

Stadlander

jaarverslag
2018

inhoud

Voorwoord	3
Hoofdstuk 1. Dienstverlening	5
Hoofdstuk 2. Verankering in de samenleving	8
Hoofdstuk 3. Verhuur	15
Hoofdstuk 4. Kwaliteit van het woningbezit	25
Hoofdstuk 5. Interne organisatie	32
Hoofdstuk 6. Financiële verantwoording	41
Hoofdstuk 7. Verklaring van het bestuur	52
Hoofdstuk 8. Jaarverslag 2018 van de Raad van Commissarissen	53
Hoofdstuk 9. Jaarrekening	67
9.1 Balans	68
9.2 Winst- en verliesrekening (functioneel)	70

voorwoord



De fictie van de “inclusieve samenleving” (en niet alleen voor mensen met een beperking)

Afgelopen jaren zijn we in de corporatiesector door de politiek teruggeworpen op bouwen, onderhouden en verhuren van woningen aan huishoudens met een laag inkomen. Dit als reactie op een aantal incidenten maar ook ingegeven door politieke doelstellingen van VVD en PvdA. Meer markt en meer eigen verantwoordelijkheid voor het individu. (Bij de gratie van Blok mochten we nog 127 aan leefbaarheid per woning uitgeven.) Een snel in elkaar gedraaide Woningwet 2015, gevolgd door een aantal veegwetten is het gevolg geweest. Het accent kwam vooral te liggen op het bieden van onderdak, de fysieke kant van de volkshuisvesting.

Al veel eerder zijn de veranderingen (bezuinigingen) in de zorg en welzijn ingezet. Ook tegen de achtergrond van de gedachten meer markt en eigen verantwoordelijkheid van het individu. Onder andere de sluiting van verzorgingshuizen, de beddenreductie in de GGZ, de huidige WMO, sluiting van buurthuizen door gemeenten waren daar het gevolg van.

Onder de beleidswoorden van “langer thuis wonen wil iedereen” en “de burger in z’n eigen kracht zetten” werden mensen met een grote - of kleinere hulpvraag thuis vaak aan hun lot en mantelzorg overgelaten. Dat thuis moest maar gewoon in de wijk zijn. En heel vaak in een corporatiewoning. Het toeval wil nu eenmaal dat de mensen uit de GGZ vaak mensen zijn met een klein inkomen en de oudere alleenstaande is ook vaak iemand met alleen AOW en een heel klein pensioen. Dan hebben we het nog niet over de ex-gedetineerden, de statushouders, de dak- en thuislozen, verslaafden en andere “gedepriiveerde” groepen. Door regelgeving van de overheid (financieel passend toewijzen) en door vermindering (meestal overlijden) van het aantal traditionele huurders uit de periode tot 1980, stijgt automa-

tisch het aandeel van meer kwetsbare mensen in onze sociale huurwoningen. Deze kwetsbaarheid bestaat in financiële zin, in opleiding en arbeidsparticipatie, sociale kwaliteit, zorgvraag en leeftijd en vaak in combinaties. De plaatsing van deze mensen gaat bijna automatisch naar complexen met lagere huren vanwege de omstandigheid dat deze mensen ook tot de laagste inkomenscategorie behoren. Hierdoor ontstaan er concentraties.

Vanuit de gedachte van de inclusieve samenleving vragen we dus steeds meer aan bewoners/huurders die zelf kwetsbaar zijn om te zien naar mensen die feitelijk nog kwetsbaarder zijn dan zij zelf; die nog meer begeleiding, zorg en aandacht nodig hebben dan zijzelf veelal al nodig hebben. Door deze ontwikkeling neemt het vertrouwen in beleidsmakers, politici en maatschappelijke zorgverleners en corporaties in de onderste lagen van de samenleving, onze huurders, steeds verder af. Zij ervaren in weerwil van de positieve economische situatie voor henzelf geen vooruitgang.

Ook bij Stadlander zien we het gebeuren. Voor onze huurders is de grens zo’n beetje bereikt. Onze huurders willen ook normaal wonen, willen geen buurman die verslaafd is en een totaal ander levensritme heeft, geen GGZ’er waar het factteam regelmatig aan de deur staat omdat betrokkene z’n pillen niet neemt. Ze zijn het zat mensen aan te moeten spreken, die ze niet kunnen verstaan, om duidelijk te maken dat de vuilniszak toch echt in de container en niet over het balkon moet worden gekieperd. Ze willen geen bewoner op de galerij waar vreemden met een masker op en wapens in de hand elkaar levensbedreigingen toeschreeuwen.

En wij zijn het ook zat bij Stadlander: al die politiek correcte wensen en verlangens van gemeenten en zorginstellingen. Wij willen nog wel mee denken over de huisvesting van al die bijzondere groepen als alle partners echt hun verantwoordelijkheid nemen en niet alleen denken aan het onderdak bij de woningcorporatie dat voor hun cliënt moet worden gezocht. Partners die ook de verantwoordelijkheid nemen om draagvlak bij bewoners te bewerkstelligen, Partners die een duurzame en een adequate begeleiding van hun cliënten borgen. Ook in de thuissituatie. Mogelijk zijn er ook andere oplossingen en keuzen te maken in de al dan niet (gede)concentreerde complexen waar we mensen met een specifieke achtergrond onder (strikte begeleiding) onderdak bieden. Het initiatief van GGZ-WNB voor het creëren van een "inter"murale zone vinden wij het zeer spoedig uitwerken meer dan waard.

En u lezer van dit bestuursverslag. U die als professional dit verslag achter uw bureau zit te lezen. Vindt u echt dat praktisch iedereen maar thuis moet blijven wonen, zou u naast een ex-gedetineerde willen wonen waar de (ex-)maten uit het drugsmilieu nog wat mee af te rekenen hebben? Stelt u zich eens voor hoe die inclusieve samenleving er uit moet zien.

Natuurlijk vullen we dit bestuursverslag ook met de gegevens waar de overheid om vraagt: de aantallen woningen, de bedragen die we aan leefbaarheid besteden, de mutaties, uitzettingen, de omvang van de renovaties enzovoort, enzovoort.

Ton Ringersma,
bestuurder

Hoofdstuk 1. Dienstverlening

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.

Het Dienstverleningsconcept van Stadlander is op deze waarde gebaseerd. Stadlander gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid van huurders voor hun woon- en leefsituatie. Mensen voeren in principe zelf de regie over de manier waarop zij leven en wonen. De contacten met het merendeel van onze (potentiele) 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 de telefoon of een digitaal loket. Wanneer blijkt dat een klant niet zo zelfredzaam is en er meer begeleiding is, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van overlast door psychische of verslavingsproblemen dan komt de klantbegeleider in beeld.

Klanthuis

Om onze klanten persoonlijk te kunnen benaderen is het belangrijk dat wij op het moment dat de klant contact met ons opneemt weten wie hij is en wat er speelt bij deze klant. Om dit te realiseren heeft Stadlander het afgelopen jaar ervoor gezorgd dat de relevante informatie van en over de klant op één plek beschikbaar is. Salesforce is het (nieuwe) systeem waarmee Stadlander een 360 graden klantbeeld weet te creëren.

Alle eerstelijns klantcontacten, dus telefoon, baliebezoek en mail komen binnen bij het Klanthuis. Het afgelopen jaar waren dat gemiddeld zo'n 6.000 contactmomenten per maand. Verdeeld over de verschillende kanalen zag dit er als volgt uit:

Een van de belangrijkste doelstellingen dit jaar was het verhogen van de klanttevredenheid. Twee belangrijke speerpunten binnen deze doelstelling waren het verhogen van de "firsttime fix" naar 80% en het verlagen van de afhandelingstermijn van vragen die klanten ons via de website of per mail stelden. 2018 heeft ons een gemiddelde van 84% "firsttime fix" opgeleverd. Ook is de afhandelingstermijn van de vragen die klanten ons per web of mail toezonden drastisch verlaagd van 8 dagen naar maximaal 3 (werk)dagen. Doel is dit nog verder te verlagen naar 48 uur. Daarnaast is samen met de teams Vastgoed en specialisten en de onderhoudsregisseurs die voor Stadlander werken een traject ingezet om de processen woning betrekken woning verlaten en de reparatieverzoeken efficiënter en klantvriendelijker te laten verlopen.

Een andere belangrijke ontwikkeling is de toename van social media. Onze doelgroep loopt niet voorop in het gebruik van social media, maar ook voor hen wordt het een steeds belangrijker middel om hun zaken te regelen. Social media wordt daarom een steeds belangrijker onderdeel van ons dienstverleningsconcept en dus onze eerstelijns klantcontacten. In 2018 is daarom de eerste aanzet gegeven om dit onderdeel te maken van onze reguliere dienstverlening.

Een belangrijke ontwikkeling voor de hele sector is de toename van het aantal verminderd zelfredzame personen binnen de doelgroep van de corporaties. Stadlander ziet hoe om te gaan



met deze steeds groter wordende groep als één van de grootste uitdagingen voor de toekomst. Deze toename heeft consequenties op allerlei gebieden dus ook voor de dienstverlening in de eerste lijn. De medewerkers van het Klanthuis worden regelmatig geconfronteerd met klanten voor wie de reguliere dienstverlening niet afdoende is. Een voorbeeld van deze klanten is Mevrouw Q.

Mevrouw Q is een op het oog nettere oudere dame die onlangs in Bergen op Zoom is komen wonen vanuit Zeeland. Mevrouw veroorzaakt geen overlast aan omwonenden, maar belt ons meerdere keren per dag of staat aan de balie met de mededeling dat ze het leven niet meer ziet zitten en er een eind aan wil maken. Daarnaast wil ze vaak toch weer verhuizen of komt ze 'iets' regelen, wat leidt tot onduidelijke gesprekken die erg lang duren. Wanneer mevrouw niet krijgt wat ze op dat moment wil wordt ze vaak dreigend naar medewerkers.

Ook Klanten als mevrouw Q moeten gehuisvest worden door de woningcorporatie en vanwege onze ondernemingswaarde sturen we mevrouw niet zomaar weg. Medewerkers van het Klanthuis kunnen deze klanten natuurlijk niet op de reguliere manier helpen. Daarom heeft Stadlander een aantal jaren geleden besloten een team op te richten dat zich enkel met deze doelgroep bezighoudt.

Klantbegeleiding

Klanten die niet zelfredzaam zijn omdat zij, psychiatrisch patiënt zijn, verslaafd zijn of te maken hebben met andere problemen, biedt Stadlander een helpende hand in de vorm van persoonlijke begeleiding.

Maatwerkklanten

Om deze vorm van begeleiding mogelijk te maken heeft Stadlander Klantbegeleiders in dienst. Zij zijn er voor onze maatwerkklanten. 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. Het onvoldoende zelfredzaam zijn heeft vaak een relatie met psychische stoornissen, eenzaamheid of financiële problemen.

Dit uit zich vaak in problemen op het vlak van wonen. Een voorbeeld van iemand die overlast geeft door psychiatrische problemen is meneer Y.

Meneer Y.

Meneer veroorzaakt sinds lange tijd, met periodes, overlast. In die periodes is hij depressief, heeft suïcidale gedachten en is psychotisch. Meneer heeft naast overlast de Bergse gemeenteraad op z'n kop gezet, want hij heeft het idee dat allerlei mensen/organisaties hem achterna zitten. Hij denkt dat Stadlander hem in de gaten houdt middels BigData. Ook zit de nationale veiligheidsdienst hem soms achterna. Meneer wordt (deze periodes) vaak opgenomen, maar komt altijd weer terug in de woning. De opbouw van zijn ziektebeeld begint dan weer van vooraf aan.

Stadlander ziet het aantal huurders met problemen steeds verder stijgen door de toestroom van nieuwe klanten uit de zorg. Als gevolg van wetgeving moeten steeds meer mensen zelfstandig gaan wonen of langer zelfstandig blijven wonen, mede omdat er in de zorginstellingen geen bedden meer beschikbaar zijn. Door de vaak mentale problemen van deze klanten kunnen ook andere problemen ontstaan. Zo kunnen er betalingsproblemen en overlastsituaties voor de omgeving ontstaan. Deze kwetsbare groep is vaak vatbaar voor het plegen van een vorm van woonfraude. In 2018 zijn er 132 mogelijke woonfraude zaken opgestart waarvan er inmiddels ook weer 67 zijn afgesloten.

Om al deze klanten te begeleiden heeft Stadlander inmiddels 11 klantbegeleiders en een specialist woonfraude en criminaliteit in dienst. Gezamenlijk hebben de Klantbegeleiders een actieve caseload van rond de 500 huurders.

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 dossier-opbouw 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 via kortere lijnen geregeld kan worden. Met de ISD Brabantse Wal zijn in het verleden convenanten afgesloten voor schuldhulpverlening. Daarnaast is Stadlander in de gemeente Woensdrecht en Steenberghe 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. Ons doel is om ook in de andere gemeenten dergelijke laagdrempelige lokale samenwerkingsverbanden te creëren. In de gemeente Tholen zijn andere samenwerkingsafspraken. Daar is Stadlander vaste deelnemer aan het Mass-overleg, waar samen met netwerkpartners probleemsituaties besproken worden en vervolgspraken gemaakt worden.

Bijzondere doelgroepen

Het team Klantbegeleiding is de afgelopen jaren ook steeds actiever geworden in de preventieve aanpak van sociale problematiek. Begin 2017 is het team gestart met spreekuren op de maatschappelijk opvang en bij de GGZ. Ook worden steeds meer intakes gehouden met potentiële klanten. Een voorbeeld van één van die potentiële klanten die uitgenodigd is voor een intake gesprek is meneer C.

Meneer C. is uitgenodigd voor een intakegesprek, omdat hij in aanmerking komt voor een woning op het eiland Tholen. Op zijn adreshistorie komen een aantal gevangnissen voor wat aanleiding is een gesprek met hem aan te gaan. Meneer is samen met zijn begeleider gekomen, want op het moment van de intake zit hij nog vanwege een ISD maatregel in detentie. Oorzaak: alcoholverslaving. Volgens C. en zijn begeleider gaat het inmiddels goed met hem. Hij wil opnieuw beginnen in een nieuwe omgeving. Er zijn bij aanvang van het nieuwe contract aanvullende voorwaarden met meneer afgesproken.

Naast de samenwerking met de gemeenten waar Stadlander woningen heeft, zijn wij ook lid van het regionaal Kompas. Een samenwerkingsverband in West Brabant, waarin verschillende gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen samenwerken in de huisvesting van bijzondere doelgroepen. In het kader van het regionaal kompas zijn projecten als Housing First en Sober Wonen opgestart. 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. Inmiddels wordt geëvalueerd of deze projecten een doorstart krijgen.

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 wij 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 volwaardige partijen bij het overleg over de te maken prestatieafspraken. Netwerkpartners zijn partijen waarmee we samenwerken en waarbij het gaat om een professionele werkrelatie die anders is en tegelijkertijd ook veel verder gaat, dan een puur zakelijke klant-leveranciersverhouding.

Regionale samenwerking in de prestatieafspraken

De Brabantse Wal-gemeenten en de gemeente Tholen, zeven betrokken huurdersverenigingen en de woningcorporaties Woonkwartier, Woningstichting Woensdrecht en Stadlander hebben eind 2016 regionale prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2017-2020 teneinde de 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. Ook in 2018 zijn 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 in 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 voorbereid 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, de herstructurering van Gageldonk-West en de focus op betaalbaarheidsproblemen/schuldenproblematiek, 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 2017 voortgezet. De overlegstructuur is evenals in Bergen op Zoom als gevolg van de te maken prestatieafspraken geïntensiveerd. Daarnaast worden bestuurlijk gevoelige dossiers afzonderlijk besproken en opgepakt.

Samenwerking met de gemeente Tholen

Ook in 2018 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 als o.a. woningbouw, duurzaamheid en participatie. Ook in 2018 was de herstructurering van Sint Maartensdijk-West een belangrijk punt op de agenda. De gemeente en Stadlander trekken intensief samen op om deze wijk voor de toekomst op te waarderen. Er gebeurt veel in de wijk, maar dat is goed. Zo wordt onze inzet ook voor de bewoners van Sint Maartensdijk-West zichtbaar.

Samenwerking met de gemeente Woensdrecht

Ook met de gemeente Woensdrecht 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. Stadlander is zeer tevreden over de werkwijze rondom het Armoedepact dat de gemeente Woensdrecht met diverse partijen, waaronder Stadlander, heeft afgesloten. Dit is een laagdrempelig lokaal samenwerkingsverband, waarin het bestrijden van armoede centraal staat. Armoede kent vele uitsluitingsvormen, 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 huurdersorganisaties werkzaam in ons werkgebied, waarvan er vier verenigd zijn een Platform van Huurdersbelangenverenigingen. Op lokaal niveau vindt periodiek overleg plaats tussen de relatiemanagers en de huurdersorganisatie. 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. Dit jaar hebben we gezamenlijk afgesproken om te gaan werken aan een ontwikkelagenda. Welke onderwerpen verwachten we de komende jaren op onze weg en hoe denken we de huurdersparticipatie voor de toekomst te borgen? Ook de samenwerking van de Huurdersbelangenvereniging onderling is een punt van aandacht. De huurdersbelangenverenigingen kregen over verschillende onderwerpen informatie en gaven ons advies over de voorgenomen sloop van een aantal complexen, over onze wijken- en kernvisies en over een voorgenomen wijziging van de labelling 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.

Pareltjes

In 2018 zijn onze 'pareltjes' voor een vierde maal in het zonnetje gezet. Pareltjes zijn huurders die zich vrijwillig inzetten voor hun medebewoners en/of directe leefomgeving. Stadlander hecht er belang aan om haar waardering voor deze inzet te laten blijken. Medewerkers van Stadlander hebben deze huurders bezocht met de Stadlander (SRV-)wagen en hebben als blijk van waardering persoonlijk een mandje met streekproducten overhandigd.

Op de koffie

Dit jaar zijn we gestart met het voeren van de "op de koffie" gesprekken. In vorm van duo's (van alle medewerkers van Stadlander) gaan we op gesprek met als doel een betere relatie te krijgen met onze huurders en een goede aansluiting te krijgen met wat de huurder van ons verwacht in relatie tot wat Stadlander doet. Daarbij willen we de corporatie ook een gezicht bij onze huurders geven.

