

Visitatierapport Stek Wonen

2014 - 2017





Visitatierapport

Stek Wonen

2014 - 2017



Bennekom, 15 augustus 2018

Colofon

Raeflex

Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
Secretariaat@raeflex.nl
Www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer drs. A.H. Grashof (voorzitter)
De heer drs. ing.A.E. Spithoven MRE MRICS (algemeen commissielid)
Mevrouw drs. J.M. van de Kreeke (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex bijna 330 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet en in de Veegwet in 2017 is opgenomen dat de Autoriteit woningcorporaties de visitatietermijnen strikt gaat handhaven op vier jaar. Daarmee zien wij vanuit Raeflex dat visitatie een grotere rol gaat spelen in de toezichtinstrumenten die er voor woningcorporaties bestaan.

Vanuit Raeflex willen we corporaties tijdens de visitaties meer bieden dan 'afvinklijsten' en het voldoen aan de verplichting. Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, de oordelen van belanghouders en om verbetertips mee te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek die wij sinds 2014 gebruiken mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen mee te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Onze visitatierapporten zijn toekomstgericht en helder geschreven.

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

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

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	7
A Recensie stek	9
B Scorekaart Stek	13
C Scorekaart in beeld Stek	15
D Samenvatting Stek	17
E Reactie Stek	21
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	23
1 Visitatie bij Stek	25
1.1 Schets Stek	25
1.2 Werkgebied Stek	26
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	27
2.1 Beschrijving van de opgaven	27
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	31
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	32
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	35
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	37
2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	38
3 Presteren volgens Belanghebbenden	39
3.1 De belanghebbenden van Stek	39
3.2 Beoordeling belanghebbenden	40
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	41
3.4 Conclusies en motivatie	43
4 Presteren naar Vermogen	49
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	49
4.2 Conclusies en motivatie	49
5 Governance	53
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	53
5.2 Conclusies en motivatie	54
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	59
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	61
Bijlage 2 Curricula vitae	63
Bijlage 3 Bronnenlijst	69
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	71
Bijlage 5 Prestatietabel	73
Bijlage 6 Meetschaal	81
Bijlage 7 Position paper	83

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



A Recensie Stek

Terugblik op visitatie 2010 - 2013

In 2013 werd Stek gekarakteriseerd als een rolbewuste corporatie die zich allereerst richt op haar kerntaak en zij ontving een mooie waardering voor de prestaties. Op basis van de 5.0 methodiek scoorde Stek op de verschillende onderdelen namelijk een ruime voldoende (6,9 tot 7,2). Bij deze visitatie laat Stek een verbetering zien. De scores op de verschillende onderdelen variëren tussen de 7,0 en 7,8 en laten daarmee in de volle breedte een vooruitgang zien.

Stek heeft de verbeterpunten uit de vorige visitatie serieus opgepakt en haar prestaties verbeterd. De relatie met bepaalde stakeholdergroepen wist Stek te versterken door in te zetten op externe legitimatie. De Corporatieraad is hier een belangrijk voorbeeld van. Aan de hand van nieuwe informatiesystemen die vaak al weer verder verbeterd zijn, is de aanbeveling op intern toezicht en de monitoring opgepakt. De uitgebreide kwartaalverslagen en het risicomangement getuigen hiervan. Als derde verbetering biedt het systeem van woonruimte verdelen nu meer mogelijkheden voor lokaal maatwerk.

Resultaten visitatie 2014-2017

Position paper Stek

Met een uitleg waar Stek voor staat, opent de bestuurder de position paper, die de organisatie opstelde als voorbereiding op de nieuwe visitatie. Stek betekent een plek waar je thuis bent. In haar nieuwe ondernemingsplan 2018 - 2022 "Focus op de kern" worden Betaalbaarheid en Beschikbaarheid als de twee belangrijkste aandachtgebieden neergezet. Een keuze die in het laatste jaar van deze visitatieperiode al duidelijk naar voren komt.

De visitatiecommissie heeft zich aan hand van de position paper en overige documenten verdiept in de missie, strategie, doelen, prestaties, (relatie met) belanghebbenden, financiële positie en governance van de corporatie. De position paper geeft een goed beeld van het karakter en de ambities van Stek. Het stuk is agendazettend en geeft tegelijkertijd een openhartig beeld van de interne organisatieontwikkeling die de corporatie afgelopen vier jaar doormaakte.

Samen met de prestatietabel is de position paper toegestuurd aan de belanghebbenden, zodat zij zich konden voorbereiden op het visitatiegesprek en nadenken over het functioneren van de corporatie.

Resultaten visitatie 2014 - 2017

Interne focus brengt nieuwe verhouding tot de klant

In deze visitatieperiode maakte Stek veel organisatieontwikkelingen door. Om een goede financiële uitgangspositie te behouden in economische minder goede tijden met meer overheidsafdrachten door heffingen en belastingen, zette de corporatie in op bezuiniging en organisatiewijziging. Het lukte om organisatie breed twee keer een kostenbesparing van 10 procent door te voeren in de afgelopen vier jaar. Met deze maatregelen was de verhuurdersheffing op te vangen en lukte het de organisatie efficiënter in te richten. De financiële ruimte die ontstond, heeft Stek onder andere ingezet door aan het eind van de visitatieperiode af te zien van huurverhoging voor haar primaire doelgroep.

Stek is in de afgelopen vier jaar een organisatie geworden die zich nadrukkelijker tot de huurder als klant verhoudt. Met de focus op betaalbaarheid en beschikbaarheid, de introductie van klantwaarden, de investeringen in de woningvoorraad en aandacht voor de kosten van de eigen organisatie, laat Stek zien er echt te zijn voor de huurder en de woningzoekenden met een kleine portemonnee.

