvoorstel Centrumontwikkeling Nieuw Borgvliet en Locatie van Kaam;
- Investeringsvoorstel 't Lindeke en De Nachtegaal in plan Vogelenzang Halsteren;
- Investeringsvoorstel Ericalaan en Acacialaan Bergen op Zoom;
- Bieding op WSG-bezit Steenberg in het kader van het puzzelmodel;
- Nieuwe statuten Stichting Stadlander;
- Aanbod aan gemeenten in kader van prestatie-afspraken;
- Begroting 2018 inclusief treasuryjaarplannen Stichting Stadlander;
- Actualisatie Reglement Financieel Beleid en Beheer;
- Fiscaal Statuut.

De RvC besprak in 2017 onder andere verder de volgende onderwerpen:

- Voortgang project Gageldonk;
- Uitkomst procedure gerechtshof inzake Scheldeflat Bergen op Zoom;
- Realisatie noodsupermarkt Gentiaanstraat, plan Gageldonk Bergen op Zoom ;
- Legitimatie van Stadlander;
- Viermaandelijke interne voortgangsrapportages van de controller (de Barometer);
- Gesprek met Autoriteit Woningcorporaties inzake governance-inspectie;
- Uitgangspunten begroting 2018;
- Fraudebestrijding;
- Accountantsverslag 2016;
- Relatie met de huurdersbelangenverenigingen;
- Strategische samenwerking met R&B Wonen;
- Balkonproblematiek Bergen op Zoom en Steenberg; en
- Diverse overige actualiteiten en prioriteiten.

### Interne en externe controle

De raad is actief betrokken bij de selectie van de 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 maximaal 10 jaar de controlerend accountant blijven. Naar verwachting zal in 2019 Stadlander de status Organisatie van Openbaar Belang (OOB) krijgen. Vanaf dat moment gaat een wettelijke roulatieplicht voor de accountant gelden. Aangezien de raad tevreden is over de werkzaamheden van de accountant heeft zij het voornemen om tot die tijd in ieder geval de relatie met PwC te continueren. Na invoering van de OOB-status zal worden beoordeeld wanneer een nieuwe openbare aanbesteding moet worden gedaan.

De accountant neemt regulier deel aan de auditcommissievergaderingen en de RvC-vergadering over de jaarrekening. Jaarlijks geeft de raad speerpunten voor de controle mee aan de accountant. Voor 2017 waren dat:

- de implementatie van nieuwe automatiseringssystemen (ERP, CRM en onderhoud), in het bijzonder de functiescheidingen en autorisaties;

- de implementatie van het splitsingsplan DAEB/niet-DAEB, in het bijzonder de gebruikte parameters.

De aanstelling en de beoordeling van de controller is arbeidsrechtelijk een taak van de bestuurder. De raad heeft een intern controlereglement vastgesteld. Daarin is formeel geregeld dat de raad 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 raad. 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 medewerkers AO/IC die de controller ondersteunen. In het najaar van 2017 heeft de raad een wijziging van de functie van de controller goedgekeurd zodat deze onder bepaalde voorwaarden tijdelijk een andere corporatie kan ondersteunen bij de ontwikkeling van de control-functie.

De controller is steeds aanwezig bij de vergaderingen van de raad en rapporteert driemaal per jaar via de Barometer direct aan de raad over de prestaties binnen Stadlander. Daarnaast heeft de controller zelf rechtstreeks toegang tot de leden, en kunnen de leden desgewenst contact opnemen met de controller. Leden van de raad maken actief gebruik van dit recht.

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 wordt 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.

Voor 2017 heeft de controller met de raad afgesproken om ten behoeve van de accountantscontrole auditwerkzaamheden te verrichten inzake dagelijks onderhoud, verkopen, inkomensregistratie bij mutaties, passend toewijzen, factuurafhandeling (mandatering) en de wet normering topinkomens. Buiten deze controles zal de afdeling control veel aandacht besteden aan de implementatie van drie automatiseringssystemen (ERP, CRM en onderhoud) en de invoering van de privacy wetgeving.