In totaal zijn er 202 gesprekken gevoerd met huurders in de leeftijd van 23 en 96 jaar met een gemiddelde leeftijd van 50 jaar. De willekeurig geselecteerde huurders zijn geen maatwerkkanten, hebben geen overlastdossier of een dossier wat huurachterstand betreft. In de gesprekken zijn onderwerpen besproken wat men vindt van de woning, de

woonomgeving, hun sociaal netwerk, wat ze vinden van de dienstverlening van Stadlander en wat hun toekomstperspectief. Blijven wonen of verhuizen. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat van de bezochte huurders het overgrote deel tevreden is over de woning. De woonomgeving wordt als prettig ervaren en het ervaren van overlast ligt gelijk met het landelijk gemiddelde. Bij ontevredenheid over de dienstverlening wordt met name aandacht gevraagd voor de communicatie vanuit Stadlander en de Onderhoudsregisseur richting de huurders.

Deze input gebruiken we om onze werkwijze waar nodig aan te passen. De reacties van de huurders op onze bezoeken zijn positief. Terugkoppeling richting onze huurders vindt plaats via een artikel in de Thuis en een persoonlijke brief.

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 sparringpartner voor veel maatschappelijk betrokken organisaties en biedt Vraagwijzer een goed bezocht 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 toets namens de algemene ledenvergadering (ALV) het gevoerde beleid en de 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 welzijnsorgani-

saties 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 2018 hebben wij de samenwerking met Vraagwijzer en de ISD in de zogenaamde DigiPunten in Bergen op Zoom en Steenberghe voortgezet. Bij deze DigiPunten, die bemenst worden door vrijwilligers, kunnen mensen terecht die moeite hebben met het omgaan met een computer. Een probleem dat door de verdergaande digitalisering in de samenleving alleen maar groter wordt. In samenwerking met de gemeente Tholen is in 2018 ook een DigiPunt geopend bij Anna-Zorgt in Sint Annaland en bij het Leger des Heils in St. Maartensdijk. Met het in 2017 geopende DigiPunt in de Vossekui in Oud-Vossemeer kunnen de inwoners van de gemeente Tholen nu op drie plaatsen terecht. In de gemeente Woensdrecht vervult de BWI (Brede Welzijnsinstelling) aan de Kromstraat deze rol.

Het thema laaggeletterdheid heeft ook in 2018 weer onze aandacht gekregen. Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat in onze regio 17% laaggeletterdheid onder de bevolking aanwezig is. Onderzoek wijst tevens uit dat dat onder onze huurders vaker voorkomt dan onder de overige bewoners in de regio. Stadlander helpt daarom graag mee het thema laaggeletterdheid uit de taboesfeer te halen. In 2018 hebben we met medewerking van Stichting Lezen & Schrijven een verdiepende training georganiseerd voor onze klantbegeleiders, omdat in de praktijk blijkt dat er toch een aarzeling bestaat om mensen aan te spreken op hun laaggeletterdheid. Ook hebben we in 2018 weer een aantal workshops georganiseerd voor onze nieuwe collega's, zodat ook zij getraind worden in het herkennen van laaggeletterdheid. De aanwezigheid van twee taalambassadeurs (ex-laaggeletterden) bij deze workshops was zeer waardevol. Zij kunnen als

geen ander, vanuit hun vroegere ervaring precies duidelijk maken tegen welke problemen zij aanliepen.

Stichting Samen Werken

In 2018 heeft de samenwerking met Stichting Samen Werken wederom vorm gekregen door het inzetten van toezichthouders op complexen en in buurten. Daarnaast wordt een beroep gedaan op hetbuurtserVICETEAM, voor allerhande opschoonacties rondom onze complexen. 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 multi-probleemgezinnen of zorgmijders die strafbare feiten plegen, ernstige overlast veroorzaken of weigeren mee te werken aan hulpverlening, en waarachter een complexe problematiek schuilgaat. Het complexe karakter van de problematiek vraagt een aanpak die de eigen mogelijkheden van de zorgverlening of het strafrecht overstijgt.

Als reguliere inzet van partners binnen de eigen keten niet meer werkt, kan een beroep worden gedaan op het netwerksamenwerkingsverband, het Zorg- en Veiligheidshuis. De ketenpartners signaleren problemen, bedenken oplossingen en voeren die samen uit. Werkprocessen worden op elkaar afgestemd, zodat ze elkaar aanvullen. Het doel van de netwerksamenwerking is het terugdringen van overlast, huiselijk geweld en (jeugd)criminaliteit. Ingezet wordt op gedragsverandering, recidivevermindering en verbetering van de kwaliteit van leven van de delinquent. Men gaat dadergericht, gebiedsgericht en probleemgericht te werk.

Stadlander sluit aan bij het Huiselijk Gewelddoverleg, Nazorgoverleg (detentie) en Hulpverlening Casusoverleg (maakt een hulpverleningsplan voor jeugdige overlastgevend en/of plegers van lichte overtredingen tot 24 jaar en voert deze met de partners uit). Doel is vooral het voorkomen dat (risico)

jongeren in aanraking komen met justitie. Per overleg worden er gemiddeld vier nieuwe huiselijk geweld multi-probleemzaken besproken, de andere worden opgevangen door Veilig thuis en direct uitgezet naar het voorliggend veld. Indien nodig, wordt er daarnaast nog een netwerkberaad gepland, waarbij alle partijen aanwezig zijn (specialist Stadlander met de klantbegeleider).

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

Wijk- en buurtinitiatieven op gebied van leefbaarheid

Het in gesprek gaan met bewoners heeft in 2018 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. Team Gebied, waar de gebiedsconsulenten, gebiedsbeheerders en projectleiders Leefbaarheid deel van uit maken, 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:

- **Leefbaarheid Sint-Maartensdijk-West, Sint-Maartensdijk**

In Sint-Maartensdijk-West ligt een grote herstructureringsopgave. De eerste fases nieuwbouw zijn inmiddels gerealiseerd. Naast het investeren in nieuwe woningen, wordt ook volop gewerkt aan het versterken van leefbaarheid. Op het gebied van schoon/heel/veilig wordt samen met bewoners gewerkt aan het opschonen van het groen rondom onze woningen. Om de nieuwe wijk goed op de kaart te zetten en nieuwe bewoners aan te trekken, is door gemeente Tholen,

aannemersbedrijf De Nijs-Soffers en Stadlander een start gemaakt met een gebiedscommunicatietraject. Om de gebiedscommunicatie vorm te geven, wordt in 2019 samen met bewoners uit het dorp bepaald welke kernwaarden bij Smerdiek passen. Vanuit deze kernwaardes wordt het traject verder vormgegeven.

- ***Herinrichting binnenterrein Verbrandestraat e.o., Tholen***

In samenwerking met bewoners en Verheij Integrale Groenzorg is een plan opgesteld om het gezamenlijke binnenterrein opnieuw in te richten. Doel van de nieuwe inrichting is enerzijds het verfraaien van de uitstraling van het complex en anderzijds het stimuleren van ontmoeting tussen bewoners uit het complex. Een aantal bewoners heeft samen een activiteitencommissie gevormd die na de herinrichting van het terrein activiteiten voor bewoners gaat organiseren. De voorbereidingen voor de herinrichting zijn in 2018 gestart, de uitvoering van werkzaamheden vindt plaats in 2019.

- ***Leefbaarheidsonderzoek Populierenbuurt, Bergen op Zoom***

Met het leefbaarheidsonderzoek is een eerste inventarisatie uitgevoerd naar hoe bewoners de leefbaarheid in en rondom dit complex ervaren. Het complex bestaat uit 88 huishoudens. Doel van dit onderzoek is om te bevragen hoe men het wonen in het complex ervaart in de brede zin van het woord. Door te weten wat er speelt kan Stadlander beter inspelen op vraagstukken in samenwerking met de bewoners.

- ***Tijdelijke bestemming braakliggende terrein Fort Zeekant, Bergen op Zoom***

Samen met bewoners is gebrainstormd over een tijdelijke invulling van het braakliggende terrein in de wijk Fort Zeekant. Middels een stemming is gekozen om op deze grond een wijkmoestuin en een bloemenweide te realiseren. De school uit de wijk is nauw betrokken geweest bij de uitvoering van dit project. Het braakliggende terrein dient als testterrein voor de invulling van het nieuw te realiseren park. De bewoners van Fort Zeekant testen hier of een bloemenweide, danwel moestuin ook een geschikte invulling kunnen vormen voor het definitief aan te leggen wijkpark.

- ***Ontmoetingsruimte Zoomflat, Bergen op Zoom***

Eind 2018 heeft WijZijn haar activiteiten, die in de ontmoetingsruimte van de Zoomflat plaatsvonden, verhuisd naar wijkcentrum De Korenaere in Bergen op Zoom. Een groep bewoners uit het complex heeft een activiteitencommissie gevormd, om zich actief in te zetten voor het organiseren van activiteiten voor de medebewoners. Stadlander heeft de aanwezige ontmoetingsruimte ter beschikking gesteld aan bewoners, zodat de activiteitencommissie hier voor de medebewoners leuke activiteiten kan organiseren. De activiteitencommissie wordt in de uitvoering van haar werkzaamheden ondersteund door de gebiedsconsulent van Stadlander.

- ***Ontmoeting Piuspark, Bergen op Zoom***

Omwonenden van Piushof en Lorkstraat in Bergen op Zoom hebben hun krachten gebundeld om burens met elkaar in contact te brengen in het Piuspark. Het Piuspark is een aantal jaren als opslag gebruikt voor het stallen van materieel voor de bouwwerkzaamheden in dit herstructureringsgebied. Inmiddels is het park vrijgemaakt van materieel en weer in gebruik als park. De bewoners hebben deze gelegenheid aangegrepen om onderling contact te stimuleren door o.a. gebruikmaking van het in de wijk gelegen Piuspark.

- ***Speelgelegenheid Narcissenveld, Bergen op Zoom***

Het speelterrein aan het Narcissenveld wordt samen met bewoners en betrokken instanties opnieuw ingericht. Het doel van de herinrichting is om diverse doelgroepen uit de wijk hier een plek te geven om elkaar te ontmoeten. De nieuwe plannen worden door bewoners (ondersteund door gemeente, WijZijn, Buurtcultuurfonds en Stadlander) uitgewerkt. De uitvoering van de plannen zal plaatsvinden in 2019.

- ***Wijkgesprek Meilust, Noordgeest en Tuinwijk, Bergen op Zoom***

In het voorjaar is een wijkgesprek georganiseerd voor alle bewoners uit de drie noordelijke wijken van Bergen op Zoom. De bijeenkomst is georganiseerd door gemeente Bergen op Zoom, WijZijn Traversegroep en Stadlander. Het doel van het wijkgesprek is om met bewoners in gesprek te gaan over hoe zij het wonen in de Noordelijke wijken ervaren. De opkomst was hoog en een hoop ideeën en

initiatieven zijn aangedragen door bewoners. De ideeën en initiatieven zijn omgezet in activiteiten die opgenomen zijn in een leefbaarheidsagenda. Alle betrokken partijen, zowel professionals als bewoners, dragen een steentje bij aan de uitvoer van de leefbaarheidsagenda.

- **Herinrichting binnenterrein Klaproosplein, Bergen op Zoom**

Gemeente Bergen op Zoom, WijZijn traversegroep, De Kok Bouwgroep en Stadlander hebben de krachten gebundeld om samen met bewoners het binnenterrein van het Klaproosplein opnieuw in te richten. Studio 1:1 heeft in opdracht van het Buurtcultuurfonds het project begeleid. Het doel van de herinrichting is het stimuleren van ontmoeting tussen bewoners uit de wijk.

- **Ravelijnflat, Bergen op Zoom**

Tot eind 2016 leverde Tante Louise vanuit Avondvrede zorg en ondersteuning aan de bewoners van De Ravelijnflat. Avondvrede is inmiddels gesloten en daarmee is de Ravelijnflat weer een regulier woongebouw geworden. Hoewel bewoners er zelfstandig wonen, kunnen sommige bewoners op zijn tijd wat extra hulp gebruiken. Daarnaast blijkt er onder bewoners behoefte te bestaan aan gezamenlijke activiteiten. Stadlander en beroepsonderwijsinstelling ROC West-Brabant hebben de handen in één geslagen. Studenten van diverse opleidingen van het ROC West-Brabant bieden de bewoners van de Ravelijnflat ondersteuning door activiteiten te organiseren in de aanwezige ontmoetingsruimte of door hen te helpen bij allerlei klusjes. Een drietal studenten heeft zelfs zijn intrek genomen in de Ravelijnflat. In ruil voor korting op de huur bieden zij de bewoners ook op minder gezette tijden een helpende hand. Op deze wijze slagen Stadlander en ROC West-Brabant erin het woongebot van de bewoners van de Ravelijnflat te verhogen en tegelijkertijd studenten de kans te bieden praktijkervaring op te doen.

- **Pop-up wijkspreekuren, Bergen op Zoom**

Het afgelopen jaar zijn op diverse locaties in Gageldonk en Fort Zeekant pop-up wijkspreekuren gehouden. Medewerkers van gemeente Bergen op Zoom, WijZijn Traversegroep, politie, wijkzuster, handhaving en Stadlander zijn op pad gegaan met de Stadlander SRV-wagen om met bewoners in

gesprek te gaan. Doel van het spreekuur is op een laagdrempelige manier met bewoners in gesprek te gaan om te horen welke ideeën, klachten en behoeften er zijn in ons werkgebied. Tevens leren bewoners op deze wijze de professionals kennen, die in hun wijk actief zijn.

- **Lichtjes actie Gageldonk West, Bergen op Zoom**

Wij Maken De Wijk Gageldonk West (samenwerking tussen gemeente Bergen op Zoom, Stadlander en bouwpartners) deelde op de valreep van 2018 lichtjes uit aan de bewoners van straten en complexen die in 2018 vernieuwd en gebouwd zijn. Het is een kleine traditie geworden in deze wijk om afgeronde projecten in de donkere decembermaand in het licht te zetten.

Buurtcultuurfonds

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

Stadlander heeft daarom in 2012 een Fonds op Naam bij het Prins Bernhard Cultuur Fonds geopend onder de noemer van Buurtcultuurfonds. Sinds 2018 wordt dit fonds uitgeput en niet meer opnieuw aangevuld bij het Prins Bernhard Cultuur Fonds. Sinds de start van deze samenwerking in 2012 is duidelijk geworden uit de jaarlijkse evaluaties dat de samenwerking leidt tot positieve bijdragen op het gebied van leefbaarheid, voornamelijk als gevolg van de positie van de huurder van Stadlander ten aanzien van dat fonds. De bewoner vraagt immers aan en bepaalt daarmee mede de besteding van de middelen in dat fonds. In de afgelopen jaren is het aandeel wat vanuit het Fonds aangevraagd wordt gestegen naar meer dan 35%. In overleg met o.a. de Autoriteit Wonen is gebleken dat uit de initiatieven die vanuit het fonds ontstaan, er nog steeds een meerwaarde aanwe-

zig is om een dergelijk fonds te behouden. Daarom hebben wij het Stadlander Buurt- en natuurfonds in stand gehouden zonder tussenkomst van het Prins Bernhard Cultuur Fonds. Streven blijft om het aantal initiatieven van bewoners uit de wijk zelf te doen toenemen.

Het is de bedoeling dat door middel van een vouchersysteem de initiërende rol van Stadlander afneemt. We hebben het dan over een transitie van cultuurconsumerende (of zelfs cultuurnegerende) wijken naar cultuurproducerende wijken.

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. Dit vraagt ook om aandacht voor financiële scheefwoning; 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 met 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 van 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 eerst naar huurwoningen en in een later stadium ook naar 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 en splitsing DAEB / niet-DAEB

Op 31 december 2018 bedroeg het woningbezit van Stadlander 14.035 (zelfstandige) woningen. Stadlander verhuurt haar woningen in verschillende huurklassen.

Vanuit de Woningwet heeft Stadlander 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 betaalbaar wonen in vitale wijken voor mensen met een laag of middeninkomen en het huisvesten van bijzondere doelgroepen. 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 (€ 36.798 – € 41.056) die in de sociale sector of reguliere particuliere huursector onvoldoende kans op huisvesting hebben.

Onderstaand de verdeling van de zelfstandige woningen per huurklasse, gesplitst in DAEB en niet DAEB (z.o.z.).

	<=417,34	<=640,14	<=710,68	>710,68	Totaal DAEB
Bergen op Zoom	1.157	5.829	1.296	221	8.503
Moerdijk	1	0	0	0	1
Roosendaal	13	206	58	9	286
Steenbergen	207	941	235	39	1.422
Tholen	401	1.727	311	9	2.448
Woensdrecht	77	307	133	28	545
Eindtotaal	1.856	9.010	2.033	306	13.205

	<=417,34	<=640,14	<=710,68	>710,68	Totaal niet DAEB
Bergen op Zoom	6	81	100	502	689
Moerdijk	0	0	0	0	0
Roosendaal	0	0	0	0	0
Steenbergen	0	11	6	20	37
Tholen	0	2	12	26	40
Woensdrecht	0	7	5	52	64
Eindtotaal	6	101	123	600	830

Huurverhoging

Mede op basis van de adviezen van onze huurdersbelangenorganisaties heeft Stadlander de jaarlijkse huurverhoging voor haar sociale doelgroep, die in een sociaal (DAEB) gelabelde woning wonen per 1 juli 2018 beperkt tot 1,8%.

Huurders die tot de sociale doelgroep horen maar in een vrije sector huur (niet-DAEB) gelabelde woning wonen is de verhoging van 3,9% aangezegd. Voor de huurders die behoorden tot de laagste inkomenscategorieën en die in

2017 kwijtschelding van gemeentelijke belastingen en heffingen kregen, werd de huur niet verhoogd. Stadlander huisvest daarnaast scheefwoners 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. In een aantal herstructureringswijken is daarom de inkomensafhankelijke huurverhoging bij 183 huurders beperkt tot 4%. 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 scheefwoners daarom de door de minister toegestane huurverhogingen door. De huishoudens in de geliberaliseerde (vrije huur) sector kregen een marktconforme verhoging.