Goede maatschappelijke prestaties in lijn met de lokale opgaven

In haar ondernemingsplan 'Stek stuurt bij' beschrijft de corporatie voor de periode 2014 – 2017 ambities die passen bij de opgaven die in het werkgebied spelen. Het beleid van Stek is er primair op gericht om de omvang van de sociale woningvoorraad minimaal gelijk en betaalbaar te houden. Stek investeert zichtbaar om de kwaliteit van haar bezit in de drie gemeenten waar zij actief is, op orde te houden. De prestaties zijn in lijn met wat de corporatie in het verleden heeft getoond aan te kunnen en laten in deze visitatieperiode een verbetering zien.

Sinds 1 januari 2017 zijn Warmunda uit Warmond en Stek gefuseerd. Kansen en risico's zijn op een heldere bedrijfsmatige en volkshuisvestelijke wijze onderbouwd en afgewogen. Het fusievoorstel kreeg positieve zienswijzen van belanghebbenden. De fusie is soepel verlopen. Warmunda is in 2016 over de periode 2011 tot en met 2014 gevisiteerd. Een belangrijk deel van de visitatie aanbevelingen die voor het oorspronkelijke Stek golden, bleken ook van toepassing op fusiepartner Warmunda. In afstemming met de raad van commissarissen en belanghebbenden kon de commissie de keuze maken om in de voorliggende visitatie het nieuwe gefuseerde Stek centraal te stellen. De opgaven, prestaties en meningen van belanghebbenden van Warmunda zijn daarin meegenomen. Er was geen aanleiding om deze afzonderlijke te benoemen en verantwoorden.

Door de fusie steeg het bezit naar een totaal van 6.566 woningen, waarbij Stek conform prestatieafspraken 75 procent goedkoop en betaalbaar houdt. De corporatie stuurt actief op aftoppingsgrenzen en voert een gematigd huurbeleid. Ook faciliteert Stek voldoende projecten voor senioren en neemt deel aan wonen zorg en welzijn netwerken. Wat betreft energetische maatregelen maakt de organisatie de keuze dat deze moeten renderen in betaalbaarheid, er is hierbij actief ingestoken op labelverbeteringen. Verder is de kwaliteit van dienstverlening ruim voldoende en maakt de organisatie een verandering door naar meer wijkgerichte corporatie. Het sociaal beheer van Stek is breed en er wordt in het bijzonder handen en voeten aan gegeven door de woonconsulenten en wijkbeheerders.

Grootste corporatie in de Bollenstreek

Regionaal pakt Stek als grootste corporatie in de regio actief haar rol. Zo nam de corporatie in 2016 het initiatief een proces te starten waarbij de drie huurdersorganisaties, de drie gemeenten en de drie corporaties gezamenlijk regionale raamafspraken formuleerden voor de periode 2017 – 2020. Ook op lokaal niveau pakt Stek een trekkersrol in het jaarlijks concretiseren van deze raamafspraken naar gemeentelijke prestatieafspraken.

Een ander voorbeeld is de actieve rol die Stek speelt in de woonruimteverdeling in de regio Holland-Rijnland. Stek biedt huisvesting aan Holland Rijnland Wonen, het samenwerkingsverband van 17 lokale corporaties en haar bestuurder is voorzitter van het Holland Rijnland Wonen-bestuur.

Een gezonde, kritische en constructieve partner voor haar omgeving

Belanghebbenden kunnen bouwen op de solide bedrijfsvoering van Stek. Er wordt succesvol met elkaar samen gewerkt om tot de juiste beleidskeuzes en prestatieafspraken te komen. Voor belanghebbenden is Stek als samenwerkingspartner actief aanwezig. De organisatie zal in het oppakken van haar prestaties niet altijd voorop, maar zeker ook niet achter lopen. Het externe gezicht van Stek is vaak functioneel-zakelijk, partners en huurders missen in discussies of in de wijken een meer zichtbare sociale kant.

Stek zoekt actief naar nieuwe vormen in externe legitimatie. Zo is de Corporatieraad bedoeld om de ongepolijste beelden vanuit de lokale gemeenschap en de buitenwereld naar binnen te halen. Uit de gesprekken met belanghebbenden blijkt dat de Corporatieraad een waardevolle aanvulling in de communicatie met stakeholders is, vooral op het terrein van zorg en welzijn.

De relatie met huurdersorganisatie HBVB verloopt soms moeizaam.

De huurdersvertegenwoordiging is op bepaalde punten kritisch, en tegelijkertijd ook in staat het grotere geheel te overzien en samen te zoeken naar een haalbaar en gedeeld standpunt. De overlegstructuur van Stek is in orde en de organisatie is goed benaderbaar.

Intern toezicht doorontwikkeld en professioneel

De RvC heeft zich in de afgelopen periode verder ontwikkeld en geprofessionaliseerd. Vergeleken met vier jaar geleden is de raad van samenstelling veranderd en is een goede spreiding naar de gewenste invulling van competenties ontstaan. De recente governance audit van de Autoriteit Woningcorporaties bevestigt dit beeld. De RvC laat in haar activiteiten zien dat ze serieus bezig is met de kwaliteit van de governance. Zelfevaluaties worden professioneel uitgevoerd en het toezicht- en toetsingskader wordt gericht geëvalueerd.

Financiële positie

Stek borgt haar financiële continuïteit goed. Alle ratio's voldoen aan de externe normen. In de afgelopen jaren zijn de bedrijfslasten fors omlaag gebracht, terwijl de klanttevredenheid op peil bleef. De vermogensinzet van Stek past bij de opgaven in het werkgebied. Het vermogen is onder meer ingezet voor grote renovatie- en nieuwbouwprojecten en om de huren betaalbaar te houden.

Sterke punten

- + Solide bedrijfsvoering met zo nodig scherpe keuzes tussen prijs, kwaliteit en strategische doelstellingen.
- + Duidelijke opvatting over kerntaak.
- + In staat om tijdens fusie de ambities in relatie tot de opgaven opnieuw vast te stellen.
- + Toekomstgericht door tijdige organisatiewijziging en stil staan bij specifieke bestaansrecht eigen corporatie.