## Werkgeversrol van de RvC

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. De RvC heeft in januari 2011 de benoeming als bestuurder voor onbepaalde tijd 2011 herbevestigd, buiten aanwezigheid van de bestuurder. 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. In 2016 was een eenmalige uitkering van € 900 opgenomen in de cao waar de bestuurder derhalve eveneens recht op had. In 2017 zijn geen cao-verhogingen geweest.

Sinds 2015 is de opbouw van pensioen wettelijk afgetopt op € 103.317 (niveau 2017). Op basis van zijn contract uit 2005 heeft de bestuurder recht op pensioenopbouw over zijn hele salaris. De raad heeft besloten dit te respecteren en de bestuurder te compenseren door de bespaarde pensioenpremies (werkgeversdeel boven de aftoppingsgrens) bruto aan hem uit te betalen, zodat de bestuurder zelf een aanvullende pensioenregeling kan organiseren.

Door deze pensioencompensatie 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 raad en bestuurder afgesproken om het oude maximumbedrag te respecteren, en de compensatie voor de pensioenaftopping te verlagen met 992 om zodoende de bezoldiging te fixeren op het oude afgesproken plafond. Vanaf 2018 wordt de pensioencompensatie conform het overgangsrecht afgebouwd.

De raad heeft, met voorbereidend werk van de remuneratiecommissie, het functioneren in 2017 van de bestuurder beoordeeld. De beoordeling is onder meer 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 2017 is de verantwoording door de bestuurder daarover besproken. Voorafgaand daaraan heeft de remuneratiecommissie een gesprek gevoerd met de leden van het directieteam buiten aanwezigheid van de bestuurder.

De raad was tevreden over het functioneren van de bestuurder. Aangezien zijn salaris het afgesproken plafond al heeft bereikt was er geen verhoging van het salaris meer mogelijk. De totale bezoldiging van de bestuurder bedroeg volgens de WNT berekening in 2017 € 226.519. Dit is inclusief het werkgeversaandeel in pensioenvoorzieningen, compensatie voor de pensioenaftopping en fiscale bijtelling voor privégebruik van een dienstauto.



Bezoldiging bestuurder A.B. Ringersma	2017	2016
Vaste salarislasten	€ 186.831	€ 186.831
Eenmalige salarislasten	€ 0	€ 765
Fiscale bijtelling dienstauto	€ 3.397	€ 3.397
Werkgeverspremie in Fonds Leren en Ontwikkeling Woningcorporaties	€ 140	€ 140
Werkgeverspremie pensioenvoorziening (loon betaalbaar op termijn)	€ 22.478	€ 22.255
Compensatie pensioenafopping	€ 13.673	€ 13.673
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 226.519</b>	<b>€ 227.061</b>

De bestuurder vervulde in 2017 geen nevenfuncties. De bestuurder diende in de periode 2015 t/m 2017 minimaal 108 PE punten te behalen. Hij heeft in 2017 53 punten behaald, waardoor het totaal over de 2015 t/m 2017 op 150 PE punten uitkomt. Daarmee is de doelstelling behaald.

### Advies- of klankbordrol RvC

De raad heeft ook een klankbordfunctie richting in eerste instantie de bestuurder. Zij denkt actief mee over de koers en ontwikkelingen die het functioneren van de organisatie kunnen beïnvloeden. Nadrukkelijk betreft deze klankbordrol niet alleen de koers en kernvraag, maar wordt deze door de leden van de raad ook breder opgevat. Aan de advies- of klankbordrol geeft de raad uitvoering tijdens reguliere vergaderingen en daarbuiten tijdens themabijeenkomsten, gewijd aan specifieke onderwerpen.

In deze rol was de raad onder andere betrokken bij de overname van het bezit van WSG Geertruidenberg, de prestatie-afspraken met gemeenten en de samenwerking met Zeeuwse corporaties.

## De samenstelling van de RvC

### Werkwijze binnen de RvC

De raad 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 raad.