De huurverhoging 2018 is als volgt aangezegd:

- 2.652 huurders een huurverhoging van 0,0% (kwijtschelding gemeentelijke belastingen)
- 8.865 huurders een huurverhoging van 1,8% (huishoudinkomens tot € 41.056 of huishouden bestaat uit vier of meer personen of in het huishouden is iemand die AOW gerechtigd is, wonend in een DAEB-gelabelde woning)
- 189 huurders een huurverhoging van 3,9% (huishoudinkomens tot € 41.056 of huishouden bestaat uit vier of meer personen of in het huishouden is iemand die AOW gerechtigd is, wonend in een niet-DAEB gelabelde woning)
- 183 huurders een huurverhoging van 4,0% (huishoudinkomens > € 41.056 en woonachtig in een wijk van herstructurering)
- 478 huurders een huurverhoging van 5,4 % (huishoudinkomens > € 41.056)
- 696 huurders met een afwijkend percentage (aftopping maximale huur of aftoppingsgrens).

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 67 bezwaarschriften ontvangen. Van deze bezwaarschriften zijn er 45 vervallen. De reden hiervan was in 10 gevallen een

toegepaste correctie op de aangezegde huurverhoging en bij 35 is naar aanleiding van briefwisseling met de klant deze door hem ingetrokken. Er zijn in augustus 2018 22 bezwaarschriften ingediend bij de Huurcommissie. Alle bezwaarschriften waren gericht tegen een inkomensafhankelijke huurverhoging, terwijl er in 15 gevallen sprake is van een reguliere huurverhoging. Vier bezwaarschriften zijn na het indienen bij de Huurcommissie alsnog door de klant ingetrokken. De resterende 18 dossiers zijn nog in behandeling. Noot: inmiddels is er in 14 bezwaarschriften een uitspraak gedaan, waarbij in alle gevallen de huurverhoging redelijk is verklaard

Toewijzingsbeleid/ontwikkeling woningzoekenden

Stadlander publiceert het actuele woningaanbod via de website 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 2018 was 7,3 maand. Ten opzicht van vorig jaar, toen de wachttijd 6,5 maand was, is de woningmarkt iets minder ontspannen. Vergeleken met het aantal verhuring in dit jaar 1.196 en vorig jaar 1.343 is het te verklaren waarom de wachttijd licht aan het oplopen is. Er zijn minder woningen beschikbaar gekomen voor de woningzoekenden door mutatie.

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, Zeeuwsland 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 verhuring 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. In 2018 is deze lijn verder doorgezet. Door via het 24-uursmodel de woningen te adverteren wordt het verhuurproces versneld. De advertentie staat namelijk 24 uur online in plaats van 72 uur bij het aanbodmodel.

Toewijzingsmodel	Aantal verhuurde woningen 2018	Aantal verhuurde woningen 2017	Aantal verhuurde woningen 2016
24 uurs model	529	408	149
Aanbodmodel	376	434	564
Optiemodel	14	16	7
Lotingmodel	21	35	33
Directe verhuur	123	257	279
Bemiddeling	133	193	273
Totaal	1.196	1.343	1.305

Aantal nieuwe huurcontracten

In 2018 sloot Stadlander 1.196 huurcontracten af. Het betrof 1.057 bestaande woningen en 139 nieuwbouwwoningen (120 woningen gemeente Bergen op Zoom en 19 woningen gemeente Tholen).

Toewijzing naar rato van samenstelling huishouden, inkomen en huurprijs.

Sinds een aantal jaar zijn corporaties verplicht passend toe te wijzen. Passend toewijzen wil zeggen dat Stadlander bij het verhuren van woningen aan huishoudens die huurtoeslaggerechtigd zijn geen woningen mogen toewijzen die een kale huurprijs hebben van meer dan € 597,30 (1/2-persoonshuishoudens) of € 640,14 (3 of meerpersoons-huishoudens). Aan huishoudens die niet huurtoeslaggerechtigd zijn, maar waarvan het inkomen lager is dan € 36.798 mogen woningen met een kale huurprijs tot € 710,68 worden toegewezen.

Eenpersoonshuishoudens

LEEFTIJD	JAARINKOMEN	kale huurprijs ≤ 417,34	kale huurprijs > 417,34 ≤ 597,30	kale huurprijs > 597,30 ≤ 710,68	Totaal
Jonger dan AOW-leeftijd	Tot 22.400	178	285	3	466
Jonger dan AOW-leeftijd	Groter dan 22.401	0	4	106	110
AOW-leeftijd en ouder	Tot 22.375	6	69	0	75
AOW-leeftijd en ouder	Groter dan 22.376	0	2	27	29
Totaal		184	360	136	680

Tweepersoonshuishoudens

LEEFTIJD	JAARINKOMEN	kale huurprijs ≤ 417,34	kale huurprijs > 417,34 ≤ 597,30	kale huurprijs > 597,30 ≤ 710,68	Totaal
Jonger dan AOW-leeftijd	Tot 30.400	18	121	2	141
Jonger dan AOW-leeftijd	Groter dan 30.401	0	1	46	47
AOW-leeftijd en ouder	Tot 30.400	1	35	0	36
AOW-leeftijd en ouder	Groter dan 30.401	0	2	13	15
Totaal		19	159	61	239

Drie- en meerpersoonshuishoudens

LEEFTIJD	JAARINKOMEN	kale huurprijs ≤ 417,34	kale huurprijs > 417,34 ≤ 597,30	kale huurprijs > 597,30 ≤ 710,68	Totaal
Jonger dan AOW-leeftijd	Tot 30.400	2	157	0	159
Jonger dan AOW-leeftijd	Groter dan 30.401	0	2	42	44
AOW-leeftijd en ouder	Tot 30.400	0	2	0	2
AOW-leeftijd en ouder	Groter dan 30.401	0	0	0	0
Totaal		2	161	42	205

Aantal toegewezen woningen	Aantal niet conform passendheidstoets	
	Inkomen > € 36.165	huurprijs < 710,98
	Aantal	Percentage
1.124	5	0,45%

Van de in totaal 1.196 (1.124 sociaal en 72 vrije sector) toegewezen woningen zijn er 133 (11,1%) 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	2018	2017	2016
Bijzondere voorrang	17	31	23
Calamiteit	6	6	19
Contractovername	4	6	5
Doorstroming	1	4	1
Herstructurering	13	28	52
Medisch maatwerk	5	9	11
Statushouder	44	58	88
Tijdelijke verhuur	32	35	62
Toewijzing woning vrije sector	9	14	7
Woningruil	2	2	5
Totaal aantal	133	193	273

Tijdelijke verhuur Leegstandwet en bruikleen

In 2018 zijn 216 woningen op basis van de Leegstandwet tijdelijk verhuurd en 44 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 tussenkomst van een leegstandbeheerder zorg voor de tijdelijke

verhuur. Bewoning op basis van bruikleen wordt door leegstandsbeheerder VVB Wonen geregeld. Bij mutaties waarbij geen bewoning van minimaal zes maanden mogelijk is, passen we de bruikleenconstructie toe. Vanaf 6 juli 2018 zijn de tijdelijke huurcontracten van 14 adressen in Sint-Maartensdijk omgezet naar bruikleen omdat verlenging van de leegstandsvergunning niet meer mogelijk was. In de Gentiaan te Bergen op Zoom zijn 11 woningen die werden bewoond op basis van bruikleen via leegstandsbeheerder VPS gefaseerd opgezegd en door Stadlander weer beschikbaar gesteld in de tijdelijke verhuur

	Bruikleen (antikraak)			Tijdelijke verhuur		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
VPS	92	14	0	10	6	3
WVB	79	57	44	83	85	76
Voorkom Leegstand	60	29	0	74	35	0
Stadlander	0	0	0	62	104	137
Totaal	231	100	44	229	230	216

Aantal aanvragen urgentie en daadwerkelijke verlening

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 2018 hebben 58 woningzoekenden met behulp van hun voorrangslabel een woning toegewezen gekregen. Dit is 4,9% van de totale verhuringen. De verdeling per voorrangscategorie is als volgt:

Urgentie	2018	2017	2016
Inschrijfduurverlenging	25	37	22
Sociale urgentie	11	9	6
Medische voorrang – wandelstok	7	4	9
Medische voorrang – rollator	7	20	18
Medische voorrang – rolstoel	3	5	8
Medische voorrang – maatwerk	5	13	4
Totaal aantal	58	88	67

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. Hierbij is geen sprake geweest van rechtstreekse bemiddeling.

Huurachterstanden/activiteiten huurincasso

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

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 treffen we op maat.

Stadlander verwijst huurders die oprecht, snel en effectief geholpen willen worden met het oplossen van hun schulden-

problematiek 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.

Van de 94 aangezegde ontruimingen in 2018 (2016: 138, 2017: 126) als gevolg van betalingsachterstand is het in 28 (2016: 40, 2017: 34) gevallen ook daadwerkelijk tot een ontruiming gekomen. Door een intensievere samenwerking met ISD Brabantse Wal, Gemeente Tholen en WijZijn is het minder vaak tot een aanzegging ontruiming gekomen.

In 23 gevallen bleek de huurder al vertrokken voor de ontruiming. Bij de overige 5 adressen moest de gerechtsdeurwaarder de woning daadwerkelijk ontruimen.

Van de 94 aanzeggingen hebben 12 huurders de gehele achterstand betaald en is er in 28 zaken alsnog een regeling afgesproken. 13 huurders zijn aangemeld bij schuldhulpverlening. 8 huurders hebben veel kosten voorkomen door net voor de ontruimingsdatum zelf de sleutels in te leveren en 6 keer is de ontruiming opgeschort. (4x politie-staking, 1x verzetprocedure en 1x uit coulance)

Urgentie	Totalen 2018	Totalen 2017
Aantal aangezegd	92	126
Aantal doorgegaan	28	34
Met als reden huurachterstand	23	33
Gemiddelde huurachterstand per ontruiming		
(zonder kosten deurwaarder) in euro	3.035	2.728
gemiddelde herstelkosten per ontruiming in euro	5.044	2.529

Van de bij deze 28 ontruimingen betrokken huurders was bekend dat

- Er 5 huurders een uitkering hadden
- Er 5 huurders inkomen uit werk hadden
- Van de overige huurders beschikten wij niet over deze gegevens.

In 2018 zijn we gestart met een pilot “samenwerking bewindvoering plus” met gerechtsdeurwaarderskantoor Janssen & Janssen. Het doel is het voorkomen van een ontruiming en het bevorderen van een blijvende positieve verandering in het betaalgedrag van recidivisten. Huurders waar Stadlander in een vroeg stadium niet mee in contact komt, worden door de deurwaarder benaderd met het aanbod voor begeleidende hulp. De eerste resultaten zijn positief en het is bij alle aangedragen huurders gelukt om in gesprek te gaan. Uiteraard gaan we in 2019 verder met onderzoeken waarom deze aanpak zo succesvol blijkt bij deze groep huurders. Een aantal huurders, die via deze weg een regeling getroffen hebben n.a.v. de aankondiging van het huisbezoek, gaven aan dat het woord “deurwaarder” de aanleiding was om nu wel meteen te reageren.

Wet Incassokosten (WIK)

In 2018 hebben we de procedure van de afdeling incasso veranderd. Voorheen stuurden we maandelijks 3 brieven naar de huurder alvorens de zaak werd overgedragen aan de gerechtsdeurwaarder. In 2018 zijn we vanuit de incasso afdeling zelf de WIK brief gaan versturen. Na ontvangst van deze brief krijgt de huurder nog 14 dagen de kans om kosteloos de huurachterstand te voldoen. Wanneer er binnen die termijn geen volledige betaling is ontvangen gaat het dossier direct naar de gerechtsdeurwaarder en is de huurder kosten verschuldigd. Door deze manier van werken is er maar 1 maand achterstand wanneer het dossier naar de deurwaarder gaat. Dit maakt dat de kosten lager blijven, de achterstand eerder betaald kan worden en het langer duurt voordat de huurder geconfronteerd wordt met kosten van een gerechtelijke procedure. De termijn is nog te kort om aan te kunnen geven wat hiervan de resultaten zijn. Wel blijkt dat de WIK een manier is om vroeger met de huurder in contact te komen waardoor de kans op het oplossen van de huurachterstand verkleind wordt én de kans op snelle oplossing groter.

Woonfraude

In 2018 hebben we 132 woonfraude zaken geopend, daarvan zijn er in 2018 67 afgesloten. Eind 2018 hebben we nog 100 lopende woonfraude zaken, welke nog in behandeling zijn. Bij 19 adressen zijn invallen gedaan met betrekking tot hennep, hard drugs en xtc lab.

Regionale Geschillencommissie

In 2018 zijn er bij de commissie zes klachten over Stadlander binnen gekomen. Vijf klachten zijn alsnog zonder verdere behandeling door de commissie minnelijk geregeld. In één zaak heeft de commissie een advies uitgebracht. Dit advies omvatte dat partijen opnieuw in onderhandeling zouden gaan naar aanleiding van schadeloosstelling. Dit is ook succesvol gebeurd en afgerond.

Vrije sector huur

De portefeuille in het vrije huursegment (dit betreft de woningen waarvan de huur bij het afsluiten van het huurcontract hoger ligt dan de liberalisatiegrens van dat moment) omvatte eind 2018 in totaal 446 eenheden (3,2% van de totale woningportefeuille). Eind 2017 waren dit nog 424 woningen. In 2017 heeft de definitieve vaststelling van de DAEB/niet-DAEB-transitie plaatsgevonden, waardoor op termijn de portefeuille van niet-DAEB woningen zal toenemen tot in totaal 830 woningen. Dit zal geleidelijk aan gebeuren, omdat de woningen die uit de DAEB portefeuille komen pas bij mutatie worden omgezet. In 2018 zijn 22 woningen aan de niet-DAEB portefeuille toegevoegd, waarvan 11 woningen uit de voormalige DAEB portefeuille, tien nieuwbouwwoningen van het project aan de Acacialaan en één woning aan het Sint Catharinaplein.

In 2018 verloopt de verhuur in het vrije huursegment nog steeds goed met name bij woningen met een kale huurprijs tot € 900,00. Het afwerkingsniveau en de omgevingsfactoren hebben steeds meer invloed op de verhuurbaarheid van woningen. De toestroom van woningzoekenden met een middeninkomen nam in 2018 verder toe, voortvloeiend uit het beleid van passend toewijzen. Dit zien we terug doordat meer reacties op Zuidwestwonen.nl worden geplaatst. 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 vrije sector huurwoningen aan andere aanbieders in het vrije sector marktsegment 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 wachttten veel mensen op de oplevering van hun nieuwbouwwoning, wat voor Stadlander een aantal verhuringen heeft opgeleverd van “tijdelijke” aard (de minimale contractduur is 1 jaar). De verwachting was, dat dit in 2018 meer mutaties op zou opleveren, maar dit is tot nu toe beperkt gebleven.

De gemiddelde bezettingsgraad van de vrije sector huur in 2018 kwam uit op 97,4%. Dit is hoger dan vorig jaar toen kwam de bezettingsgraad uit op 94,5%. Hiermee komt het weer in lijn met onze voorgaande jaren en die van andere aanbieders. Zij hebben een gemiddelde bezettingsgraad van 97,6%. De mutatiegraad in 2018 kende een gemiddelde van 15,2% over het gehele jaar. De mutatiegraad van de andere aanbieders komt uit op 13,2%.

De perspectieven voor 2019 zijn positief, maar het blijft net als in 2018 uitdagingen bieden door de toenemende concurrentie binnen het geliberaliseerde huursegment. In 2019 is er een uitbreiding van de vrije huursector-portefeuille in Bergen op Zoom door de nieuwbouw in Gageldonk Ericalaan, 7 vrije sector huurappartementen en 25 vrije sector huurwoningen door nieuwbouw op het voormalige busremise-terrein aan de Stationsstraat “Hof van Asselbergs”. De 7 woningen aan de Ericalaan zijn definitief toegewezen en de huurovereenkomst worden in maart 2019 uitgegeven. De woningen aan de Hof van Asselbergs zijn op enkele woningen na definitief toegewezen en worden naar verwachting eind mei/ begin juni 2019 aan de nieuwe huurders opgeleverd.

Verkopen 2018

In 2018 zijn in totaal 97 woningen verkocht: 83 huurwoningen uit de bestaande verkoopportefeuille en 14 transacties uit de slimmer kopen portefeuille. De 83 woningen zijn uit te splitsen in 74 verkopen in de vrije markt en 9 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 laatste jaren terug, omdat we deze doelgroep voor 2015 al zeer intensief hebben benaderd. De gemiddelde verkoopprijs bedroeg € 145.000 en dit is vergelijkbaar met 2017, echter als we de 5 laagste transacties (plm. € 100.000) vanuit Tholen buiten beschouwing laten dan bedraagt het gemiddelde € 148.000.

De procentuele 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. Het eiland Tholen (excl. de kernen Tholen en Sint Annaland) en Steenberg en blijven wat dat betreft wat achter. De gemiddelde GBO m2 prijs komt hiermee uit op plm. € 1.740. Met het herijken van de verkoopportefeuille kunnen we voor 2019 weer een actief en gericht verkoopprogramma uitvoeren waarbij prijs optimalisatie en verkoopleegstand speerpunten zijn, maar ook onze zittende huurders gaan we weer actief benaderen. Met de relatief hoge huursommen in relatie tot de nog steeds zeer lage hypotheekrente kan koop een aantrekkelijke optie zijn.

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. Er lijkt meer vraag naar koop van zorgvastgoed te ontstaan. Voor de regio waarin Stadlander actief is, is sprake van een gelijkblijvend huurniveau. Wel zien wij een stijging in de vraag naar eerstelijns zorg en komt er meer diversiteit in zorgpartijen in de regio. Kortom: er is nog altijd sprake van oplopende leegstand, huurprijzen staan onder druk en er zijn matige marktperspectieven behalve in de eerstelijns zorg.

VvE Beheer

Stadlander beheert (financieel, technisch en administratief) 23 VvE's waarin zij eigendom heeft. Met woningcorporatie R&B Wonen vindt er samenwerking plaats op het gebied van VvE beheer. Het VvE beheer maakt gebruik van de software Twinq voor het beheren van VvE's. De VvE administraties zijn hiermee volledig gescheiden van de administratie van Stadlander.