Beleidsagenda voor de toekomst

De corporatie laat op vrijwel alle terreinen een flinke verbetering zien ten opzichte van de vorige visitatie. Wanneer de corporatie in de toekomst wil doorgroeien naar een nog beter presterende corporatie geeft de commissie Stek de volgende verbeteringsuggesties mee:

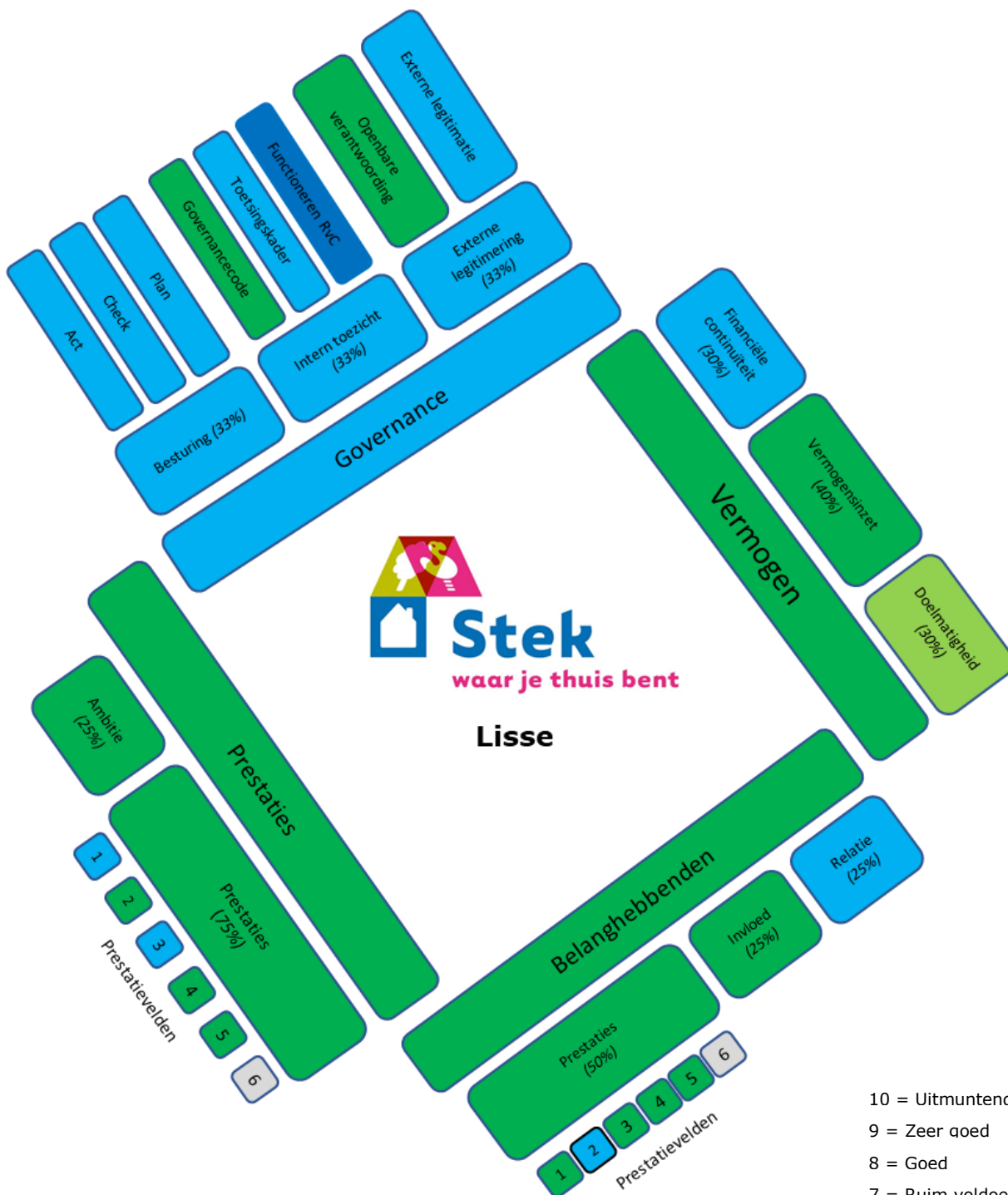
- In een periode waarin de dienstverlening onder druk stond, wist de afdeling Woonservice goed aan de slag te gaan met de visie '100% klant', zet dit werk in uitvoering door:
 - Door naar buiten toe het sociale gezicht van de corporatie wat meer te tonen en sterker verbinding in wijken, buurten en met bewoners te zoeken.

- Door naar binnen toe de '100% klant' gedachte te borgen in de dagelijkse werkwijze en houding en gedrag in de dienstverlening. Mandaat om in oplossingen te denken, verantwoordelijkheden laag in de organisatie en inzet op taakvolwassenheid helpen hierbij.
- Besteed meer tijd en aandacht in het leveren van lokaal maatwerk, dit is van belang omdat Stek lokaal vaak de enige of grootste corporatie is en omdat hier nadrukkelijk de behoefte van belanghebbenden ligt.
- Geef het aanbod en de ketensamenwerking voor wonen zorg en welzijn komende tijd actief vorm.
- De commissie begrijpt goed dat Stek bij projecten en grote investeringen, op basis van duidelijke vastgoedstrategie en met het oog op goed resultaat, geen open planproces aangaat. Experimenteer in buurten en wijken waar verbetering van de woonomgeving door bewoners gewenst is, door meer te variëren met participatieve planvorming.
- Gun jezelf de mogelijkheid om extern te evalueren. Zoek actief ruimte voor het delen van verbeterpunten.
- Vanuit de gemeenten wordt aangegeven dat nauwere samenwerking tussen collega-corporaties en Stek wenselijk is, in de ogen van de commissie klinkt dit logisch gezien de kwaliteiten van Stek en de positieve resultaten die met de fusie Warmunda zijn behaald.