De remuneratiecommissie doet voorstellen aan de raad voor de benoeming, de beoordeling, de beloning en de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder. In 2017 bestond de commissie uit de heer Mulder (voorzitter), de heer Nefs en de heer Verpaalen. 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 2017 uit mevrouw Corsmit (voorzitter) en de heer Tevel. 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.

De auditcommissie kwam in 2017 tweemaal bijeen. Op de agenda stonden de gebruikelijke stukken rondom jaarrekening, begroting en accountantscontrole. Met de accountant is uitgebreid gesproken over de bevindingen naar aanleiding van de controle, alsmede over de speerpunten van het controleplan. Tevens is gesproken over het benodigde weerstandsvermogen voor Stadlander.

De derde vaste commissie is de commissie jaarverslag. Deze bestond in 2017 uit de heer Cloudt (voorzitter) en de heer Nefs. Deze commissie verzorgt de opzet en de samenstelling van het jaarverslag van de raad. Zij wordt daarbij ondersteund door de controller.

De leden van commissie jaarverslag hebben ieder een deel van de verslaggeving over de activiteiten van de raad in 2017 geschreven voor de jaarrekening 2017. Aandachtspunt hierbij was het beter in lijn brengen van het jaarverslag RvC met de nieuwe woningwet.

Naast de drie vaste commissies kent de raad de mogelijkheid om tijdelijke commissies samen te stellen. In 2017 is een tijdelijke selectiecommissie samengesteld voor de werving van een nieuwe commissaris in verband met het geplande vertrek van de heer Nefs per 1 januari 2018. De commissie bestond uit de heer Mulder (voorzitter), mevrouw De Bruijn en de heer Nefs. Voor de vervulling van de als gevolg hiervan ontstane vacatures heeft een externe sollicitatieprocedure plaatsgevonden, hetgeen heeft geleid tot de benoeming van mevrouw Brouwer per 1 januari 2018. Omdat het een commissaris met kwaliteitszetel (huurderscommissaris) betreft, is ook het platform huurdersorganisaties betrokken in de sollicitatieprocedure. Zij hebben ook geadviseerd mevrouw Brouwer namens hen te benoemen.

### Samenstelling van de RvC

De raad bestaat uit zeven leden. De maximale zittingsduur voor een lid 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. Deze regel was in 2017 nog van toepassing op één commissaris. De benoeming van betreffende commissaris eindigt op 31 december 2017.

In het overzicht op de volgende pagina is de samenstelling van de raad per 31 december 2017 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. Het reglement is te vinden op de website. In 2017 waren er geen mutaties in de raad. De benoeming van de heer Nefs liep tot 1 januari 2018. Per die datum is de heer Nefs afgetreden. In de RvC-vergadering van 29 november 2017 is mevrouw Brouwer benoemd als zijn vervanger.

De termijn van de heer Verpaalen liep af op 1 januari 2018. De raad heeft op 29 november 2017 de heer Verpaalen herbenoemd als voorzitter voor de komende vier jaar. Dit onder voorbehoud van goedkeuring door de Autoriteit Woningcorporaties. De door deze instantie verplichte fit & proper test voor herbenoeming liep namelijk nog tijdens de RvC-vergadering van november. Op 27 december 2017 werd door de autoriteit een positieve zienswijze voor de herbenoeming afgegeven.

Op 31 december 2017 was de samenstelling van de Raad als volgt:

Leden RvC	Woonplaats	Leef-tijd	Benoemd per	Aftredend per	Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties
Hr. A.M.L. Verpaalen +)	Wouwse-Plantage	60	1-1-2014	1-1-2022 (niet herbenoembaar)	CEO Kameleon Solar BV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter VNO/NCW Roosendaal/Moerdijk</li> <li>• Lid van de Economic Board West Brabant</li> </ul>
Hr. B.P.M. Nefs, +) *)	Halsteren	69	1-1-2010 (vm Castria)	1-1-2018 (niet herbenoembaar)	Zelfstandig bedrijfsadviseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen</li> </ul>
Mw. A.C. de Bruijn +)	Middelburg	70	1-1-2015	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>• Voorzitter Raad van Toezicht Weerwerk (dagbesteding voor mensen met een beperking)</li> <li>• Mediator</li> </ul>
Hr. S.W.M.G. Cloudt	Roggel	39	1-1-2016	1-1-2020 (herbenoembaar)	Zelfstandig organisatieadviseur en docent universiteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid van de Visitatieraad Sociale Huisvestingsmaatschappijen (Vlaanderen)</li> <li>• Visitator woningcorporaties</li> <li>• Lid Medezeggenschapsraad basisschool</li> </ul>
Mw. A.A.J.M. Corsmiit	Breda	50	1-2-2015	1-2-2019 (herbenoembaar)	Hoofd Bedrijfsvoering Groenhuysen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen</li> </ul>
Hr. J.H. Mulder	Zoutelande	48	1-11-2011	1-11-2019 (niet herbenoembaar)	Zelfstandig, advies (interim)management projectmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter gezamenlijke Rekenkamer gemeenten Hulst en Terneuzen</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht van de Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Roosendaal</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht van de Stichting Eilandzorg Schouwen-Duiveland</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs Zeeuws-Vlaanderen</li> </ul>
Hr. A.E. Tevel	Oudenbosch	51	1-11-2015	1-11-2020 (herbenoembaar)	Zelfstandig consulent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen</li> </ul>

+)*Leden met kwaliteitszetel, d.w.z. benoemd op voordracht van het Platform Huurdersorganisaties.*

\*) *Per 1 januari 2018 eindigde de termijn van de heer Nefs. Mevrouw W.C. Brouwer is inmiddels benoemd als nieuwe huurdercommissaris vanaf 1 januari 2018*

## Zelfevaluatie

De raad heeft in maart 2017 haar functioneren geëvalueerd onder externe begeleiding. Met als uitgangspunt de uitkomsten van de vorige zelfevaluatie, bekeek de raad de vorderingen in de benoemde aandachtspunten. Daarnaast werd vooral gesproken over de visie van raad op het toezicht houden en werd uitgebreid stilgestaan bij het waardengericht toezichthouden.

De sessie heeft geresulteerd in een lijst van leer- en verbeterpunten. In de zelfevaluatie bijeenkomst van november 2017 is, opnieuw onder externe begeleiding, met elkaar van gedachten gewisseld over de visie van de RvC op de governance van Stadlander.

De komende jaren wil de raad zichzelf ontwikkelen op het gebied van waardengericht toezicht. Dit betekent dat de raad nadrukkelijker vanuit meerdere waarden/perspectieven tegelijkertijd zijn rol van intern toezichthouder wil vormgeven.

## Permanente educatie

Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde. Leden van de raad ontwikkelen zichzelf door middel van trainingen en cursussen en ontvangen daarvoor PE-punten. In onderstaand overzicht is per lid van de raad het aantal behaalde punten in 2017 opgenomen. Voor dat jaar geldt de verplichting om minimaal 5 PE-punten te behalen. Ook mag een eventueel plussaldo PE-punten uit de periode 2015/2016 worden ingezet om aan de verplichting te voldoen. Het precieze aantal te behalen punten hangt af van de ingangsdatum en de einddatum van de benoeming. In navolgend overzicht het aantal te behalen en behaalde PE-punten weergegeven.

Commissaris	Te behalen PE punten 2017	Behaalde PE punten in 2017	Plussaldo uit 2015/2016
Hr. A.M.L. Verpaalen	5	3	6
Hr. J.H. Mulder	5	7	5
Mw. A.A.J.M Corsmit	5	6	6
Hr. B.P.M. Nefs	5	7	8
Mw. A.C. de Bruijn	5	0	17
Hr. A.E. Tevel	5	16	3
Hr. S.W.M.G. Cloudt	5	10	0

Alle leden van de raad voldoen aan de eis 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 hebben allen het volgens de VTW minimaal te behalen aantal PE-punten behaald of hadden voldoende plussaldo uit de voorgaande PE-periode (2015/2016).