Bij nieuwbouwprojecten die een VvE worden, kijkt VvE beheer mee bij de ontwikkeling van het project. Dit om met de kennis vanuit het dagelijks beheer van een VvE eventuele toekomstige problemen te voorkomen. Verder adviseert VvE beheer bij het opstellen van de splitsingsakte en –tekening van de VvE en dient als eerste aanspreekpunt voor de eigenaar-vertegenwoordigers van Stadlander en overige collega's met vragen over VvE complexen.

Hoofdstuk 4. Kwaliteit van het woningbezit

Een toekomstbestendige woningportefeuille waar het prettig wonen is sluit aan bij onze missie en visie. Tevens borgt het onze financiële continuïteit. We realiseren dit door actief in te zetten op transformatie van ons bezit. Onder andere door meer dan 3% van onze voorraad door middel van acquisitie en dispositie (verkoop, sloop, aankoop en nieuwbouw) te vernieuwen.

2018 stond in het teken van het doorzetten van ingezette stedelijke vernieuwingsopgaven. Zo hebben we dit jaar flinke stappen gezet in Gageldonk, Halsteren Centrum en Sint Maartensdijk, en zijn de voorbereidingen getroffen in voor de volgende opgaven in Fort-Zeekant.

Naast de sloop-nieuwbouw opgave hebben we in 2018 een start gemaakt met de eerste grootschalige renovaties. Zo zijn we gestart met de renovatie van onze flat aan de van Bleiswijkstraat gelegen in het plangebied van de stedelijke vernieuwing 'Scheldebalkon' in de wijk Fort-Zeekant in Bergen op Zoom. In de wijk Warande hebben bij 112 woningen grootschalige energetische maatregelen plaatsgevonden. Daarnaast zijn in aansluiting op de wijkvernieuwing in Gageldonk in de Esdoornstraat 41 woningen gerenoveerd.

Begroting sloop 2018

In de begroting voor 2018 zijn 64 woningen te slopen woningen begroot. Uiteindelijk zijn 14 eenheden daadwerkelijk gesloopt. Dit verschil is te verklaren door onder andere een gewijzigde opvatting ten aanzien van het centrumplan in Gageldonk. Daar heeft Stadlander naar aanleiding van onderzoek naar de balkons begin 2018 besloten om in tegenstelling tot de begrote plannen, niet een doorbraak in de flat te maken, maar op termijn de gehele flat te slopen.

Daarnaast hebben we te maken gehad met weerstand tegen de plannen van Stadlander in Halsteren aan de Zweedsestraat. Bezwaren tegen de sloop van de bestaande woningen hebben voor vertraging gezorgd van het gecombineerde het bestemmingsplan Zweedsestraat en Kromstraat. Aangezien de procedure hier is vertraagd is nog niet over gegaan tot sloop van de woningen in de Zweedsestraat. Ook in St. Maartensdijk-West hebben we in de planvormig in relatie tot de SOK, vertraging opgelopen in

onderhandeling met de gemeente Tholen en andere betrokken partijen. Hierdoor zijn sociale plannen later van kracht geworden en zijn de woningen niet meer gesloopt in het jaar 2018.

De sloop die in 2018 wel is gerealiseerd is sloop van 8 eenheden aan de Waterleliestraat in Gageldonk-West. Deze woningen stonden niet begroot voor 2018, maar vanwege spoedige doorloop van het sociale plan en verbeteren van de leefbaarheid in deze straat zijn deze woningen eerder gesloopt dan de originele planning in 2019.

Ook zijn vlak voor de jaarwisseling de woningen aan de Kromstraat gesloopt. Gezien vertraging in bestemmingsplan zijn deze later gesloopt dan gepland, maar wel in het jaar 2018.

Begroting nieuwbouw 2018

In de begroting van 2018 zijn relatief veel nieuwbouw opleveringen opgenomen. Er zijn tussen het opstellen van de begroting en begin 2018 een aantal nieuwbouwprocessen vertraagd. Enerzijds vanwege bestemmingsplanperikelen, samenwerking tussen gemeente en marktpartijen (SOK's) en anderzijds uitdagingen in ontwerptrajecten van projecten gezien stijgende bouwkosten (centrumlocaties Halsteren) Dit heeft er toe geleid dat een aantal projecten deels of geheel zijn doorgeschoven van 2018 naar 2019. Daarnaast dient ook opgemerkt te worden dat bij geplande bouwkundige opleveringen rond de jaarwisseling een deel voor en een deel na de jaarwisseling wordt opgeleverd. Dit betekent dat bij de Guido Gezellenlaan en aan de Ericalaan ca 70 woningen doorschuiven naar begin 2019.

Gerealiseerde nieuwbouw 2018

In 2018 zijn uiteindelijk 125 nieuwbouw woningen opgeleverd. Een mix van appartementen en grondgebonden woningen. Waarbij een fors aantal grondgebonden woningenconceptmatig zijn gebouwd.

Gemeente	Bouwprogramma	Begroting 2018	Oplevering 2018
Bergen op Zoom:			
Gageldonk-West	In 2018 is middels conceptwoningen de Acacialaan volledig gerealiseerd.	41	41
Gageldonk-West	Aan de Ericalaan is 1 appartementencomplex in het sociaal segment opgeleverd. De overige blokken worden/zijn in 2019 opgeleverd	47	18 in uitvoering
Guido Gezellenlaan	Burgemeesterblomlaan Het project bestaat uit 83 woningen en 78 parkeerplaatsen.	83	36 in uitvoering
Schimmelpennicklaan	Aan de Schimmelpennicklaan in Fort Zeekant wordt een project van 14 conceptwoningen gerealiseerd	14	10
Catharinaplein	1 woning	1	1 in uitvoering
Vogelenzang Halsteren	Aan de Nachtegaal & 't Lindeke worden 7 NOM nultreden woningen en 15 NOM appartementen gerealiseerd	21	0
Zweedsestraat (Halsteren)	Nieuwbouw van 6 conceptwoningen als vervanging van 4 te slopen watersnoodwoningen	6	0
Kromstraat (Halsteren)	11 nultreden NOM conceptwoningen Vertraagd vanwege bestemmingsplan bezwaren	11	0
Wouwsestraat (Halsteren)	24 semipermanente woningen en 12 NOM woningen Vertraagd vanwege bestemmingsplan planvorming	36	0
Tholen:			
Vestetuin Tholen	Als afronding voor Stadlander zijn in het project Vestetuin 11 NOM woningen gerealiseerd.	11	11
Jacoba van Beierenstraat Sint Maartensdijk-West	8 NOM nultreden conceptwoningen	8	8
Steenbergen:			
	In Steenbergen stond vanuit het statushouders discussie een tijdelijk project gepland. Dit project is geannuleerd door Stadlander.	20	0
Totaal		229	125 (eind 2018 nog 97 in uitvoering)

Gemeente Bergen op Zoom

In Bergen op Zoom is Stadlander een vanzelfsprekende partner als het gaat om stedelijke gebieds- en herontwikkeling. 2018 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 circa 700 woningen te slopen en te vervangen door nieuwbouw voor diverse doelgroepen, zodat mensen uit de wijk ook wooncarrière kunnen maken binnen de wijk. In 2018 zijn we fysiek bijna op de helft van de stedelijke vernieuwingsopgave. Fysiek zijn er grote projecten gerealiseerd en in planvorming zijn zowel in het centrum als aan de Vijverberg zuid flinke stappen gezet.

Guido Gezellelaan

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 zomer van 2017 is gestart met de realisatie van 83 appartementen in het sociale segment Het eerste blok van 83 woningen is opgeleverd in 2018. Het tweede blok is inmiddels opgeleverd aan de huurders in februari 2019.

Fort-Zeekant / Scheldebalkon

In 2017 zijn de nieuwe contouren van een masterplan gevormd en in 2018 heeft dat geleid tot een Samenwerkingsovereenkomst met de Gemeente Bergen op Zoom en de start van de bestemmingsplanprocedure. In 2018 zijn 10 van de 14 woningen opgeleverd in het eerste deel van de

ontwikkeling van het Scheldebalkon en is gestart met de omvangrijke renovatie van appartementen aan de van Bleiswijkstraat. Ook in 2018 hebben diverse activiteiten voor de buurt plaatsgevonden in het kader van het maatschappelijke programma '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 is in 2018 opgeleverd Hiermee zijn de afspraken die Stadlander in 2008 heeft gemaakt afgerond. .

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. In 2018 is de schaal en omvang van het plan goed zichtbaar geworden. Op schema wordt gewerkt naar een oplevering van de woningen en parkeerplaatsen in 2019.

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 van 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. In 2018, iets later dan gepland, is gestart met de bouw van deze twee locaties die in 2019 opgeleverd zullen worden. De remodelling van de supermarkt en de renovatie van wooncomplex De Merel zijn

in 2018 intensief onderzocht. De remodelling van de Merel is inmiddels in volle gang. Met de Remodelling van de supermarkt is inmiddels begin 2019 gestart.

Overige locaties Halsteren:

Stadlander is actief op meerdere locaties in Halsteren. Zo heeft Stadlander een sloop-nieuwbouw bestemmingsplan ingediend aan de Zweedsestraat en de Kromstraat. De Sloop van de woningen heeft ondanks het voorstel om twee Zweedse woningen te behouden toch tot weerstand geleid in Halsteren. Het plan voor de Zweedsestraat is voorlopig stilgelegd tot de zomer 2019. Ondanks vertraging is het plan van De Kromstraat wel goedgekeurd. In 2019 zal gestart worden met de bouw van deze woningen aan de kromstraat.

Ook is er gewerkt aan invulling van de locaties voormalige Zuneha en Wouwseweg. Er is een start gemaakt met de bestemmingsplanprocedure en verdere uitontwikkeling van deze plannen.

Gemeente Steenberg

In het plan Buiten de Veste heeft Stadlander de realisatie van semi-permanente huisvesting onderzocht. Gezien het ontbreken van de prioritaire doelgroep, zijnde Statushouder en of reguliere huurders op zoek naar een kleine woning, het feit dat permanente uitbreiding van de voorraad huurwoningen in Steenberg niet past bij de demografische ontwikkeling, en de forse onrendabele investering voor het semipermanente product heeft Stadlander besloten het project te annuleren. Stadlander heeft wel direct aangekondigd te starten met onderzoek naar herontwikkeling van bestaande locaties in Steenberg waaronder bijvoorbeeld Gummarisvelden zodat de woningportefeuille ook wordt getransformeerd.

Gemeente Tholen

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.

Stadlander heeft in 2018 grote stappen gezet om tot herontwikkeling van wijk Sint-Maartensdijk-west te komen. Een SOK met de gemeente en een marktpartij is gesloten om vast te leggen dat de infrastructuur wordt aangepakt en er uiteindelijk een mix van koop en huurwoningen wordt teruggebouwd op de plek van gesloopte woningen. In fysieke zin is voortgang geboekt met de realisatie van concept woningen aan de Jacoba van Beierenstraat.

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 nul-tredenhuurwoningen 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, stedelijke vernieuwing, herstructurering en nieuwbouw. Ook voor het duurzame renoveren hebben we de overtuiging dat het vernieuwend opdrachtgeverschap proces ons verder brengt. 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. Het levert uiteindelijk wel zeer veel energie op als partners elkaar daadwerkelijk blijken te vinden. In een

hard stijgende markt toont het ons ook dat de partnerships met partijen om ons heen onderling een bepaalde stabiliteit geeft. 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. De rol van Stadlander als eigenaar en verhuurder verandert niet, maar nog veel meer zoeken we met onze samenwerkingspartners op welke wijze we zo goed mogelijk tot de gewenste resultaten kunnen komen.

Onderhoudsregisseur

In 2018 is de samenwerking met de drie onderhoudsregisseurs verder geïntensiveerd en er is voor de komende periode van drie jaar nieuwe raam- en Service overeenkomst afgesloten. De verdere optimalisatie van het reparatie- en mutatieproces is met externe begeleiding gecontinueerd en het vastgoedsturingproces is geborgd in Salesforce en Inceptivize. Als gevolg van deze verdere optimalisatie is de klanttevredenheid in het 4e kwartaal verder toegenomen. Daarnaast is in het laatste kwartaal gestart met de volledige geautomatiseerde integratie / koppeling van de factuurstroom met de drie onderhoudsregisseurs. Doel ervan is om de factuurstroom volledig geautomatiseerd te laten verlopen, waarbij toetsing voorafgaand is geborgd via Salesforce.

Verbeteren bestaand bezit met planmatig onderhoud

Om onze woningen ook op de lange termijn in een goede conditie te houden is planmatig en preventief onderhoud nodig. Dat doen we ook in combinatie met verbeteringen aan de woningen zelf of aan het complex. Denk hierbij aan het vernieuwen van een algemene entree of het verduurzamen van woningen. Dit doen we omdat we vinden dat de woning niet meer voldoet aan de eisen van deze tijd. Daarnaast kan het zo zijn dat de conditie van één of meerdere bouwdelen vereist dat er onderhoud uitgevoerd dient te worden. Dat vinden we belangrijk want bewoners moeten met plezier in hun wijk en woning kunnen wonen. Goede voorbeelden hiervan zijn de renovatie van de Van

Bleiswijkstraat en het vervangen van de entrees aan De Heiningen D.

In 2018 is er voor circa € 12,1 miljoen (2017: € 9,4 miljoen) aan planmatig onderhoud en verbeteringen uitgegeven. Er is in 2018 ook veel tijd besteed aan onderzoek en voorbereiding van grootschalige onderhoudsprojecten waarbij we de woningen toekomstbestendig willen maken. We zetten daarbij in op een nauwe samenwerking met de bewoners. We stellen immers de huurder centraal. Daadwerkelijke realisatie hiervan zal in de komende jaren plaatsvinden.

Schilderwerk e.d.

In 2018 hebben we aan 960 woningen schilderwerk verricht en gevelonderhoud uitgevoerd. Hieraan is in 2018 ruim € 1,6 miljoen (2017: € 1,1 miljoen) uitgegeven.

Vervangen CV-ketels

Besparing op de kosten van energie levert een belangrijke bijdrage aan de betaalbaarheid van het wonen. In 2018 hebben we 470 individuele cv-ketels vervangen door een HR-ketel (Hoog Rendementsketel). Hier hebben we totaal € 0,5 miljoen aan uitgegeven (2017: € 0,5 miljoen).

Binnenpakketten

De binnenpakketten (vervangen douche, keuken en toilet) zijn in 2018 vraaggestuurd en 2 projecten op aanbodsturing 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 2018 is op basis van zowel vraag- als aanbodsturing voor totaal € 0,6 miljoen (2017: € 0,8 miljoen) uitgevoerd.

Energie Besparende Maatregelen

Naast het planmatig onderhoud hebben we bij 635 woningen op basis van prestatiegericht ketenmanagement de schilderbeurt in combinatie met energiebesparende maatregelen uitgevoerd. Hier is € 3,6 miljoen aan woningverbeteringen uitgegeven (2017: € 2,0 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 70 woningen zonnepanelen geplaatst.

Dagelijks onderhoud 2018

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 2018 € 13,1 miljoen besteed (2017: € 12,6 miljoen).

Aan contractonderhoud is bijna € 5,3 miljoen uitgegeven (2017: € 4,9 miljoen). Contractonderhoud heeft betrekking op jaarlijks geplande preventieve werkzaamheden. De overige € 0,8 miljoen (2017: € 0,4 miljoen) is uitgegeven aan leefbaarheid, schades en medische aanpassingen.

Duurzaam

Steeds meer organisaties (commercieel en ngo's) presenteren naast het gebruikelijke jaarverslag apart een duurzaamheidsverslag om verslag te doen over de maatschappelijke bijdrage en impact. Zo ver is het voor Stadlander nog niet, maar dat laat onverlet dat Stadlander als organisatie druk bezig is zich duurzaam te ontwikkelen.

Verduurzaming is in 2018 prominent in het nieuws geweest. Parallel aan de ontstane mondiale tot lokale aandacht voor dit onderwerp, heeft Stadlander ook haar duurzame ontwikkeling een prominente plaats gegeven in het bedrijf. Hiermee onderschrijven we onze proactieve visie dat we vandaag moeten starten om de toekomstbestendigheid en continuïteit van ons als woningcorporatie blijvend te kunnen borgen. We hebben een inschatting gemaakt welke CO₂-footprint wordt veroorzaakt door onze woningen en de huurders die in onze woningen wonen. Gezamenlijk bedraagt de ecologische voetafdruk van Stadlander en haar bewoners door elektra en aardgas of warmte bijna 50.000 ton CO₂. Vanuit de organisatie Stadlander komt hier ook nog eens ongeveer 350 ton CO₂ bij als gevolg van elektrici-

teit, warmte, water, woon-werk / zakelijk verkeer en kantoorpapier bij. Doelstelling is om in 2050 de CO₂ footprint naar 0 te krijgen en het energieverbruik met 25% te verminderen.

Programma

In 2018 zijn de eerste stappen gezet om onze ondernemingswaarde 'Duurzaam' uit te werken naar een programma. In 2018 zijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau acties opgezet. Op strategisch niveau het inzichtelijk maken van de opgave door middel van de duurzame positionering van Stadlander en het opbouwen van een netwerk met duurzame partners. We hebben vastgesteld welke portfolio strategie en transformatietempo we willen opbouwen en wat hiervoor de uitdagingen zijn op het gebied van innovatie, (technische) duurzaamheid, borging, klant en organisatie. Dit handelingsperspectief dient middels een programma tot behapbare proporties en concrete uitvoeringsplannen gebracht te worden. Op tactisch niveau zijn onder andere routekaarten, een duurzaam investeringsbeleid, een inzending aardgasvrije wijken en eerste oriëntaties op organisatorische impact uitgevoerd. De aanpak om te komen tot duurzame renovaties is opgestart binnen onze kennis en ervaringen van het vernieuwende opdrachtgeverschap, zowel de prestatie gerichte uitvraag als het renovatieproces. Bij bestaande woningen met zittende huurders is de klantbegeleiding en -communicatie essentieel. De verduurzamingsopgave is ook een extra aanleiding om de afstemming tussen vastgoed en klant & gebied verder te bestendigen in de organisatie. We willen niet alleen kijken naar de verduurzaming van ons vastgoed, maar juist ook de bewustwording bij onze huurders verhogen. Zodat iedereen bewuster omgaat met energieverbruik in het dagelijks leven, maar voornamelijk in het gebruik van energie door en in onze woningen. Hiervoor zijn in 2018 de eerste oriëntaties geweest om tooling en communicatie te ontwikkelen om energiezuinigheid te stimuleren. Tenslotte kijken we ook naar onszelf als organisatie; door middel van trainingen van onze collega's met behulp van The Natural Step bouwen we een netwerk van ambassadeurs die binnen en buiten Stadlander onze duurzame ambities verder aanjaagt. In 2018 trainden wij in onze organisatie 13 collega's als duurzame facilitator om het duurzame gedachtegoed verder in de organisatie door te laten werken.