B Scorekaart Stek

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

C Scorekaart in beeld Stek



Prestatievelden:

- Huisvesting van de primaire doelgroep
- Huisvesting van bijzondere doelgroepen
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeringen in vastgoed
- Kwaliteit van wijken en buurten
- Overige/andere prestaties

- 10 = Uitmuntend
- 9 = Zeer goed
- 8 = Goed
- 7 = Ruim voldoende
- 6 = Voldoende
- 5 = Onvoldoende
- 4 = Ruim onvoldoende
- 3 = Zeer onvoldoende
- 2 = Slecht
- 1 = Zeer slecht
- 0 = Geen oordeel



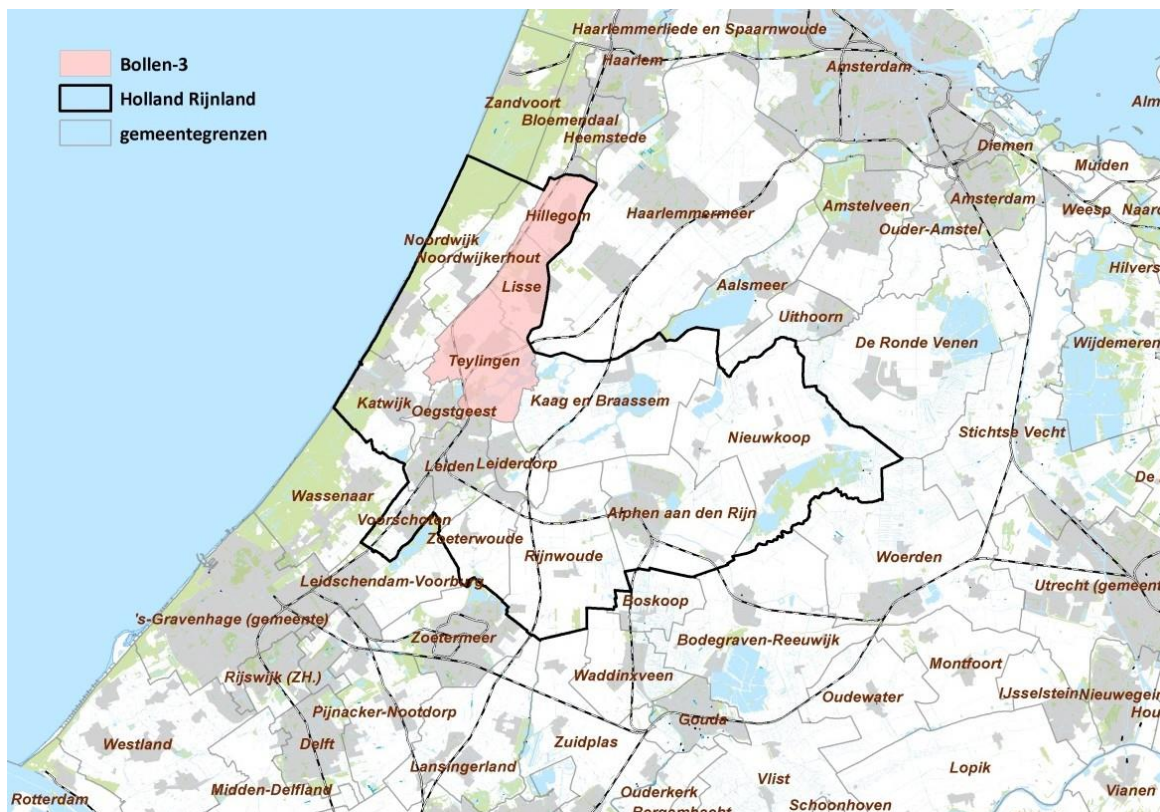
D Samenvatting Stek

Visitatie Stek

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen april 2018 en juni 2018.

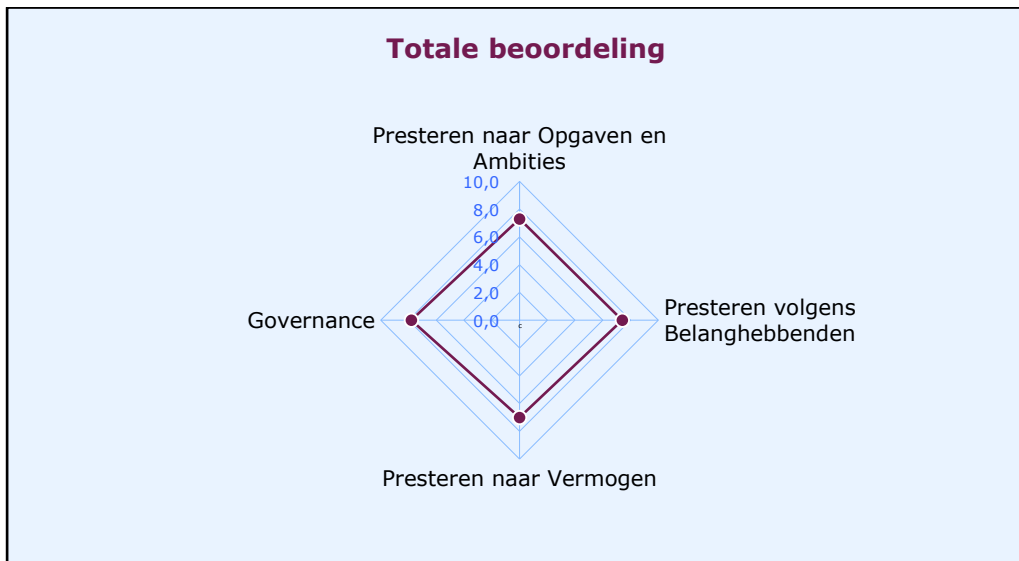
Korte schets Stek

Stek is in 2017 gefuseerd met woningstichting Warmunda uit Warmond en beheert sindsdien 6.566 woningen. Het werkgebied van de corporatie ligt in de Bollenstreek; Stek is actief in de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, gemeenten, en de lokale zorg en welzijnsinstellingen. Eind 2017 werkten er bij Stek 72 medewerkers; in totaal 62,2 fte. De leiding van de corporatie berust bij de bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