## Honorering

De commissarissen krijgen voor hun inspanningen een vergoeding die is gebaseerd op de WNT en de beroepsregeling bezoldiging commissarissen van de Vereniging voor Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW). De bezoldiging volgens de WNT bedroeg in 2017 in totaal € 100.810<sup>1</sup>. Daarin zijn eventueel belast uitgekeerde reiskostenvergoedingen meegenomen. Per commissaris was de bezoldiging als volgt:

<sup>1</sup> Alle genoemde bedragen zijn exclusief btw.

Commissaris	Vergoeding	Reiskosten	Totale bezoldiging
Hr. A.M.L. Verpaalen (voorzitter)	€ 19.635	€ 0	€ 19.635
Hr. J.H. Mulder	€ 13.090	€ 757	€ 13.847
Hr. B.P.M. Nefs	€ 13.090	€ 94	€ 13.184
Mw. A.C. de Bruijn	€ 13.090	€ 702	€ 13.792
Mw. A.A.J.M. Corsmit	€ 13.090	€ 264	€ 13.354
Hr. S.W.M.G. Cloudt	€ 13.090	€ 603	€ 13.693
Hr. A.E. Tevel	€ 13.090	€ 215	€ 13.305
Totaal	€ 98.175	€ 2.635	€ 100.810

De bezoldiging van de commissarissen mag volgens de WNT maximaal 15% (voorzitter) of 10% (overige commissarissen) zijn van de WNT-bezoldigingsnorm voor de bestuurder (2017: € 170.000). Bij Stadlander liggen deze percentages lager, namelijk op 11,55% respectievelijk 7,7%. Dit is conform de norm die de VTW hanteert.

### Toepassing Governancecode Woningcorporaties en visitatie

Stadlander onderschrijft de Governancecode Woningcorporaties, en heeft daarom statutair vastgelegd zich hieraan te zullen houden.

De code kent de volgende vijf principes:

1. Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht:  
Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. Dat vraagt om organisaties met een integere en open cultuur waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvC vervullen daarbij een voorbeeldfunctie voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector.
2. Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af:

Het bestuur is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties van de woningcorporatie als geheel, alsmede over de gemaakte strategische keuzes. De RvC is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht

3. Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak:  
Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde. Daartoe moeten bestuur en RvC zodanig zijn samengesteld dat de leden elkaar aanvullen en scherp houden.
4. Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen:  
De maatschappelijke doelen van de corporatie worden in samenspraak met primair (vertegenwoordigers van) bewoners, en secundair de gemeenten, vastgesteld en neer-gelegd in prestatieafspraken. Daarnaast hebben corporaties oog voor andere belang-hebbende partijen en staan open voor feedback en discussie over de keuzes die zij maken over de inzet van maatschappelijke middelen.
5. Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan hun activiteiten:

Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat daarbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die appelleren aan het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.

Het bestuur en de RvC onderschrijven deze uitgangspunten volledig. Onder de 5 voornoemde uitgangspunten liggen 60 concrete bepalingen. Stadlander houdt zich aan deze bepalingen, of is bezig de bepalingen (verder) te implementeren.

In opdracht van Stadlander is in de periode mei tot en met november 2016 door Procorp een maatschappelijke visitatie uitgevoerd over de periode 2012 tot en met 2015. In dat kader zijn onder andere ook een drietal commissarissen geïnterviewd. De door Procorp uitgebrachte concept-rapportage is uitgebreid onderwerp van overleg geweest tussen het directieteam en de raad.

Belanghouders, netwerkpartners en onafhankelijke deskundigen beoordelen het maatschappelijk presteren van Stadlander en haar interne toezicht over de periode 2012-2015 met een (ruime) voldoende. Voor Stadlander betrof dit een roerige periode met grote veranderingen. De raad vindt - vanuit het oogpunt van deze veranderingen - het een prima prestatie dat er geen onvoldoende in de scorekaart staat. Een voornaam leerpunt is om verwachtingen met belanghouders over de korte en langere termijn beter af te stemmen. De visitatiecommissie herkent de sterke visie, het hoge ambitieniveau en de zeer gestructureerde en professionele organisatie van Stadlander. Als het gaat om het interne toezicht concludeert de visitatiecommissie dat er op een zorgvuldige en actieve wijze met de samenstelling en het functioneren (zelfevaluatie) van de raad wordt omgegaan. De leden van de raad zijn open, actief en constructief in de overleggen met interne en externe belanghouders. De Governance Code wordt goed nageleefd, het toetsingskader is actueel en alle benodigde documenten zijn voorhanden.