Motoren van verduurzaming

Onze woningvoorraad moet 2050-proof gemaakt moeten worden. De komende 32 jaar betekent dit een intensieve opgave. We stellen als uitgangspunt dat Stadlander in 2050 vanwege een dalende vraag minder woningen heeft in het sociale segment dan nu. Het uitgangspunt is 13.000 woningen. Om de 13.000 woningen in 32 jaar te transformeren moeten we een snelheid genereren van circa 400 woningen per jaar. Al jaren zet Stadlander zich in door sloop nieuwbouw uit te voeren in bestaande wijken en kernen. Met een stabiele productie van 200 woningen per jaar wordt tot 2050 de helft van ons woningbezit vernieuwd en daarmee toekomstbestendig gemaakt. Alle nieuwbouw die Stadlander nu al maakt zijn in principe Nul-op-de-meter en dit uitgangspunt zet zich onverminderd voort. Stadlander kan niet haar totale woningbezit in 32 jaar vernieuwbouwen. Dit betekent dat de andere helft van onze bestaande woningvoorraad er in 2050 nog staat. Deze woningen dienen duurzaam gerenoveerd te worden om blijvend te kunnen voldoen aan de uitgangspunten van toekomstbestendigheid, duurzame energie opwekking en verbruik én passend bij de klantvraag.

Voor de komende jaren staat de verduurzaming van ons bezit hoog op de agenda: de energetische prestaties moeten omhoog en de CO₂-uitstoot omlaag.

In 2018 bedroeg de Energie Index van ons bezit gemiddeld 1,80 (2017: 1,82). Dit is hoger dan het landelijke gemiddelde. De gemiddelde CO₂-uitstoot was 20,6 kg CO₂/m² (2017: 21,1). Deze uitkomsten zijn het gevolg van de woningkwaliteiten en -kernmerken 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

In 2018 heeft Stadlander te maken gekregen met één warmtelevering onderbreking. In maart 2018 is een cv leiding in het netwerk van Ennatuurlijk doorgeroest en lek geslagen. Ten gevolge hiervan is de waterdruk in het netwerk verlaagd waardoor de woningen van de bovenste verdieping in de Wierlaan te maken hebben gekregen met een warmte

levering onderbreking. De bovenste twee verdiepingen hebben een compensatie vergoeding gekregen. Ennatuurlijk heeft de verantwoordelijkheid voor de lekkage afgewezen. Zij hebben aangegeven dat de lekkage is ontstaan na de demarcatie met als gevolg dat de cv leiding voor de demarcatie is doorgeroest.

De tarieven in 2018 zijn iets verhoogd om de verhoging van de energiebelasting op te vangen en voor de indexering van de MJOB.

In 2018 is, met de ontwikkelingen van de nieuwe Warmtewet in het vooruitzicht, bepaald om de collectieve installaties niet te outsourcen. Aan de vooravond van de warmte transitie is het beter om "baas in eigen huis" te blijven zodat Stadlander zelf aan het roer kan blijven staan om de transitie koers te bepalen. Het is nog steeds niet bekend wanneer de nieuwe Warmtewet in werking zal treden.

Hoofdstuk 5. Interne organisatie

Personeel en organisatie	2018	2017
Formatie kern	135,9	135,9
Formatie flexibel	8,0	6,6
Aantal (gewogen) VHE's	15.258	15.220
Aantal FTE's per 1.000 VHE's	9,43	9,36
Aantal medewerkers kern	152	156
Aantal medewerkers flexibel	11	8
Man / vrouw	49% / 51%	49% / 51%
Fulltime / parttime	56% / 44%	56% / 44%
Instroom (kern en flexibel)	11,0%	14,0%
Uitstroom (kern en flexibel)	8,0%	9,8%
Instroom aantal stagiaires	5	9
Ziekteverzuim – excl. zwangerschapsverlof	4,2%	4,1%
Kort verzuim	1,0%	0,9%
Lang verzuim	3,2%	3,2%
Verzuimfrequentie	0,9	0,9
Niet verzuimende medewerkers	55%	52%

Kernwaarden

Met alle medewerkers is onder leiding van een extern bureau bekeken wat Stadlander bijzonder maakt ten opzichte van andere organisaties en wat er nodig is om succesvol te zijn. Samen hebben we besproken welke waarden en normen we daarbij belangrijk vinden en hoe we dat willen laten zien in ons handelen en gedrag. Dit heeft geleid tot nieuwe kernwaarden:

- **Samenwerking:** we voelen ons persoonlijk verantwoordelijk voor ons werk, helpen elkaar en delen kennis met partners.
- **Trots:** we zijn trots op Stadlander, ons werk en onze collega's en halen voldoende uit onze maatschappelijke missie.
- **Ambitieuw:** we innoveren en lopen voorop, durven de koers te wijzigen en nemen de ruimte om buiten gebaande paden te denken.

- **Professioneel:** we hebben verstand van zaken, vernieuwen onze kennis en spelen in op ontwikkelingen in de buitenwereld.
- **Betrokkenheid:** we dragen allemaal bij aan de ondernemingswaarden, weten wat er speelt bij de huurders, behandelen elkaar met respect en nemen ieders inbreng serieus.

Deze kernwaarden (waarvan de eerste letters STAP-B vormen) bepalen samen met onze ondernemingswaarden (huurder centraal, verankering en duurzaam) wat we doen en hoe we het doen. In teamsessies hebben we vervolgens met de medewerkers bekeken wat deze nieuwe kernwaarden betekenen voor ieder persoonlijk. De vraag aan een ieder was: 'Wat ga je vanuit je professionele rol meer, minder of anders doen?' Hiermee zetten we in 2019 weer verdere stappen

Strategische Personeelsplanning

In 2018 is voor de eerste keer een Strategische Personeelsplanning opgesteld. Als format is gebruikgemaakt van een model van dr. G. Evers dat vertaald is voor onze sector. Het betreft zowel een bedrijfskundige als HR-insteek. In 2018 kwam vooral het vlootshou instrument tot uitdrukking en is minder gekeken naar mogelijke scenario's omdat de SWOT-analyse en de confrontatiematrix nog niet gereed waren.

Eén van de conclusies is dat we merken dat veranderingen steeds sneller gaan. Het is de kunst om dit intern goed te managen én de huurder als belangrijkste stakeholder centraal te zetten. Samen zullen we moeten werken aan een continue verbetering van de dienstverlening. Dit vraagt een wendbare en flexibele organisatie en dus ook wendbare en flexibele medewerkers.

Zuidwestsamen Werkt

Sinds eind 2017 werkt Stadlander samen met Woongoed Middelburg, Zeeuwend, RWS partner in wonen, R&B Wonen, Clavis, l'escaut woonservice, WBV Arnemuiden en Woonstichting Hulst in Zuidwestsamen Werkt. Doel van Zuidwestsamen Werkt is enerzijds ervoor te zorgen dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en daarmee interessant blijven voor de huidige dan wel toekomstige werkgever en anderzijds ervoor te zorgen dat de corporaties de beschikking hebben over de juiste kennis en vaardigheden. Want één ding is zeker: de woningcorporaties blijven veranderen en daar moeten we iets mee. In 2018 is de website gelanceerd, zijn er periodiek nieuwsbrieven verstuurd en konden medewerkers deelnemen aan verschillende activiteiten, zoals het koerskaartspel (waarin medewerkers met elkaar in gesprek gingen over wensen en behoeften ten aanzien van werk en toekomst), talent in actie (waarin bekeken werd hoe talenten effectief kunnen worden ingezet) en inspiratiesessies voor leidinggevenden. Ook gluren bij de bureaus, waarbij meegekeken kon worden met een collega in een andere functie of bij een andere corporatie, was een mogelijkheid. In 2019 wordt weer een tal van activiteiten aangeboden en wordt onderzocht hoe we elkaar meer kunnen versterken en ondersteunen, b.v. op het gebied van opleidingen.

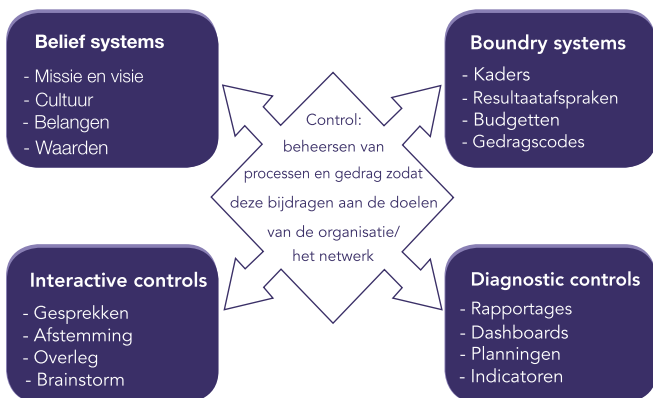
AVG

Als het gevolg van de AVG is een routeplanner gemaakt met daarin een opsomming van alle activiteiten die nodig zijn om te voldoen aan de Europese privacywetgeving Algemene verordening gegevensbescherming. Eén van die activiteiten was bewustwording van onze medewerkers. We hebben vastgesteld dat er als gevolg van de AVG een verandering in onze werkcultuur moest plaatsvinden. Het vastleggen en uitwisselen van persoonsgegevens vond vooral plaats vanuit pragmatiek en nuttigheid. De nieuwe wetgeving bepaalt echter dat alleen op basis van noodzakelijkheid gegevens mogen worden vastgelegd en gedeeld. Wanneer iets noodzakelijk is, is echter niet altijd volstrekt duidelijk. Dit vraagt vaak een professionele afweging van medewerkers, maar regelmatig ook gewoon 'gezond boerenverstand'. Met dat in het achterhoofd hebben we samen met een extern bureau een online tool ontwikkeld waarbij medewerkers gedurende een periode van vier maanden wekelijks één of twee filmpjes, stellingen of dilemma's werden aangeboden. Deze vormden steeds de basis voor gesprekken met collega's. In de enquête na afloop gaven medewerkers aan dat ze meer weten over en zich meer bewust zijn van het omgaan met persoonsgegevens. In 2019 wordt bekeken hoe we dit kunnen continueren voor huidige, maar zeker ook voor nieuwe medewerkers.

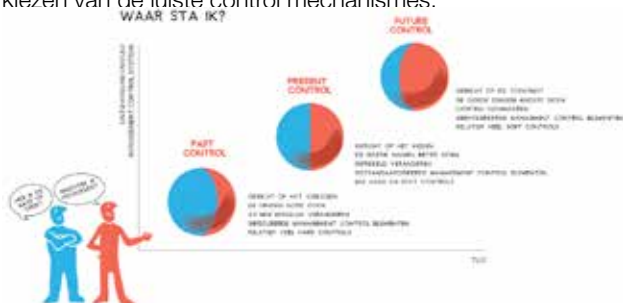
Risicomanagement en verankering

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 van control) als uitgangspunt om voor iedere situatie de juiste mix van maatregelen te nemen. Alles wat gebeurt binnen Stadlander moet natuurlijk bijdragen aan de doelen van Stadlander, en passen binnen de interne en externe

spelregels. Om daarvoor te zorgen moeten sturing/control mechanismes worden opgezet. Grofweg kunnen die in vier typen worden ingedeeld: belief systems en interactive controls vormen samen de soft controls, boundary systems en diagnostic controls vormen samen de hard controls. In het schema hiernaast wordt weergegeven wat deze mechanismen inhouden.



Als uitgangspunt hanteert Stadlander dat bij iedere activiteit, proces, handeling enz. een passende mix van deze vier typen moet bestaan om het predicaat ‘in control’ te kunnen afgeven. Dat wil overigens niet zeggen dat altijd aan alle vier de typen invulling moet worden gegeven, het gaat om een passende mix van minimaal twee (bij voorkeur meer) typen. Wat passend is wordt bepaald op basis van de kenmerken van het proces, product, systeem enz. en de context waarin alles plaats vindt. Dit moet altijd situationeel worden bepaald. Bij het bepalen van de juiste mix van sturing en control mechanismes voor een proces, product of systeem is het ook van belang om te bedenken of het bedoeld is om “de basis op orde” te houden, of om te innoveren. Zoals in onderstaand schema weergegeven is dat bepalend voor het kiezen van de juiste control mechanismes.



Stadlander wil een innoverende organisatie zijn, bij de keuze van stuur- en control mechanismes zal hiermee rekening moeten worden gehouden. Daarvoor geldt wel als randvoorwaarde dat de status van present control (= basis op orde) bereikt moet zijn en behouden moet worden.

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;
- woningmarktrisico's;
- juridische en fiscale risico's;
- operationele risico's.

Bovenstaande opsomming is niet volledig. Bovendien hangen risico's met elkaar samen. Bij de beheersing leidt dat tot een mix van maatregelen gericht op meerdere risico's. In 2018 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 wonen 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 hiernaast 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 herbeoordeeld aan de hand van de nieuwe woningwet. Daarbij is coördinatie van risicomanagement nadrukkelijk als taak toegevoegd. De RvC heeft de controller gevraagd om voor Stadlander een risico-framework op te zetten. Hier wordt momenteel aan gewerkt.

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. Sinds 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 controleplan. De uitkomsten van de audits worden gerapporteerd aan bestuur en directie, en via de Barometer ook aan de Raad van Commissarissen. Ook de externe accountant krijgt inzicht in de uitkomsten, en maakt daar waar mogelijk gebruik van (single audit gedachte).

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 bevolkingsontwikkeling;
- 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 2018 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 één derivaat 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.

Tot juni 2018 hebben deze rapportages goed gefunctioneerd. Nadien is een nieuw ERP-systeem geïmplementeerd wat rond rapportages haperingen vertoonde. De rapportages konden daardoor tijdelijk niet meer integraal worden opgesteld. Door financiën en control is daarom vooral gewerkt met deel-rapportages om de financiële ontwikkelingen toch te kunnen volgen.

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.

Omdat Stadlander niet als enige corporatie functioneert binnen ons werkgebied, is met de collega corporaties afgesproken dat zij ook de woonvisie als uitgangspunt hanteren en wordt de woningvoorraad qua ontwikkeling onderling afgestemd om leegstand te voorkomen. Over het algemeen werkt dit goed, echter in 2018 heeft Woningstichting Woensdrecht zich helaas teruggetrokken uit deze afspraak en besloten in te gaan tegen de woonvisie door – in afstemming met de gemeente Woensdrecht - nieuwbouw te gaan plegen in Ossendrecht. De woningen van Stadlander in die kern verhuren al moeilijk vanwege ontspanning op de woningmarkt, waardoor dit voor ons een extra woningmarktrisico betekent. Stadlander heeft Woningstichting Woensdrecht en de gemeente Woensdrecht hierop aangesproken.

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 in is gegaan heeft afgelopen jaar extra aandacht gekregen. Het beleid en de infrastructuur zijn aangepast aan de nieuwe wetgeving, verder is een apart bewustwordingstraject gehouden voor alle medewerkers.

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 computerhack 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 de noodzakelijke veiligheidsvereisten daaruit gerealiseerd bewaakt continu of deze nog passend zijn of dat doorontwikkeling noodzakelijk is. 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 zijn de maatregelen in 2018 extra 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. In 2019 zal deze geactualiseerd worden. 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 waren deze niet meer up-to-date. In 2017 is Stadlander begonnen met het vervangen van de belangrijkste drie informatiesystemen: ERP, CRM en dagelijks onderhoud. De autorisaties worden daarbij direct geactualiseerd. Ook de gevolgen van de nieuwe privacywetgeving worden meegenomen. In 2018 is dit autorisatietraject afgerond. In de komende tijd worden ook de overige kleinere in gebruik zijnde software pakketten nog herbeoordeeld qua 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 2018 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 vervangen door een nieuw pakket. Per 1 februari 2018 is het laatste onderdeel (geautomatiseerde steekproeven op de werkzaamheden) geïmplementeerd. Verder is de Service Level Agreement inclusief indicatoren met de onderhoudsregisseurs geactualiseerd. De komende tijd wordt nu gewerkt aan het structureel monitoren van de SLA-indicatoren. Gelet op de hoge financiële en integriteitsrisico's in dit proces krijgt dit project extra aandacht vanuit de directie, het management en het team control.

Nieuw ERP-systeem

Sinds 2016 is gezamenlijk met drie andere Zeeuwse corporaties gewerkt aan het vervangen van het ERP-systeem. Uitgangspunt was dat de best practices zo veel mogelijk worden gevolgd, om ongewenste risico's uit te sluiten. Voor die onderdelen waar wel moest worden

afgeweken van de best practice, is een gedegen besluitvormingstraject afgesproken.

Nadat de implementatie tweemaal moest worden uitgesteld wegens problemen in het systeem is in juni 2018 Stadlander als eerste van deze vier corporaties live gegaan. Inmiddels draait het systeem bij drie van de vier corporaties. Probleem-punt bleek nog wel het ontsluiten van het systeem voor integrale managementinformatie. Dit bleek niet direct mogelijk, waardoor de tweede helft van 2018 met deelrapportages moest worden gewerkt. Momenteel wordt extra ingezet op het opnieuw draaien van het integrale management informatiesysteem. Verwachting is dat dit de eerste helft van 2019 weer in productie gaat.

De afdeling ICT heeft een belangrijke rol in het project gehad, 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 gehad vanuit risicomanagement oogpunt. Ook in structurele zin hebben zij deze rol gezamenlijk vorm gegeven.