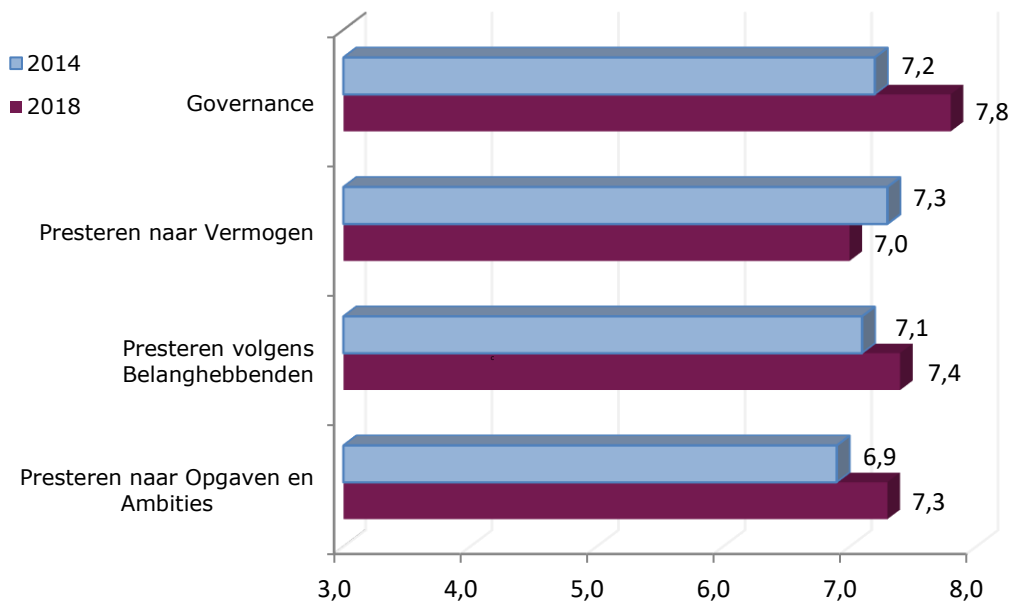


Bron: Bollen-3 woonvisie 2015-2020, ligging Bollen-3 (en tevens het werkgebied van Stek) binnen Holland Rijnmond en omliggende gemeenten

Beoordelingen Stek



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,3
Presteren volgens Belanghebbenden	7,4
Presteren naar Vermogen	7,0
Governance	7,8



Samenvatting in beeld Stek

Prestaties naar Opgeven en Ambities

1. 75 procent van woningbezit goedkoop en betaalbaar.
2. Actieve sturing op aftoppingsgrenzen en gematigd huurbeleid.
3. Voldoende projecten voor senioren en actieve deelname aan wonen zorg en welzijn netwerken.
4. Energetische maatregelen moeten renderen in betaalbaarheid.
5. Kwaliteit dienstverlening is ruim voldoende.
6. Verandering naar meer wijkgerichte organisatie.

Prestaties volgens belanghebbenden

7. De corporatie is een gezond, kritisch en constructieve partner voor haar omgeving.

De belanghebbenden geven Stek de volgende verbeteringsuggesties mee:

- Wijkgericht werken en lokaal maatwerk meer vorm en inhoud geven.
- Renovatie kan voor bewoners minder ingrijpend vorm gegeven worden.
- De financiële invalshoek minder boven het belang van een integraal en overstijgende blik op het woningbouwprogramma te plaatsen.



Prestaties naar Vermogen

8. De financiële positie is ruim voldoende.
9. De corporatie laat sterk kostenbewust handelen zien en maakt afgewogen keuzes in haar taakopvatting.
10. In de visitatieperiode is twee keer een planmatige besparing van 10 procent doorgevoerd
11. De inzet van vermogen wordt zorgvuldig afgewogen, en is onder meer ingezet voor renovatie- en nieuwbouw projecten en om huren betaalbaar te houden.

Governance

12. De zelfevaluaties zijn to the point, kwalitatief en zowel op hard controls, soft controls als competenties en vaardigheden van de RvC gericht.
13. De RvC geeft professioneel invulling aan de klankbordrol richting bestuurder.
14. Het toetsingskader wordt actief toegepast.
15. De Governancecode wordt op alle onderdelen opgevolgd.
16. De externe legitimatie is goed, de pilot Corporatieraad helpt om de dagelijkse praktijk van partners binnen te halen.

E Reactie Stek



Reactie Stek op het visitatierapport juli 2018

Wederom heeft Stek het visitatierapport over de periode 2014-2017 met veel belangstelling gelezen. Een visitatie is een unieke manier om veel informatie van buiten naar binnen te halen. Het grote voordeel is dat er door de leden van de commissie onafhankelijk en onbevooroordeeld gesproken wordt met belanghouders en de organisatie. Dat geeft een extra openheid in het gesprek. Het oordeel van de commissie is gebaseerd op de ruime eigen ervaring van de leden waarbij het protocol de vergelijkbaarheid met andere corporaties waarborgt. Dat maakt een visitatierapport zo waardevol.

Grote tevredenheid is er bij Stek over de mooie verbetering ten opzichte van de vorige visitatie die door de commissie is gesignaleerd. Dit wordt zichtbaar in een stijging van de scores op de verschillende onderdelen die nu variëren van 7,0 tot en met 7,8.

Stek is een organisatie die veel waarde hecht aan haar maatschappelijke presteren en streeft naar een zo hoog mogelijk resultaat maar is zeker zeer tevreden met deze waardering door de commissie.

Het is van belang om de sterke punten uit het rapport op z'n minst te consolideren en met de verbeteringsuggesties aan de slag te gaan.