De raad kijkt terug op een constructief proces waarin de prestaties en het functioneren van Stadlander door onafhan-

kelijke visitatoren werd beoordeeld. De inzichten uit het visitatierapport vormen, naast de eigen ambities van Stadlander en het toezichtkader, elementen die de raad betreft in zijn toezicht.

## Dialog met belanghebbenden, gemeenten en huurdervertegenwoordigers

### **Opluistergesprekken**

Mede als uitvloeisel van de in het visitatierapport gedane aanbevelingen heeft Stadlander een grootscheepse inventarisatie gedaan onder haar relaties en belanghouders om antwoorden op te halen op de vraag wat zij van de corporatie concreet op de korte en lange termijn verwachten. Na die inventarisatie heeft in de maand november een terugkoppeling naar de geïnterviewden plaatsgevonden tijdens een relatiebijeenkomst, waarbij ook de RvC aanwezig was.

### **Relatie met de huurdersbelangenverenigingen**

In 2017 heeft door de drie op voordracht van de huurders benoemde leden van de RvC frequent overleg plaatsgevonden met de vertegenwoordigers van de huurdersbelangenverenigingen. Het frequent overleg vloeit voort uit de wens van beide partijen elkaar vaker te ontmoeten om bij te praten over ontwikkelingen en voor huurders belangrijke aangelegenheden binnen Stadlander. In dit deels informeel overleg zijn diverse voor de huurders actuele onderwerpen besproken. Daarbij is ook stilgestaan bij de wijze waarop de huurdersbelangenverenigingen hun rol hebben kunnen vervullen in het proces van het maken van de prestatieafspraken met de gemeenten in onze regio. Zij hebben dat mede door goede ondersteuning vanuit Stadlander positief ervaren ondanks de ingewikkelde en voor hen deels nieuwe problematiek. Belangrijk punt van aandacht is en blijft de communicatie tussen Stadlander en haar huurders(-belangenverenigingen).

In 2017 heeft het benoemingstraject voor een nieuwe huurdercommissaris plaatsgevonden.

Een benoeming die plaatsvond op voordracht van de huurdersbelangenverenigingen.

De voorzitters daarvan hadden zitting in de benoemings-

commissie en de werkzaamheden hebben geresulteerd in een unanieme voordracht.

De RvC stelt de positieve instelling en inzet van de vertegenwoordigers van de huurders zeer op prijs.

### Volkshuisvestingsadviesraad Zuidwest

Om de belanghouders van Stadlander meer invloed te geven op haar strategisch beleid en op de inzet van haar maatschappelijk vermogen is in 2016 vanuit de Belanghoudersvergadering een Denktank opgezet, welke in 2016 advies heeft uitgebracht. Om de kwaliteit van haar langetermijnbeleid en haar relatie met diverse belanghouders verder te versterken, is besloten tot de instelling van de Volkshuisvestingsadviesraad Zuidwest.

In maart 2017 werd de Volkshuisvestingsadviesraad opgericht. Reeds eerder stemde de raad in met het instellen van dit adviesorgaan voor Stadlander en keurde zij de voorgestelde benoemingen goed (februari 2017). De volkshuisvestingsadviesraad (hierna: VAR) heeft als doel om als adviesraad een bijdrage te leveren aan verbetering van kwaliteit van de volkshuisvesting in de regio; aan de maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen van deze tijd. Ook moet de VAR leiden tot een betere legitimiteit en relatie met belanghouders van Stadlander.