Legitimatie / Huurder Centraal

Bij de reorganisatie heeft Stadlander het drie-kamer-model denken 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. Het blijkt dat de klantwaardering langzaam beter wordt, de afstand tussen de organisatie en de huurder wordt langzaam kleiner. Stadlander gaat daarom door op de ingezette weg.

Duurzaamheid – Betaalbaarheid - Financierbaarheid

Stadlander wil graag voldoen aan de afgesproken opgave CO2-neutraal in 2050. Maar dat vraagt grote inzet van financiële middelen. Tegelijkertijd is er veel sociale druk om de huurprijzen betaalbaar te houden, wat ook geld kost. En het Rijk roemt de middelen van corporaties af middels allerlei heffingen en steeds nieuwe belastingmaatregelen. Het is daarom een uitdaging om de duurzaamheidsopgave te financieren. Het risico dat dit niet lukt zonder ingrijpende maatregelen te moeten nemen is reëel.

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, alsmaar 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 accountant-sprotocollen 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 alsmaar vernieuwende wetgeving komt vrijwel altijd in combinatie met 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

Leeswaarschuwing: Het jaarresultaat is volgens de richtlijnen berekend, maar levert een beeld op dat Stadlander niet ondersteunt. De invloed van de omstandigheden op de woningmarkt is te groot (waarden op marktwaarde) waardoor er - zonder dat er substantieel aan de woningen iets verandert - jaar na jaar verschillende bedragen op de waarde van dezelfde woningen geplakt worden, aangezien uitgegaan wordt van de verkoopwaarde van de woningen. Echter de missie van Stadlander brengt met zich mee dat er voldoende sociale huurwoningen duurzaam beschikbaar blijven, dus waarden op verkoopwaarde is hiermee in tegenspraak.

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. Het jaar 2018 kenmerkt zich door een sterk aangetrokken woningmarkt ten opzichte van 2017. Zowel in de koop- als

huurmarkt blijft een toenemende interesse bestaan. De waarde van het woningbezit van Stadlander is in 2018 toegenomen van € 1.373,1 miljoen naar € 1.516,5 miljoen, een stijging van 10,4%. De onderstaande tabel geeft het waardeverloop aan.

	Aantal			Marktwaarde		
	DAEB	Niet-DAEB	Totaal	DAEB	Niet DAEB	Totaal
Zelfstandige woningen 31-12-2017	13.217	819	14.036	1.241.290.141	132.300.630	1.373.590.771
Nieuwbouw	114	11	125	18.028.257	2.384.864	20.413.121
Aankoop	1		1	80.546		80.546
Verkoop	-84	-1	-85	-8.976.939	-350.911	-9.327.850
Sloop	-14		-14	-989.675		-989.675
Overige mutaties	-29	1	-28	-1.669.210		-1.669.210
Autonome ontwikkeling				125.338.687	9.021.801	134.360.488
Zelfstandige woningen 31-12-2018	13.205	830	14.035	1.373.101.807	143.356.384	1.516.458.191

Naast het woningbezit heeft Stadlander overig bezit (zorg- en maatschappelijk vastgoed, bedrijfsruimten en parkeerplaatsen) ter waarde van ca. € 114,0 miljoen. De totale waarde van het bezit van Stadlander is in 2018 gestegen van € 1.486,4 miljoen naar € 1.630,2 miljoen. Voor € 134,4 miljoen betreft dit de stijging zoals die zich op de woning-

markt in onze regio heeft voorgedaan in 2018. Deze stijging loopt via het jaarresultaat, wat aangeeft dat de waardering van het vastgoed een enorme invloed heeft op het jaarresultaat en het vermogen van Stadlander. Dit versterkt het beeld dat Stadlander steeds rijker wordt.

Aangezien Stadlander als woningcorporatie bestaat voor het huisvesten van huishoudens die niet in hun eigen woonbehoefte kunnen voorzien en de woningvoorraad in de huidige omvang ongeveer gecontinueerd zal moeten worden, kan Stadlander de waardestijging niet realiseren en zegt de marktwaarde dus niets over het daadwerkelijke vermogen. Dit is ook onderschreven door onze toezichhouders WSW en Autoriteit wonen (Aw) en daarom is de beleidswaarde ingevoerd.

Beleidswaarde

Het WSW en de Aw hebben in het kader van het nieuwe integraal toezichtskader besloten om met ingang van het boekjaar 2018 de in voorgaande jaren gehanteerde bedrijfswaarde te vervangen door een nieuw waardebegrip, de beleidswaarde. Corporaties vermelden m.i.v. het jaarverslag 2018 de beleidswaarde in plaats van de bedrijfswaarde in de toelichting van de jaarrekening. In het bestuursverslag wordt een beleidsmatige beschouwing opgenomen.

De ontwikkeling van de beleidswaarde wordt deels beïnvloed door de ontwikkeling van de marktwaarde in verhuurde staat welke hiervoor is toegelicht, omdat de beleidswaarde de marktwaarde als vertrekpunt neemt. De beleidswaarde vormt een onderdeel van het Verticaal toezichtsmodel van de Aw en WSW. Het jaar 2019 is een overgangsjaar naar een definitief normenkader. De uitkomsten van de beleidswaarde in het jaarverslag 2018 van alle corporaties zal voor de Aw en WSW als input dienen om een definitieve sectornorm voor LTV en solvabiliteit vast te stellen. WSW en de Aw hebben aangegeven dat gedurende 2019 de voorlopige norm voor de LTV 75% blijft en voor de solvabiliteit 20%. Bovendien is er een overgangsregime van Aw en WSW van toepassing voor het proces van borging dat de borgingsruimte gedurende dit overgangsjaar bepaald. De borgingsruimte wordt in deze overgangsfase dan ook o.b.v. een bredere analyse van de financiële positie van de individuele corporatie bepaald.

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt het bestuur diverse oordelen en schattingen. Dit is inherent aan het toepassen van de geldende verslaggevingsstandaarden. In het bijzonder is dit van toepassing op de bepaling van de marktwaarde en de beleidswaarde van het vastgoed in

exploitatie. De waardebepaling van het vastgoed (terug te vinden in de marktwaarde en beleidswaarde), is geen exacte wetenschap en tevens betreft dit de grootste schattingspost waar het bestuur een inschatting over moet maken voor de jaarrekening.

De beleidswaarde kent als vertrekpunt de marktwaarde in verhuurde staat waarbij er in het kader van de beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer aansluiting wordt gezocht bij het beleid van de corporatie in plaats van de uitgangspunten in de markt. Met deze toelichting wordt nadere duiding gegeven aan het deel van de waarde van het vastgoed en dus van het corresponderende deel van het vermogen dat als gevolg van het beleid van de woningcorporatie niet of pas op zeer lange termijn kan worden gerealiseerd.

Overeenkomstig de regelgeving is geen vergelijkend cijfer ultimo 2017 bepaald, reden waarom in het overgangsjaar 2018 geen ontwikkeling in de beleidswaarde kan worden toegelicht. Op basis van ervaringen uit dit boekjaar kan de externe toezichthouder besluiten nadere invulling te geven aan het begrip beleidswaarde. Mogelijke onzekerheden in de uitgangspunten die samenhangen met de verdere ontwikkeling van dit waardebegrip kunnen leiden tot aanpassingen in de beleidswaarde in komende perioden, onder meer samenhangend met:

- Aanpassing van de huurstijgingsparameter: bij bepaling van de beleidswaarde is de (bij mutatie van de woning te realiseren) markthuur aangepast naar de streefhuur. Deze is gebaseerd op een schatting door Stadlander van de nieuwe huur bij mutatie mede rekening houdend met wettelijke bepalingen zoals passend toewijzen, prestatieafspraken en afspraken met de huurdersvereniging over huursomstijging en de huursom. In de praktijk kan de huurstijging, de streefhuur en de huursom afwijken van de uitgangspunten in de beleidswaarde vanwege onder andere afwijkingen in de mutatiegraad en de dan geldende kaders voor het passend toewijzen en het huursombeleid.
- Zoals eerder uiteengezet is de beleidswaarde afgeleid van de marktwaarde, door middel van het doorvoeren van

een aantal beleidswaarde specifieke correcties als afslag op de marktwaarde. De disconteringsvoet is gebaseerd op de disconteringsvoet behorend bij het doorexploiteerscenario van de marktwaarde. Een toegesneden disconteringsvoet voor de beleidswaarde kan theoretisch mogelijk lager zijn als gevolg van een lager risicoprofiel (samenhangend met lagere huren en hogere kwaliteit onderhoud) en daarmee een positief effect hebben op de beleidswaarde. Doordat de disconteringsvoet bij doorexplotatie meer betekenis heeft gekregen krijgt de bepaling van deze disconteringsvoet meer aandacht. Het is denkbaar dat hierdoor de disconteringsvoet de komende jaren nog een ontwikkeling gaat doormaken.

- Toepassing van nadere standaardisatie voor bepaling van onderhoudskosten versus investeringen en/of toerekening van niet direct vastgoedgerelateerde bedrijfslasten.

- Toepassing van nadere standaardisatie voor bepaling van beheerskosten.

Beleidsmatige beschouwing op het verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie

Stadlander heeft een inschatting gemaakt van het gedeelte van het eigen vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is. Deze schatting ligt in lijn met het verschil tussen de beleidswaarde van het DAEB-bezit - en het niet DAEB bezit in exploitatie en de marktwaarde in verhuurde staat van dit bezit en bedraagt circa € 635 miljoen. Het verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde ultimo 2018 bestaat uit de volgende onderdelen:

Marktwaarde verhuurde staat		€ 1.630.168.134
Beschikbaarheid (doorexploiteren)	€ -182.509.709	
Betaalbaarheid (huren)	€ -161.446.618	
Kwaliteit (onderhoud)	€ -119.921.688	
Beheer (beheerkosten)	€ -171.538.237	
Subtotaal		€ -635.416.252
Beleidswaarde		€ 994.751.882

Dit impliceert dat circa 54% van het totale eigen vermogen niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is. Gezien de volatiliteit van (met name) de beleidswaarde, is dit aan fluctuaties onderhevig.

Resultaatontwikkeling 2018

Over 2018 heeft Stadlander een positief jaarresultaat behaald van € 137,7 miljoen. Het resultaat voor waardeveranderingen en belastingen bedraagt € 24,1 miljoen. In 2017 was dit respectievelijk € 17,8 miljoen en € 33,0 miljoen. Het effect van de niet-gerealiseerde waardeveranderingen van het vastgoed heeft op het totale jaarresultaat een sterke invloed. In 2018 was dit € 123,1 miljoen positief en in 2017 € 6,1 miljoen negatief.

Verkorte winst-en-verliesrekening x €1 miljoen	2018	2017	Vershil
Opbrengst uit verhuur	101,3	101,4	-0,1
Netto-opbrengst verkoop bestaand bezit	3,8	6,8	-3,0
Overige opbrengsten	0,0	0,5	-0,5
Totaal opbrengsten	105,1	108,7	-3,6
Operationele bedrijfslasten	-64,3	-56,8	-7,5
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	40,8	51,9	-11,1
Financiële baten en lasten	-17,4	-18,9	1,5
Resultaat voor waardeveranderingen en belastingen	23,4	33,0	-9,6
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-1,7	-4,3	2,6
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoed	123,1	-6,1	129,2
Niet-gereaal. waardever. vastgoed verkopen onder voorbehoud	1,3	1,1	0,2
Resultaat voor belastingen	146,1	23,7	122,4
Vennootschapsbelasting	-8,4	-5,9	-2,5
Jaarresultaat	137,7	17,8	119,9

Opbrengst uit verhuur

De lagere huuropbrengsten van € 0,1 miljoen zijn te verklaren door de complexgewijze verkoop van 170 woningen eind 2017. Daarnaast is er een beperkte huurverhoging geweest (inclusief de inkomensafhankelijke huurstijging) en door overige mutaties in aantallen (toevoeging nieuwe woningen, verkopen bestaand bezit en huurharmonisatie bij mutatie).

Netto-opbrengst verkoop bestaand bezit

In 2018 zijn in totaal 97 woningen verkocht; 0 complexgewijs (2017: 170), 83 individueel (2017: 85) en 14 vanuit verkoop onder voorwaarden (2017: 15).

Operationele bedrijfslasten

De operationele bedrijfslasten zijn met € 7,5 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 € 0,8 miljoen toegenomen tot € 10,1 miljoen.

Financiële baten en lasten

De verbetering van het resultaat uit financiële baten en lasten met € 1,5 miljoen tot € 17,4 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 en externe communicatie. Voor 2018 heeft dit met name betrekking op de projecten Hof van Asselbergs, Burgemeester Blomlaan, Fort-Zeekant, Vogelenzang en Gageldonk-West (Ericalaan en Acacialaan).

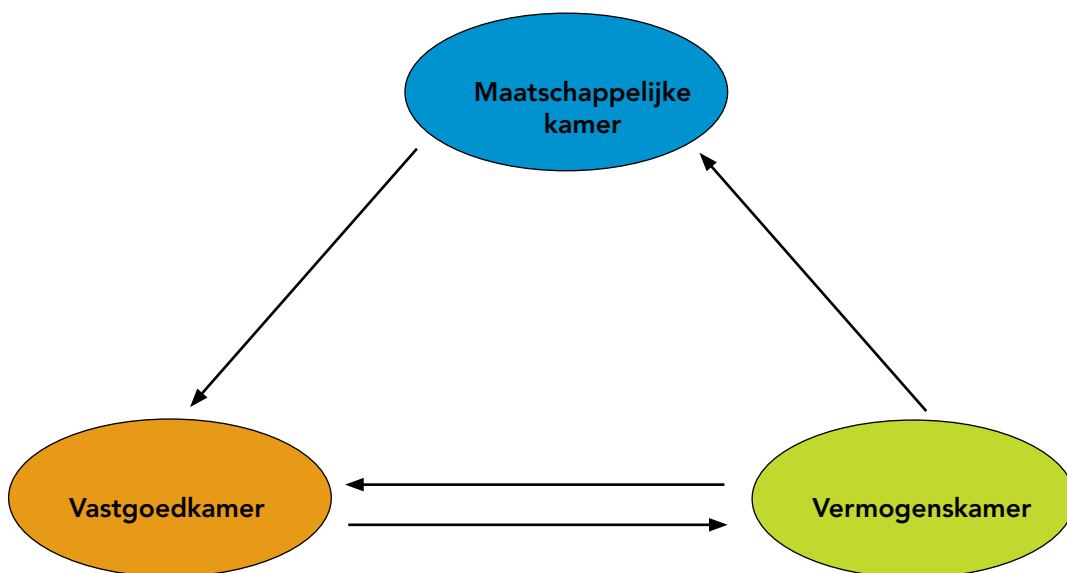
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

De niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille betreft feitelijk het indirecte rendement van de portefeuille. De waarde stijging is in 2018 fors geweest vanwege de ontwikkelingen op de woningmarkt, waar de vraag naar koopwoningen, ook in deze regio, fors is gestegen. Daarnaast is ook het risicoprofiel van het investeren in woningvastgoed afgenomen, waardoor de discontingsvoet gemiddeld is afgenomen van 6,9% naar 6,5%.

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).

	<i>x € 1 miljoen</i>
Leefbaarheid	-1,0
Huurkortingen	-15,0
Bijdrage onderhoud / beheer	-21,3
Bijdrage investeringen / sloop	-13,8
Totaal Maatschappelijke kamer	-51,1



	<i>x € 1 miljoen</i>
Marktconforme exploitatie	78,9
Marktconforme verkoop	18,8
Marktconforme investeringen	-38,7
Totaal Vastgoedkamer	59,0

	<i>x € 1 miljoen</i>
Mutatie div. activa/passiva	11,2
Rente	-18,0
Aflossing leningen	-1,1
Totaal Vermogenskamer	-7,9

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 maatschappelijke 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 2018 € 51,1 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 € 1,0 miljoen besteed aan sociale interventies/leefbaarheid, € 15,0 miljoen is besteed aan huurkortingen ten opzichte van markthuur, ca. € 16,3 miljoen aan meer onderhoud en € 4,9 miljoen aan extra beheer ten opzichte van de markt.

De bijdrage aan de transformatie zit voor € 13,4 miljoen in het onrendabel deel van de investeringen en voor € 0,4 miljoen in sloop.

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 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 2018 bedraagt het marktconforme rendement in de Vastgoedkamer € 78,9 miljoen. De marktconforme investeringen in de vastgoedkamer bedragen € 38,7 miljoen. De opbrengst vanuit verkoop bedraagt € 18,8 miljoen.

Vermogenskamer

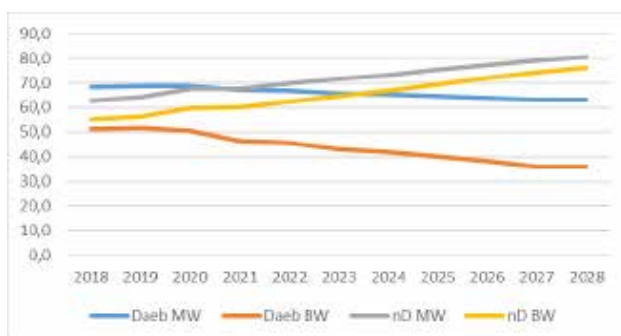
Het behouden van de financiële continuïteit is de verantwoordelijkheid van de Vermogenskamer. Hierin bewaken we onze kasstromen; we zorgen dat we niet meer uitgeven dan beschikbaar is, zodat we borgbaar blijven voor het WSW. Ook sturen we in de Vermogenskamer op de gewenste ontwikkeling van ons vermogen 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 2018 uit exploitatie € 82,4 miljoen. Daarnaast is € 18,8 miljoen ontvangen uit verkoop. De Vermogenskamer zet dit in voor de marktconforme investeringen van € 38,7 en voor het maatschappelijke budget voor de Maatschappelijke kamer van € 51,1 miljoen. Daarnaast lopen de aflossing van de leningen met € 1,1 miljoen, de betaling van de rentelasten (€ 18,0 miljoen) en overige bedrijfslasten/mutatie werkkapitaal (per saldo € 11,2 miljoen) ook via de vermogenskamer.

Financiële meerjarenprognose

Bij de vaststelling van het 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 toezicht-houders gestelde niveau moeten liggen.