Minimaal vasthouden van het huidige niveau zal moeten plaatsvinden bij de onderwerpen solide bedrijfsvoering, sterke focus op de kerntaak en aandacht voor de toekomst. De bevindingen van de commissie sluiten goed aan bij het beleid van Stek.

De verbeteringsuggesties hebben betrekking op:

- versterk het sociale gezicht,
- borg de "100% Klant" gedachte en de klantbeloften in de organisatie,
- intensiveer het lokaal maatwerk bij woningtoewijzing,
- treedt actief op in samenwerking en aanbod voor wonen, zorg en welzijn,
- experimenteer met participatieve planvorming,
- ga actief om met evaluaties met externen,
- versterk de regionale samenwerking met collega-corporaties.

Stek herkent zich in de verbeteringsuggesties waarvan een aantal in uitvoering is. Aanpassingen bij de afdeling Woonservice hebben de basis gelegd om het sociale gezicht beter voor het voetlicht te brengen en de klant centraler te stellen in beleid en uitvoering. Het seniorenbeleid, als uitwerking van lokaal maatwerk, brengt een verhuisketen op gang. Een succes waar op voortgeborduurd kan worden. Wonen, zorg en welzijn zal met de grote veranderingen bij de doelgroep, zeker aandacht vragen.

Met externen zal actief het contact gezocht worden op de inbreng die door hen gegeven is aan de commissie. Meer duiding vanuit hen betekent dat het voor Stek beter mogelijk is om gericht actie te ondernemen.

Met het visitatierapport als basis zal een actieplan worden opgezet waarvan de voortgang halfjaarlijks op de agenda zal staan in het overleg tussen RvC en bestuur.

Veel waardering heeft Stek voor de wijze waarop de commissie haar werkzaamheden heeft verricht. In de reacties die ontvangen zijn vanuit de belanghouders, klinkt deze waardering ook door. De doelgerichte aanpak, het open gesprek en de deskundigheid van de commissieleden maakt deze visitatie extra waardevol.

De visitatie is mede waardevol door de inbreng van de belanghouders. Wij danken hen hartelijk voor hun bereidheid en inzet in de visitatie en zullen zeker blijvend met hen in gesprek zijn.

Raad van Commissarissen en Bestuur

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



1 Visitatie bij Stek

Reden voor visitatie

In januari 2018 heeft Stek opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor Stek de belangrijkste reden voor visitatie meer inzicht te krijgen in de onderliggende oordelen van de belanghebbenden. Naast de beoordeling van het presteren op grond van de vaste methodiek heeft de corporatie hierbij geen specifieke aandachtspunten meegegeven. Wel was het verzoek om gebruik te maken van de uitgebreide Governance-inspectie die ingaat op de kwaliteit van het intern toezicht en door de Autoriteit Woningcorporaties in 2017 uitgevoerd is. De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van deze inspectie en aanvullende informatie rond Governance opgevraagd om haar oordelen te kunnen onderbouwen.

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen april 2018 en juni 2018.

Het visitatieproces

Op basis van alle door Stek verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick off en een rondleiding door delen van het woningbezit van Stek. De Bestuurder, twee MT leden en een medewerker verzorgden de rondleiding. De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 23 en 25 april 2018. Daarnaast heeft de commissie een telefonisch interview gehouden op de tweede gespreksdag. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van te voren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept is opgeleverd aan Stek, waarna het rapport is toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden is het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2014 tot en met 2017.

Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit de heer drs. A.H. Grashof (voorzitter), de heer drs. ing. A.E. Spithoven MRE MRICS (algemeen commissielid) en mevrouw drs. J.M. van de Kreeke (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

1.1 Schets Stek

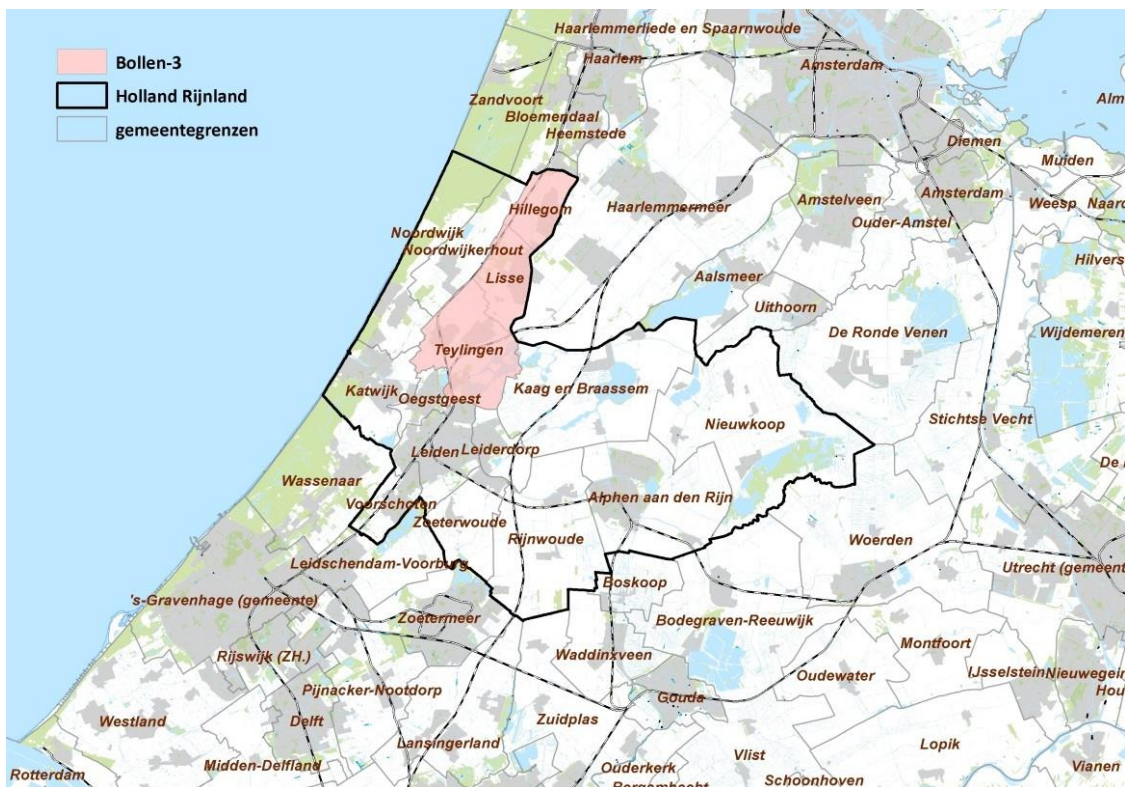
Stek is opgericht in 1907 en sinds 1 januari 2017 gefuseerd met woningstichting Warmunda uit Warmond. Woningcorporatie Stek beheert 6.566 woningen en werkt in de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen. Deze gemeenten samen tellen ruim 80.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, gemeenten en de lokale zorg en welzijnsinstellingen. In de gemeenten Lisse en Hillegom is Stek de enige corporatie met woningbezit van omvang. In de gemeente Teylingen is behalve Stek ook woningstichting de Vooruitgang actief. Deze collega-corporatie beheert daar circa 2.500 woningen.