Op 28 juni presenteerde de VAR zich tijdens de belanghoudersdag, waarbij alle leden van de RvC aanwezig waren. Op een interactieve wijze haalde de VAR enkele belangrijke thema's voor Stadlander op. De conclusie luidde dat goede communicatie en relatie prioriteit heeft. De VAR neemt dit mee in haar werkprogramma. De VAR heeft een eigen verantwoordelijkheid en is onafhankelijk van de RvC in haar advisering richting Stadlander. Zij zal ook zelf daarover verantwoording afleggen. Na twee jaar zal een evaluatie plaatsvinden. De RvC is van mening dat met de instelling van de VAR de legitimiteit van Stadlander versterkt is.

## Samenvattend oordeel van de RvC over de prestaties van Stadlander

### Terugblik en vooruitblik

Alles overziend stelt de raad vast dat er in 2017 veel is gebeurd. Te beginnen op volkshuisvestelijk vlak en voor de huurders. De raad volgt de voortgang van de prestaties van de organisatie op dit gebied op de voet en bespreekt deze ook met de huurdersvertegenwoordigers. Door goedkeuring te geven aan investeringsvoorstellen heeft de raad ook het vertrouwen dat de toekomstige ontwikkelingen voor de huurders veel goeds zullen brengen. Zowel door herstructurering van bestaand bezit en door uitbreiding van het aantal woningen probeert de corporatie haar huurders zo goed mogelijk van dienst te zijn. Ook in de dienstverlening en de interne organisatie werden de nodige stappen gezet met het verder implementeren van het Klanthuis en met de voorbereiding voor een nieuw primair systeem (software). Financieel staat Stadlander er goed voor. Dat biedt vertrouwen voor de opgaven in de toekomst en de gezamenlijke discussie over de financiële mogelijkheden, vangrail en randvoorwaarden heeft huurdersvertegenwoordigers, ondernemingsraad, directie en raad dicht bij elkaar gebracht. Maar we zijn er nog niet. De legitimiteit van Stadlander blijft een continu punt van aandacht. Het in werking treden van de VAR is de recentste stap daarin. Maar ook de ophiuistergesprekken in het kader van het ondernemingsplan dragen bij aan de legitimiteit. Met de geboekte resultaten en met dit plan in de hand kijkt de raad vol vertrouwen naar de toekomst van Stadlander.

De RvC wil tot slot alle medewerkers van Stadlander bedanken voor de inzet in het afgelopen jaar.

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

### Verklaring RvC

De aanwezige diversiteit aan kennis, kunde en toezichtstijlen binnen de Raad heeft bijgedragen aan onafhankelijke en kritische discussies voor besluitvorming. Iedere commissaris heeft in 2017 zodoende onafhankelijk en kritisch bij kunnen dragen aan het toezicht door de RvC.

Er zijn verder geen signalen geweest van onethisch gedrag of integriteitsschendingen.

De Raad is dan ook van mening dat zij in 2017 op goede wijze invulling heeft gegeven aan haar taken.



# Hoofdstuk 9. Jaarrekening

## 9.1 Geconsolideerde Balans

(na voorgestelde resultaatbestemming van € 17.761.584,-)

<b>ACTIVA</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
<b>A. Vaste activa</b>		
<b>I. Materiële Vaste Activa</b>		
1. Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	10.082.374	9.188.908
<b>II. Vastgoedbeleggingen</b>		
1. DAEB vastgoed in exploitatie	1.310.584.085	1.394.680.220
2. Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	175.854.011	111.837.134
3. Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	30.254.174	29.706.929
4. Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	25.152.428	13.586.574
	<b>1.541.844.698</b>	<b>1.549.810.857</b>
<b>III. Financiële Vaste activa</b>		
1. Andere deelnemingen	500.000	500.000
2. Latente belastingvorderingen	4.881.401	10.754.159
3. Overige effecten	1.993.006	3.208.005
	<b>7.374.407</b>	<b>14.462.164</b>
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>1.559.301.479</b>	<b>1.573.461.929</b>
<b>B. Vlottende activa</b>		
<b>I. Voorraden</b>		
1. Vastgoed bestemd voor verkoop	354.066	229.344
2. Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor verkoop	239.498	246.248
3. Overige voorraden	-	-
	<b>593.564</b>	<b>475.592</b>
<b>II. Onderhanden projecten</b>	-	-
<b>III. Vorderingen</b>		
1. Huurdebiteuren	1.268.949	1.106.359
2. Gemeenten	52.029	107.379
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	2.883.827
4. Overige vorderingen	727.534	1.461.137
5. Overlopende activa	2.229.273	1.722.303
	<b>4.277.785</b>	<b>7.281.006</b>
<b>IV. Liquide middelen</b>	<b>24.300.324</b>	<b>10.528.073</b>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>29.171.673</b>	<b>18.284.671</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>1.588.473.152</b>	<b>1.591.746.600</b>