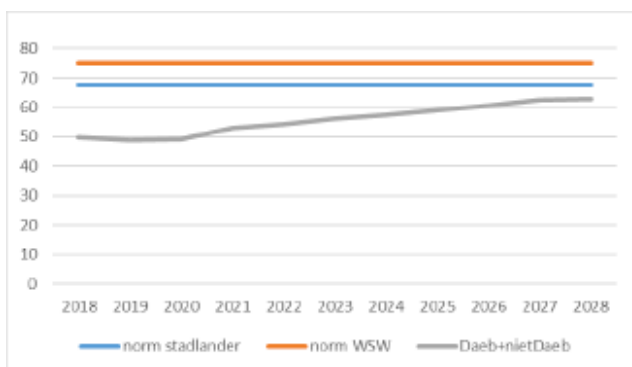
Het verwachte verloop van de solvabiliteit geeft het volgende beeld:



Voor de solvabiliteit wordt door de toezichthouders WSW en Aw een onderscheid gemaakt tussen de DAEB en de niet-DAEB tak. Voor de DAEB geldt een ondergrens van 20% en voor de niet-DAEB een ondergrens van 40% op basis van beleidswaarde. Aan beide wordt ruim voldaan. Wel

is duidelijk dat naar de toekomst toe de solvabiliteit van de DAEB tak sterk afneemt vanwege de transformatie-opgave (jaarlijks 200 woningen sloop/nieuwbouw) gecombineerd met de energietransitie (jaarlijks 200 woningen renoveren naar CO2 neutraal)

Als meest kritisch geldt voor Stadlander de loan-to-value, de verhouding leningen ten opzichte van de bedrijfswaarde. In de begrotingsperiode van 10 jaar stijgt deze als gevolg van de opgave in transformatie van het bezit (met name de energietransitie) van de huidige 50% tot ca. 64%. Nog net binnen de norm van 67,5% (75% minus 10%). Het lange termijn beeld hiervan is als volgt:



Beoordeling door toezichthouders

In 2018 hebben het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit wonen (Aw) de financiële prestaties van Stadlander over 2017 en de prognoses voor 2018 - 2022 getoetst. Begin 2018 zijn de prognoses getoetst en halverwege het jaar de verantwoordingsinformatie. Beide instellingen hebben op beide onderdelen een positieve beoordeling gegeven.

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 2018 heeft Stadlander een positieve operationele kasstroom gerealiseerd van € 19,5 miljoen. Daarnaast is er voor € 20,7 miljoen ontvangen uit verkopen en ruim € 58,1 miljoen geïnvesteerd in nieuwbouw en bestaande bouw. Per saldo een negatief restant van € 17,9 miljoen. De komende jaren wordt met name in de DAEB voorraad veel geïnvesteerd (zowel in nieuwbouw als in energietransformatie), waardoor per saldo fors zal moeten worden bij geleend.

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

Meerjarenperspectief DAEB Bedragen x € 1.000	2019	2020	2021	2022	2023	totaal
Markthuur	106.554	108.673	111.307	115.300	118.186	560.020
Bijdrage aan betaalbaarheid	13.898	14.175	14.518	15.039	15.416	73.046
Netto huur	92.656	94.498	96.789	100.261	102.770	486.974
Personeelsuitgaven	-9.769	-10.043	-10.304	-10.562	-10.824	-51.502
Overige bedrijfsuitgaven	-6.109	-6.203	-6.233	-6.130	-6.152	-30.827
Onderhoud	-30.673	-29.013	-28.047	-27.575	-28.679	-143.987
Leefbaarheid	-991	-1.003	-1.008	-1.012	-1.021	-5.035
Sectorspecifieke heffingen	-10.891	-12.207	-12.704	-13.064	-12.907	-61.773
Venootschapbelasting	-8.740	-7.788	-7.371	-6.878	-7.433	-38.210
Renteuitgaven	-15.042	-12.506	-13.570	-15.156	-15.823	-72.097
Operationele kasstroom	10.441	15.735	17.552	19.884	19.931	83.543
Investerings, bestaand bezit	-14.506	-21.915	-16.272	-10.674	-11.060	-74.427
Operationele kasstroom na investeringen bestaand bezit (A)	-4.065	-6.180	1.280	9.210	8.871	9.116
Verkoopopbrengsten	11.555	11.715	12.433	7.606	7.522	50.831
Investerings nieuwbouw	-21.247	-26.427	-67.817	-41.065	-55.568	-212.124
Totaal kasstroom verkopen - investeringen (B)	-9.692	-14.712	-55.381	-33.459	-48.046	-161.293
Totaal vrije kasstroom (A+B)	-13.757	-20.892	-54.104	-24.249	-39.175	-152.177
Mutatie financiering/werkkapitaal	13.757	20.892	54.104	24.249	39.175	152.177
Saldo nihil	0	0	0	0	0	0

Deze cijfers zijn de begroting 2019-2018 zoals die in het najaar 2018 is opgesteld. Hierbij is uitgegaan van een jaarlijkse verjonging van het bezit met 200 nieuwbouwwoningen en het via renovatie 2050-proof maken van nog eens 200 woningen. De totale negatieve vrije kasstroom ad € 152 miljoen zal de komende jaren moeten worden bij

geleend. Dit heeft een verslechtering van de kengetallen tot gevolg. Op basis van deze uitgangspunten is de huidige verwachting dat Stadlander onvoldoende middelen heeft om bij bestaand overheidsbeleid (verhuurderheffingen, vennootschapsbelasting en inflatievolgend huurbeleid) te kunnen voldoen aan het

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

Meerjarenperspectief niet-DAEB Bedragen x € 1.000	2019	2020	2021	2022	2023	totaal
Markthuur	12.919	13.188	13.297	13.760	13.996	67.161
Bijdrage aan betaalbaarheid	615	568	511	465	408	2.568
Netto huur	12.304	12.620	12.786	13.295	13.588	64.593
Personeelsuitgaven	-1.332	-1.369	-1.405	-1.440	-1.556	-7.102
Overige bedrijfsuitgaven	-820	-832	-848	-870	-924	-4.294
Onderhoud	-4.280	-2.748	-2.735	-3.565	-3.320	-16.684
Leefbaarheid	0	0	0	0	0	0
Sectorspecifieke heffingen	-273	-282	-272	-262	-247	-1.336
Venootschapbelasting	-551	-469	-618	-857	-799	-3.294
Renteuitgaven	-2.007	-2.007	-1.799	-1.936	-1.829	-9.578
Operationele kasstroom	3.041	4.913	5.109	4.365	4.913	22.341
Investerings, bestaand bezit	-410	-103	0	0	-55	-568
Operationele kasstroom na investeringen bestaand bezit (A)	2.631	4.810	5.109	4.365	4.858	21.773
Verkoopopbrengsten	337	917	759	39	378	2.430
Investerings nieuwbouw	-3.925	-2.369	-7.508	-476	-380	-14.685
Totaal kasstroom verkopen - investeringen (B)	-3.588	-1.479	-6.749	-437	-2	-12.255
Totaal vrije kasstroom (A+B)	-975	3.331	-1.640	3.928	4.856	9.518
Mutatie financiering/werkkapitaal	975	-3.331	1.640	-3.928	-4.856	-9.518
Saldo nihil	0	0	0	0	0	0

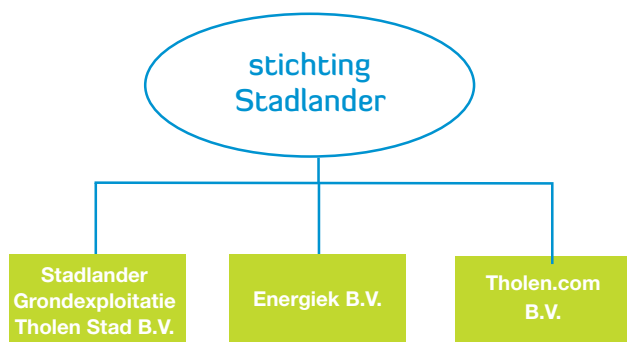
Treasury

Sinds de problematiek bij Vestia is veel aandacht uitgegaan naar de derivatenportefeuille. Ook Stadlander heeft ultimo 2018 swaps voor in totaal € 65 miljoen (ca. 13% 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. € 6,2 miljoen negatief. Eind 2017 was dit nog € 8,8 miljoen negatief. De stijging heeft vooral te maken met de verkorting van de restant looptijd. In 2018 zijn overigens geen nieuwe swaps aangetrokken. De gemiddelde rentevoet van de leningenportefeuille van Stadlander is in 2018 gedaald naar 3,108% (was 3,274%) inclusief de derivaten. Exclusief derivaten bedroeg de gemiddelde rente eind 2018 3,033% (was 3,187%). De gemiddelde rentevaste looptijd van de leningenportefeuille, ook wel duration genoemd, is vanwege de nieuw aangetrokken leningen verhoogd van 13,81 naar 13,85 jaar. Stadlander heeft in 2018 voor € 45,0 miljoen aan fixe-leningen afgesloten ter herfinanciering van aflopende leningen. Daarnaast is ten opzichte van eind 2017 € 7,0 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. In 2018 zijn er geen wijzigingen geweest.

De verbindingsstructuur ziet er eind 2018 als volgt uit:



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

Stadlander 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 vennoot 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 2018 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 2018 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:

- woonwagengebeheer en woonwagens in eigendom te verkrijgen, vervreemden dan wel te belasten met (beperkte) zakelijke of persoonlijke rechten, waaronder

- met name ook begrepen het verhuren van standplaatsen en huurwoonwagens;
- b) de haar in eigendom toebehorende woonwagenstandplaatsen 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 2018 omvat de stichting 13 corporaties uit West-Brabant, de regio Midden- en Noord-Zeeland en exploiteert 260 standplaatsen en 50 huurwoonwagens. Wat betreft de exploitaties van de locaties is het uitgangspunt dat het

exploitatieverlies "betaald" wordt uit de bijdrage(n) van gemeenten of corporaties die bij overdracht van woonwagenlocaties meekomen. Deze worden in de balans als voorziening opgenomen. Mochten er toch verliezen optreden dan kan van de corporaties een bijdrage gevraagd worden. In 2018 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, 17 april 2019

Mr. A.B. Ringersma
Bestuurder.

Hoofdstuk 8. Jaarverslag 2018 van de Raad van Commissarissen

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 2018 werd ingevuld en ook de rol van werkgever van de bestuurder.

De voornaamste onderwerpen in 2018 betroffen: de werving van een nieuwe bestuurder en het opzetten van een zorgvuldig proces daarvoor, de werving van een nieuwe commissaris en de overname van het bezit van WSG. Ook werd er uitvoerig gesproken over de visie op governance bij Stadlander.

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 2018 een drietal nevenstructuren. Dit zijn Stadlander Energiek BV, Stadlander Grondexploitatie Tholen Stad BV en Tholen.com BV. Alle drie BV's zijn nevenstructuren van Stichting Stadlander, die het moederbedrijf is.

De raad heeft een verbindingsstatuut goedgekeurd, waarin de sturing, de verslaglegging en de governance van verbindingsstructuren 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 samen-

spel. 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.

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 wordt 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 goed ontwikkelde soft-skills (luisteren, inlevingsvermogen, nieuwsgierigheid). In de jaarlijkse zelfevaluatie en permanente educatie is daar dan ook aandacht voor. In 2018 heeft de raad de visie op governance bij Stadlander opgesteld.

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
- Visie op governance bij Stadlander

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 2018 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.

Ter verkleining van de per definitie aanwezige informatieachterstand van de commissarissen ten opzichte van het bestuur 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 hij de bevoegdheid om zich direct tot de raad te richten indien hij noodzakelijk acht.

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 het thema “Investeringsruimte ten opzichte van vorig jaar, nu en in de toekomst” met daarbij specifieke aandacht voor duurzaamheid.

In juni vond de gebruikelijke bijeenkomst met de belanghouders van Stadlander plaats. De bestuurder verantwoordde zich over de volkshuisvestelijke prestaties in 2018. Aanwezigen werden bijgepraat over de stand van zaken van het ondernemingsplan en ambitiekaarten. Verder was er een vooruitblik naar toekomstige ontwikkelingen en lange termijn perspectief en een presentatie van de Volkshuisvestingsraad Zuidwest (hierna: VAR) over haar resultaten.

Er vonden twee regionale netwerkbijeenkomsten plaats met collega-corporaties uit West-Brabant en Zeeland (6 juni en 26 september). In deze bijeenkomsten werden actuele aangelegenheden (“De veranderende woningmarkt en de rol van woningcorporaties” en “De gevolgen van de aanwijzing als Organisatie van Openbaar Belang”) besproken en praktijkervaringen met elkaar uitgewisseld. Ook bezochten leden van de raad netwerkbijeenkomsten van de VTW.

Naast deze activiteiten voor de gehele raad hebben de voorzitter en twee leden van de raad twee maal overlegd met de ondernemingsraad.

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 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 driemaandelijks rapportage aan de raad actuele risico's inzake de realisatie van de doelen uit het ondernemingsplan.

De vergaderingen en besluiten van de RvC

Reguliere vergaderingen

De raad hield in 2018 verspreid over het gehele jaar vijf reguliere vergaderingen. 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 verbindingenstatuut, 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 2018 de volgende zaken vast:

- Visie op governance bij Stadlander;
- Jaarlijks vast te stellen extra aandachtspunt voor de accountantscontrole;
- Vergoedingen commissarissen conform de VTW-beeroepsregel;
- Doelstellingen, beoordeling en beloning van de bestuurder;
- Proces werving inclusief profiel nieuwe bestuurder;
- Proces werving inclusief profiel nieuwe commissaris;
- Benoeming nieuwe commissaris en herbenoeming lid RvC;
- Jaarstukken 2017 Stichting Stadlander en Jaarrekeningen 2017 Nevenstructuren;
- Vergaderschema RvC 2019;
- Verstrekking opdracht tot controle van de jaarrekening 2018;
- Verstrekking opdracht aan de accountant, vooruitlopend op de jaarrekening-controle 2018, voor het uitvoeren van een IT-audit op de nieuwe onderhoudssoftware, het beheer en de bijbehorende processen;
- Uitgangspunten begroting 2019;
- Inwerkprogramma voor de per 1-1-2019 nieuw te benoemen commissaris.
- Evaluatie VAR (Volkshuisvestelijke Advies Raad: Volkshuistingsraad Zuidwest) en een bureau de opdracht te geven deze evaluatie uit te voeren.

De RvC keurde in 2018 de volgende besluiten van het bestuur goed:

- Gewijzigde statuten van de Stadlander Energiek BV. Grondexploitatie Tholen Stad BV, Tholen.com BV;
- Strategisch plan vastgoedportefeuille woningen, verkoopvijver en de continuering van de uitgangspunten voor de hold-sell van BOG, MOG, ZOG;
- Het geüpdate ondernemingsplan 2018-1019;
- Investeringsvoorstel Zweedestraat Halsteren: realisatie van 6 levensloopbestendige 0-meter woningen;
- Investeringsvoorstel Kromstraat Halsteren: realisatie van 11 levensloopbestendige 0-meter huurwoningen en de sloop van 6 woningen;
- Investeringsvoorstel Jacoba van Beierenstraat Sint-Maartensdijk: realisatie van 8 levensloopbestendige NOM-woningen;
- Samenwerkingsovereenkomst Sint-Maartensdijk West;
- Letter Of Intent 2 (LOI), deelname puzzeloplossing WSG;
- Investeringsvoorstel Zilverschoonplein, Bergen op Zoom: realisatie van 24 huurwoningen en 8 koopwoningen;
- Verkoop van supermarkt AH en 6 bovengelegen woningen, centrumplan Vogelenzang, Halsteren;
- Samenwerkingsovereenkomst Scheldebalkon Fort-Zee-kant, Bergen op Zoom;
- Statutenwijziging Stichting Stadlander;
- Actualisatie uitgangspunten investeringsbeleid;
- Begrotingen Stadlander 2019, Energiek BV 2019 en Treasury Jaarplan 2019;
- Integriteitscode toesturen aan huidige en nieuwe commissarissen, alsook die code opnieuw onder de aandacht brengen van medewerkers, directie, (nieuwe) bestuurder en commissarissen o.a. in de vorm van dilemmatrainingen;
- Akte van afsplitsing WSG (overname deel bezit WSG).

De RvC besprak in 2018 onder andere verder de volgende onderwerpen:

- Analyse benchmark Aedes;
- Viermaandelijkse interne voortgangsrapportages van de controller (de Barometer);
- Uitgangspunten begroting 2019;
- Fraudebestrijding en integriteit

- Accountantsverslag 2017 en verslag auditcommissie;
- Relatie met de huurdersbelangenverenigingen;
- Wijk- en kernvisie;
- Adviezen VAR;
- ERP en Salesforce;
- WSG
- Strategische samenwerking met R&B Wonen;
- Samenwerking met corporaties in de regio: Zeeland en West-Brabant, met name Woonkwartier;
- Privacy (AVG), werkzaamheden om te voldoen aan de formele vereisten, maar ook een bewustwordingstraject voor de medewerkers;
- Cultuur- en ambitiekaart Stadlander;
- Toekomstige energietransitie;
- 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 uiterlijk 10 jaar de controlerend accountant blijven. Na verwachting zal Stadlander in 2019 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 2018 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.

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 2018 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 remuneratiecommissie heeft in februari 2018 een gesprek gevoerd met de bestuurder over doelstellingen van 2018 en afspraken gemaakt over de zaken die ingezet/afgehandeld zouden worden in dat jaar. In november 2018 zijn gesprekken gevoerd met het directieteam (zonder bestuurder) en met de bestuurder, waarbij geconcludeerd kon worden dat alle prestatieafspraken van 2018 ingezet/afgehandeld zijn. Tevens zijn er afspraken gemaakt om de overgangperiode naar een nieuwe bestuurder goed en zorgvuldig te laten verlopen. In deze gesprekken komt ook de adviesrol/reflectie van de raad met bestuurder en directieteam aan de orde. De raad was in 2018 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 2018 € 213.917. Dit is inclusief het werkgeversaandeel in pensioenvoorzieningen, compensatie voor de pensioenaftopping en fiscale bijtelling voor privége-

Bezoldiging bestuurder A.B. Ringersma	2018	2017
Vaste salarislasten	€ 177.676	€ 186.831
Enmalige salarislasten	€ 0	€ 0
Fiscale bijtelling dienstauto	€ 3.397	€ 3.397
Werkgeverspremie in Fonds Leren en Ontwikkeling Woningcorporaties	€ 0	€ 140
Werkgeverspremie pensioenvoorziening (loon betaalbaar op termijn)	€ 22.665	€ 22.478
Compensatie pensioenaftopping	€ 10.046	€ 13.673
Totale bezoldiging	€ 213.784	€ 226.519

bruik van een dienstauto.