Eind 2017 werken bij Stek 72 medewerkers; in totaal 62,2 fte. De leiding van de corporatie berust bij de bestuurder. De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

1.2 Werkgebied Stek

De drie gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen staan samen bekend als de Bollen-3 en vormen het werkgebied van Stek. Dit werkgebied maakt onderdeel uit van de grotere regio Holland Rijnland en ligt in de provincie Zuid Holland.

Het werkgebied is zowel sterk stedelijk als ook landelijk en dorps. Het werkgebied wordt gekenmerkt door weinig jonge huishoudens, veel 65-plussers en veel gezinnen tussen 45 en 65 jaar. De verhouding tussen koop en huur ligt in de drie gemeenten vrijwel hetzelfde; in de gemeenten Hillegom en Teylingen is 35 procent van alle woningen huur, ten opzichte van 65 procent koop. In de gemeente Lisse ligt het percentage huur met 38 procent net iets hoger, ten opzichte van 62 procent in de koopsfeer.



Bron: Bollen-3 woonvisie 2015-2020, ligging Bollen-3 (en tevens het werkgebied van Stek) binnen Holland Rijnmond en omliggende gemeenten

De referentiegroep waarmee Stek in de publicaties van Corporatie in Perspectief wordt vergeleken, bestaat uit de categorie "gemiddeld" en 5.001 – 10.000 woningen.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

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

2.1 Beschrijving van de opgaven

De opgaven in het werkgebied van Stek zijn vastgelegd in een aantal verschillende visie- en afspraakdocumenten.

Omdat de woningmarkt zich niet aan gemeentegrenzen houdt en Stek als grootste woningcorporatie in de drie gemeentes werkt, besloten de drie gemeenten en de betrokken corporaties om de basis van de woonvisie gemeenschappelijk te maken. Deze gemeentelijke afstemming op gezamenlijk woonbeleid kreeg de naam Bollen-3. Iedere gemeente heeft daarnaast een eigen lokale invulling uitgewerkt, resulterend in de volgende drie woonvisies; Woonvisie Hillegom 2015 - 2019, Woonvisie Lisse 2015 -2020 en Woonvisie gemeente Teylingen 2015 -2020.

Sinds het inwerking treden van de Woningwet werken gemeenten, woningcorporaties en huurdersorganisaties op gelijkwaardige basis samen om tot afspraken over de volkshuisvestelijke opgave in hun gebied te komen. Zo ook Stek. In de drie gemeenten waar Stek actief is, nam de corporatie het initiatief om samen met de drie huurdersorganisaties, de drie gemeenten en de drie corporaties prestatieafspraken op te stellen. Dit proces is door een extern adviesbureau begeleid en leverde vanaf 2016 nieuwe prestatiekaders op. In deze documenten wordt onderscheid gemaakt tussen regionale raamafspraken geformuleerd voor de periode 2017 – 2020 en de op lokaal niveau geconcretiseerde prestatieafspraken. De Bollen-3 visie geeft zodoende een raamwerk aan afspraken weer waarin regionale samenhang in beleid en uitvoering wordt gezocht. Daarnaast bevatten de gemeentelijke woonvisies een lokale uitwerking van regionaal beleid en de onderliggende afspraken.

Regionale Bollen-3 visie

In de Bollen-3 visie ligt de nadruk op het verbeteren en aanpassen van de bestaande woningvoorraad, om deze voorraad geschikt te maken voor de toekomstige woningvraag. Toenemende vergrijzing in combinatie met de trend dat ouderen langer zelfstandig willen en moeten wonen, stelt eisen aan de levensloopgeschiktheid van de voorraad.

Beschikbaarheid

Bij het maken van de prestatieafspraken is ingezet op ten minste behoud van de goedkope en betaalbare woningvoorraad op basis van streefhuur. Het effect van passend toewijzen wordt jaarlijks gemonitord. De ambitie is dat de slaagkans van sociale doelgroep ten minste gelijk blijft. Wat betreft het nieuwbouwprogramma is het beeld dat de behoefte aan goedkope en betaalbare huurwoningen de komende jaren toeneemt door demografische ontwikkelingen (vergreijzing). De bereikbaarheid van deze huurwoningen neemt af (lage doorstroming naar de koopsector). Pas op de lange termijn neemt de druk af vanwege krimp van de doelgroep vraag. Dit betekent in de Bollen-3 visie dat nu toevoegingen nodig zijn van sociale huurwoningen, met name voor ouderen.