<b>PASSIVA</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
<b>C. Eigen vermogen</b>		
1. Wettelijke en statutaire reserves	186	186
2. Herwaarderingsreserves	707.434.545	728.300.240
3. Overige reserves	329.645.254	291.017.976
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>1.037.079.985</b>	<b>1.019.318.402</b>
<b>D. Voorzieningen</b>		
1. Voorzieningen onrendabele investeringen	3.321.038	4.923.928
2. Overige voorzieningen	1.256.893	1.572.129
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>4.577.931</b>	<b>6.496.057</b>
<b>E. Langlopende schulden</b>		
1. Schulden/leningen overheid	-	-
2. Schulden/leningen kredietinstellingen	444.548.494	455.601.186
3. Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	29.869.456	30.408.474
4. Overige schulden	137.416	220.235
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>474.555.366</b>	<b>486.229.895</b>
<b>F. Kortlopende schulden</b>		
1. schulden aan kredietinstellingen inzake aflossingsverpl. komend jaar	51.152.692	59.896.586
2. Schulden aan leveranciers	6.836.655	5.934.218
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.886.843	2.493.915
4. Schulden terzake van pensioenenlasten	87	145.984
5a. Schulden aan gemeenten	308	27.316
5b. Schulden aan gemeenten inzake aflossingsverpl. komend jaar	-	-
6. Overlopende passiva	10.383.285	11.204.227
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>72.259.870</b>	<b>79.702.246</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>1.588.473.152</b>	<b>1.591.746.600</b>

## 9.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening (functioneel)

	2017	2016
<b>Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille</b>		
1. Huuropbrengsten	101.350.263	100.277.113
2. Opbrengsten servicecontracten	2.551.705	2.612.333
3. Lasten servicecontracten	-2.551.705	-2.614.286
4. Overheidsbijdragen	-	-
5. Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-24.380.480	-21.975.305
6. Lasten onderhoudsactiviteiten	-27.377.794	-20.995.732
7. Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-4.165.549	-4.148.848
	<b>45.426.440</b>	<b>53.155.275</b>
<b>Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille</b>		
1. Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	44.376.093	12.071.190
2. Toegerekende organisatiekosten	-169.176	-161.466
3. Boekwaarde verkocht vastgoedportefeuille	-37.367.186	-9.181.658
	<b>6.839.731</b>	<b>2.728.066</b>
<b>Waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>		
1. Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-4.262.067	-14.250.164
2. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-6.125.024	56.466.974
3. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	1.081.233	743.231
	<b>-9.305.858</b>	<b>42.960.041</b>
<b>Netto resultaat overige activiteiten</b>		
1. Opbrengsten overige activiteiten	2.910.821	2.945.286
2. Kosten overige activiteiten	-2.481.661	-2.565.445
	<b>429.160</b>	<b>379.841</b>
<b>Leefbaarheid</b>	-891.738	-662.723

**Saldo financiële baten en lasten**

1. Waardeveranderingen van financiële vaste activa en van effecten	-	-
2. Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en effecten	-	-
3. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	29.411	27.827
4. Rentelasten en soortgelijke kosten	-18.881.414	-20.311.510
	<b>-18.852.003</b>	<b>-20.283.683</b>

<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>23.645.732</b>	<b>78.276.817</b>
--	-------------------	-------------------

Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-5.884.148	13.033.968
--	------------	------------

<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>17.761.584</b>	<b>91.310.785</b>
---------------------------------	-------------------	-------------------