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 evaluatie van de VAR, de samenwerking met Zeeuwse corporaties en het functioneren van de huurdersbelangenverenigingen.

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 2018 bestond de commissie uit de heer Mulder (voorzitter), mevrouw De Bruijn, mevrouw Corsmit 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.

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 2018 uit de heren Tevel (voorzitter) en Cloudt en mevrouw Brouwer. 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 2018 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. De derde vaste commissie is de commissie jaarverslag. Deze bestond in 2018 uit de heer Cloudt (voorzitter) en mevrouw De Bruijn en Brouwer. 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 2018 geschreven voor het jaarverslag 2018.

Naast de drie vaste commissies kent de raad de mogelijkheid om tijdelijke commissies samen te stellen. De raad stelde in 2017 twee tijdelijke commissies in. Eén commissie voor het werven van een nieuwe commissaris in verband met het geplande vertrek van de heer Mulder per 1 januari 2019. Deze commissie bestond uit de heer Mulder (voorzitter) mevrouw Corsmit en de heer Verpaalen. De externe sollicitatieprocedure heeft twee keer plaatsgevonden om te komen tot voldoende benoembare kandidaten. In de vergadering van november 2018 is, na het doorlopen van de procedures bij Aw, de heer Van der Post benoemd als nieuwe commissaris. Eveneens werd mevrouw Corsmit na het doorlopen van de procedure herbenoemd per 1 januari 2019.

De tweede tijdelijke commissie werd ingesteld voor de werving en selectie van een nieuwe bestuurder voor Stadlander. In deze commissie was de heer Mulder de

voorzitter aangevuld met de leden: mevrouw De Bruijn, mevrouw Corsmit en de heer Verpaalen. De commissie had de taak een voorstel te doen aan de raad voor de selectie- en benoemingsprocedure, de profielschets en de hieraan ontleende selectiecriteria en op basis van het vastgestelde beloningsbeleid, het beloningspakket en de arbeidsvoorwaarden en onverenigbaarheden. In het voorjaar en zomer van 2018 is dit, met inbreng van OR, directieteam en huurdersbelangenverenigingen en met ondersteuning van P&O, door de RvC vastgesteld.

Na de zomer is de vacature uitgezet en heeft de selectie van de brieven plaatsgevonden. De raad heeft telkens goedkeuring gegeven aan de geselecteerde kandidaten. De selectiecommissie voerde in oktober 2018 de eerste gespreksronde met de geselecteerde kandidaten. Een tweede gesprek, een verdiepingronde met twee geselecteerde kandidaten, werd in carrousselvorm gevoerd. Hieraan namen naast de selectiecommissie ook deel: het directieteam, de OR en huurdersbelangenverenigingen. In de vergadering van november 2018 droeg de selectiecommissie de geselecteerde kandidaat voor aan de RvC, waarvoor tevens een gesprek plaatsvond van de kandidaat met de voltallige raad. Er werd in deze vergadering besloten de procedure bij de Aw met deze kandidaat voort te zetten.

De raad concludeert dat de selectie- en benoemingsprocedure goed en zorgvuldig is verlopen, met ondersteuning van P&O, er is geen ondersteuning gevraagd aan een extern advies-of wervingsbureau. In het voorjaar van 2019 zal, in afwachting van de uitkomst van de procedure bij de Aw, de kandidaat benoemd worden en is er eind juni een nieuwe bestuurder.

Samenstelling van de RvC

De raad bestaat uit zeven leden. De maximale zittingsduur voor een lid is tweemaal vier jaar. In het overzicht op de volgende pagina is de samenstelling van de raad per 31 december 2018 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 2018 was er één mutatie in de raad. In de RvC-vergade-

ring van 29 november 2017 is mevrouw Brouwer benoemd per 1-1-2018 als vervanger van de heer Nefs. Tevens is de voorzitter de heer Verpaalen per 1 januari 2018 herbenoemd. Ook nam de raad het besluit om mevrouw Corsmit per 1-1-2019 opnieuw te benoemen voor een periode van 4 jaar en werd de opvolging georganiseerd voor de heer Mulder per 1-1-2019.

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

Leden RvC	Woonplaats	Leeftijd	Benoemd per	Aftredend per	Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties
Mw. W.C. Brouwer +)	Goes	66	1-1-2018	1-1-2022 (herbenoembaar)		<ul style="list-style-type: none"> • Mediator
Mw. A.C. de Bruijn +)	Middelburg	71	1-2-2016	1-1-2020 (herbenoembaar)	Gepensioneerd	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Weerwerk (dagbesteding voor mensen met een beperking) • Mediator
Hr. S.W.M.G. Cloudt	Roggel	40	1-11-2016	1-1-2020 (herbenoembaar)	Zelfstandig organisatieadviseur en docent universiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Lid van de Visitatieraad Sociale Huisvestingsmaatschappijen (Vlaanderen) • Visitator woningcorporaties • Lid Medezeggenschapsraad basisschool
Mw. A.A.J.M. Corsmit	Breda	51	1-1-2015	1-1-2019 (herbenoembaar)	Hoofd Bedrijfsvoering Groenhuysen	<ul style="list-style-type: none"> • Geen
Hr. J.H. Mulder	Zoutelande	48	1-1-2011	1-2-2019(niet herbenoembaar)	Zelfstandig, advies (interim)management projectmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter gezamenlijke Rekenkamer gemeenten Hulst en Terneuzen • Voorzitter Raad van Toezicht van de Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Roosendaal • Voorzitter Raad van Toezicht van de Stichting Eilandzorg Schouwen-Duiveland • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs Zeeuws-Vlaanderen
Hr. A.E. Tevel	Oudenbosch	52	1-11-2016	1-11-2020 (herbenoembaar)	Zelfstandig consulent	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Geschillencommissie van het Klachteninstituut Financiële Dienstverlening (Kifid)
Hr. A.M.L. Verpaalen +)	Wouwse Plantage	61	1-1-2014	1-11-2022 (niet herbenoembaar)	CEO Kameleon Solar BV	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter VNO/NCW Roosendaal/Moerdijk • Lid van de Economic Board West Brabant

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

Zelfevaluatie

De raad heeft op 21 maart 2018 zijn 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 teamdynamiek: procedureel, inhoudelijk en gedrag. Voorafgaand aan de zelfevaluatie vonden individuele interviews plaats met de bestuurder en de leden van de RvC die input leverden voor de bijeenkomst. Zowel het functioneren van het team als van de individuele leden is geëvalueerd.

De zelfevaluatie resulteerde in enkele leer- en verbeterpunten. Het voornaamste punt is het evalueren van RvC-vergaderingen met de raad direct na afloop. Ook beslist de raad de samenwerking in het team te intensiveren in 2018 bij het werven van een nieuwe bestuurder.

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 2018 opgenomen. Voor dat jaar geldt de verplichting om minimaal 5 PE-punten te behalen. Ook mag een eventueel plussaldo PE-punten uit 2017 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 2018	Behaalde PE punten in 2018	Plussaldo uit 2017
Hr. A.M.L. Verpaalen	5	3	N.v.t.
Hr. J.H. Mulder	5	10	2
Mw. A.A.J.M Corsmit	5	6	1
Mw. W.C. Brouwer	5	15	N.v.t.
Mw. A.C. de Bruijn	5	12	N.v.t.
Hr. A.E. Tevel	5	6	11
Hr. S.W.M.G. Cloudt	5	14	5

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.

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 2018 in totaal € 104.663. Daarin zijn eventueel belast uitgekeerde reiskostenvergoedingen meegenomen. Per commissaris was de bezoldiging als volgt:

¹ Alle genoemde bedragen zijn exclusief btw.

Commissaris	Vergoeding	Reiskosten	Totale bezoldiging
A.M.L. Verpaalen (voorzitter)	€ 20.250	€ 0	€ 20.250
J.H. Mulder	€ 13.500	€ 1.567	€ 15.067
A. de Bruijn	€ 13.500	€ 587	€ 14.087
A.A.J.M. Corsmit	€ 13.500	€ 0	€ 13.500
S.W.M.G. Cloudt	€ 13.500	€ 698	€ 14.191
W.C. Brouwer	€ 13.500	€ 0	€ 13.500
A.E. Tevel	€ 13.500	€ 339	€ 13.839
Totaal	€ 101.250	€ 3.191	€ 104.441

De bezoldiging van de commissarissen mag volgens de WNT maximaal 15% (voorzitter) of 10% (overige commissarissen) zijn van de WNT-bezoldigingsnorm voor de bestuurder (2018: 176.000). Bij Stadlander liggen deze percentages lager, namelijk op 11,5% respectievelijk 7,7%. Dit is conform de norm die de VTW hanteert.

Bijdrage van de RvC aan de externe legitimering van Stadlander

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 onafhankelijke 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.

Dialogo met belanghebbenden, gemeenten en huurdervertegenwoordigers

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. De RvC besloot om in 2019 aan te sluiten bij de opluistergesprekken om zo informeel en rechtstreeks van een aantal huurders te vernemen hoe zij over Stadlander denken.

In 2018 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. De raad ontmoette de huurdersbelangenverenigingen informeel in maart en mei en formeel in oktober 2018. De gesprekken met het huurdersplatform en de HBV Bergen op Zoom worden op een prettige manier gevoerd. Alles is bespreekbaar en de huurdervertegenwoordigers waarderen dit zeer; men wordt gekend en gerespecteerd. De RvC stelt de positieve instelling en inzet van de vertegenwoordigers van de huurders zeer op prijs.

Volkshuisvestingsadviesraad Zuidwest

In maart 2017 werd de Volkshuisvestingsadviesraad (VAR) opgericht, als vervolg op een advies dat Stadlander aan een groep belanghouders had gevraagd. De 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. De VAR heeft twee adviezen uitgebracht op vraag van Stadlander: 1) relatie huurders en Stadlander op langere termijn en 2) versterking legitimatie bij huurders en gemeenten.

Voordat de adviezen werden uitgebracht voerde de VAR een verkenning uit die gepubliceerd werd onder de titel "Stadlander en haar belanghouders". Naar aanleiding van deze publicatie kwamen er reacties van geraadpleegde belanghouders op de toon en redactie van de notitie. Ondanks enkele gesprekken daarover, bleef er sprake van weinig draagvlak van de VAR bij bepaalde belanghouders. Er zijn in 2018 geen nieuwe adviesvragen van de raad aan de VAR gesteld.

In april en mei 2018 publiceerde de VAR, na gesprekken te hebben gevoerd met diverse belanghouders, de adviezen voor de twee geformuleerde vragen. De VAR heeft haar adviezen telkens formeel aan de directie en RvC van Stadlander aangeboden waarop per brief door de directie mede namens de raad is gereageerd. Te concluderen valt dat Stadlander inmiddels zelf een aantal activiteiten heeft opgepakt om de samenwerking en communicatie met huurders en andere belanghouders te verbeteren (opluistergesprekken). Ook valt te concluderen dat de opdracht en taakinvulling van de VAR nader geëvalueerd dient te worden. Vooruitlopend op een evaluatie door een onafhankelijk bureau begin 2019, voerde de VAR een zelfevaluatie uit. Daaruit valt op te maken dat de VAR op dit moment weinig aanleiding ziet om de werkzaamheden in de huidige vorm te continueren.

De raad laat de zelfevaluatie van de VAR meenemen in de evaluatie door het bureau.

Samenvattend oordeel van de RvC over de prestaties van Stadlander

Terugblik en vooruitblik

Er is in 2018 wederom veel werk verzet door de medewerkers van Stadlander. Dagelijks werken zij aan de realisatie

van de volkshuisvestelijke doelen vanuit de kernwaarden: de huurder centraal, verankering en duurzaam. De raad volgt de voortgang van de prestaties van de organisatie op dit gebied op de voet en bespreekt deze ook met de huurdersvertegenwoordigers. Onverminderd zal Stadlander de komende jaren invulling blijven geven aan de doelen en ambities die in nauw overleg met de belanghouders in het geüpdate Ondernemingsplan 2018-2019 opnieuw werden vastgelegd. Het in 2018 in gebruik genomen nieuwe primaire systeem moet het realiseren van de doelen ondersteunen. Vooralsnog heeft deze ingrijpende verandering vooral veel tijd gevraagd van de medewerkers. De raad heeft veel waardering voor de inspanningen die hiervoor zijn geleverd door de organisatie, terwijl de dienstverlening en dagelijkse zaken onverstoord verder gingen. De raad heeft in 2018 veel energie gestoken in een uitgebreid en zorgvuldig proces om tot de selectie van een nieuwe bestuurder te komen. In de ogen van de raad een zeer belangrijk besluit voor Stadlander waaraan diverse medewerkers uit de organisatie hebben meegewerkt. Financieel staat Stadlander er goed voor. Tegelijk is het besef groeiende dat met een aanzienlijke verduurzamingsopgave de lengte van de financiële polsstok ontoereikend is voor onze ambities. De komende jaren zullen we scherpe keuzes moeten maken waar de middelen aan besteed kunnen worden. De raad gaat in de contacten met belanghouders, medewerkers en in deelname aan opluistergesprekken bij huurders nog meer informatie en inzichten verzamelen over de maatschappelijke rol die Stadlander de regio kan vervullen. Tot slot wil de raad grote waardering uitspreken in de richting van de directie en medewerkers van Stadlander 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 2018 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 2018 op goede wijze invulling heeft gegeven aan haar taken.

Hoofdstuk 9. Jaarrekening

9.1 Geconsolideerde Balans

(na voorgestelde resultaatbestemming van € 137.687.626,-)

ACTIVA	31-12-2018	31-12-2017
A. Vaste activa		
I. Materiële Vaste Activa		
1. Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	10.415.123	10.082.374
II. Vastgoedbeleggingen		
1. DAEB vastgoed in exploitatie	1.445.202.345	1.310.584.085
2. Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	184.965.814	175.854.011
3. Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	31.640.484	30.254.174
4. Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	43.829.222	25.152.428
	1.705.637.865	1.541.844.698
III. Financiële Vaste activa		
1. Andere deelnemingen	500.000	500.000
2. Latente belastingvorderingen	1.048.450	4.881.401
3. Overige effecten	1.434.282	1.993.006
	2.982.732	7.374.407
Totaal vaste activa	1.719.035.720	1.559.301.479
B. Vlottende activa		
I. Voorraden		
1. Vastgoed bestemd voor verkoop	124.662	354.066
2. Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor verkoop	754.982	239.498
3. Overige voorraden	-	-
	879.644	593.564
II. Onderhanden projecten	-	-
III. Vorderingen		
1. Huurdebiteuren	1.330.764	1.268.949
2. Gemeenten	160.877	52.029
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	-
4. Overige vorderingen	448.610	727.534
5. Overlopende activa	1.454.023	2.229.273
	3.394.274	4.277.785
IV. Liquide middelen	5.237.294	24.300.324
Totaal vlottende activa	9.511.212	29.171.673
TOTAAL ACTIVA	1.728.546.932	1.588.473.152

PASSIVA	31-12-2018	31-12-2017
C. Eigen vermogen		
1. Wettelijke en statutaire reserves	186	186
2. Herwaarderingsreserves	813.700.929	707.434.545
3. Overige reserves	361.066.497	329.645.254
Totaal eigen vermogen	1.174.767.612	1.037.079.985
D. Voorzieningen		
1. Voorzieningen onrendabele investeringen	575.948	3.321.038
2. Overige voorzieningen	1.955.657	1.256.893
Totaal voorzieningen	2.531.605	4.577.931
E. Langlopende schulden		
1. Schulden/leningen overheid	-	-
2. Schulden/leningen kredietinstellingen	446.431.289	444.548.494
3. Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	29.955.925	29.869.456
4. Overige schulden	130.361	137.416
Totaal langlopende schulden	476.517.575	474.555.366
F. Kortlopende schulden		
1. schulden aan kredietinstellingen inzake aflossingsverpl. komend jaar	50.117.205	51.152.692
2. Schulden aan leveranciers	6.261.658	6.836.655
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.245.818	3.886.843
4. Schulden terzake van pensioenenlasten	-	87
5a. Schulden aan gemeenten	-	308
5b. Schulden aan gemeenten inzake aflossingsverpl. komend jaar	-	-
6. Overlopende passiva	10.105.459	10.383.285
Totaal kortlopende schulden	74.730.140	72.259.870
TOTAAL PASSIVA	1.728.546.932	1.588.473.152

9.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening (functioneel)

	2018	2017
Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille		
1. Huuropbrengsten	101.307.300	101.350.263
2. Opbrengsten servicecontracten	2.170.851	2.551.705
3. Lasten servicecontracten	-2.170.851	-2.551.705
4. Overheidsbijdragen	-	-
5. Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-26.172.909	-24.115.485
6. Lasten onderhoudsactiviteiten	-31.304.111	-27.377.794
7. Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-5.492.690	-4.165.549
	38.337.590	45.691.435
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille		
1. Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	15.386.814	44.376.093
2. Toegerekende organisatiekosten	-178.276	-166.449
3. Boekwaarde verkocht vastgoedportefeuille	-11.359.768	-37.367.186
	3.848.770	6.842.458
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille		
1. Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-1.710.278	-4.262.067
2. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	123.071.812	-6.125.024
3. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	1.339.448	1.081.233
	122.700.982	-9.305.858
Netto resultaat overige activiteiten		
1. Opbrengsten overige activiteiten	2.904.123	2.910.821
2. Kosten overige activiteiten	-3.001.788	-2.458.310
	-97.665	452.511
Leefbaarheid	-979.011	-891.738
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	6.316	29.411
4. Rentelasten en soortgelijke kosten	-17.409.394	-18.881.414
	-17.403.078	-18.852.003
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	146.095.256	23.645.732
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-8.407.630	-5.884.148
Resultaat na belastingen	137.687.626	17.761.584