Specifieke doelgroepen

De corporaties worden gevraagd om dure huurwoningen (huurprijs euro 710 tot euro 900) uitsluitend aan middeninkomens toe te wijzen en zich bij eventuele verkoop van huurwoningen te richten op middeninkomens. De drie gemeenten gaan met de corporaties op zoek naar mogelijkheden om een opvanglocatie voor de tijdelijke huisvesting van statushouders te realiseren buiten de reguliere huurwoningvoorraad. Samen met de corporaties wordt (/worden de gevolgen van) de realisatie van de taakstelling voor de huisvesting van statushouders gemonitord.

Duurzaamheid

De corporaties maken afspraken over het investeren in het verbeteren van de energieprestatie van hun bestaande woningen, gericht op het behalen van een gemiddelde energie-index per kern van 1,25 per eind 2020. Corporaties geven prioriteit aan het verbeteren van de energetische duurzaamheid van woningen in kernen met de hoogste gemiddelde energie-index.

Betaalbaarheid

Met de corporaties worden afspraken vastgelegd over gematigde huurverhogingen, het verbeteren van energieprestaties en verlagen van servicekosten van bestaande woningen en bevorderen van energiebewustwording van huurders. Samen met de corporaties en de ISD Bollenstreek worden huisuitzettingen voorkomen volgens het Convenant voorkoming huisuitzetting. Bij het maken van prestatieafspraken met de corporaties wordt bezien welke eventuele aanvullende instrumenten in de Bollen-3 worden ingezet om huishoudens die qua woonlasten in de knel komen, tijdig te helpen.

Wonen en zorg

Bij renovaties door corporaties worden complexen of woningen bestemd voor ouderen waar mogelijk aangepast zodat ouderen langer zelfstandig in hun woning kunnen blijven wonen. In het concept 'Actieplan 2015 Wonen, Zorg en Welzijn Bollen 5 en Katwijk' is opgenomen dat een (sub)regionale pilot start waarbij ook Interregionale Sociale Dienst wordt betrokken om de woningaanpassingen aan de bestaande voorraad te financieren.

Daar waar de opgaven uit de Bollen-3 visie specifiekier gemaakt zijn in de lokale woonvisies, volgt hier per gemeente een korte samenvatting.

Woonvisie Hillegom

In de gemeente Hillegom zijn de opgaven vastgelegd in de lokale woonvisie "Top van de Bollenstreek" 2015-2019.

Sociale voorraad

De sociale woningvoorraad blijft ten minste behouden, totdat de druk op de woningmarkt in Hillegom afneemt: een van de strategieën die Stek hanteert om de sociale voorraad beschikbaar te houden of te krijgen voor de sociale doelgroep, is een maximale huurverhoging voor goedkope scheefwoners. De afspraak is dat minimaal 1.430 betaalbare huurwoningen (<euro 618) en minimaal 390 goedkope huurwoningen (<euro 403) beschikbaar zijn voor de sociale doelgroep. Een strategie om goedkope huurwoningen te kunnen blijven verhuren, kan liggen bij een lager kwaliteitsniveau van deze woningen. De woningvoorraad moet toegankelijker worden gemaakt zodat langer zelfstandig thuis wonen haalbaarder wordt. Woningen in de woonzorgzones zijn hiervoor het eerst aan de beurt.

Doelgroepen

Opdracht aan Stek is gelijke slaagkansen voor de huurtoeslagdoelgroep, het vergroten van het aanbod voor lagere middeninkomens en aanbod voor de lage inkomens vrijspelen door doorstroming. De gemeente vraagt Stek zodra dit wettelijk mogelijk is, de inzet van tijdelijke huurcontracten te benutten om woningen gericht toe te kunnen wijzen.

Overig

De gemeente ziet zowel voor zichzelf als voor Stek een opgave om individuele steun te bieden aan huishoudens die kampen met betalingsproblemen. Om een toekomstbestendige voorraad en woonomgeving te realiseren, is het nodig eerst in kaart te brengen op welke plekken leefbaarheid verbeterd dient te worden.

Woonvisie Lisse

Onder de titel "Goed wonen op Lis" is de lokale woonvisie voor de gemeente Lisse voor de periode 2015-2020 vastgelegd.

Sociale voorraad

De gemeente stelt de opgave de sociale voorraad te vergroten. Doelstelling is ten minste 15 procent nieuwbouw in de sociale huursfeer te ontwikkelen. De voorraad goedkope en betaalbare woningen moet ten minste gehandhaafd blijven. Voor iedere verkochte sociale huurwoning wordt er een teruggebouwd. De betaalbaarheid moet op peil gehouden worden met nieuwe onderhoudsvormen en energiebesparing. De mogelijkheden om renovatie met beperkte huurverhoging door te voeren moeten in kaart gebracht worden.

Doelgroepen

Ook in de gemeente Lisse is de opdracht de slaagkans voor huurtoeslaggerechtigden ten minste gelijk te houden en daarbij de gevolgen van de passendheidstoets voor deze doelgroep te monitoren. Daarnaast krijgt de doelgroep ouderen nadrukkelijk de aandacht door de opgave voor Stek om langer zelfstandig thuis wonen te stimuleren.

Doorstroming wordt in Lisse vooral genoemd in relatie tot het vergroten van het aanbod betaalbare woningen. Een onderzoek naar de mogelijkheden voor prijs verlagende constructies en financieringsmogelijkheden voor kopers is hier onderdeel van.

Overig

In de zoektocht naar oplossingen om huisontruiming te voorkomen vraagt de gemeente naar de mogelijkheden voor een fonds dat tijdelijke huurverlaging financiert.

Woonvisie Teylingen

Tot slot heeft de gemeente Teylingen haar visie op het wonen geactualiseerd in haar lokale woonvisie tot en met 2020 en een onderliggend uitvoeringsprogramma voor 2015-2017.

Sociale voorraad

Uitgangspunt van de gemeente is het aantal bestaande goedkope en betaalbare huurwoningen zoveel mogelijk te behouden op het huidige niveau (2015). Daarnaast ligt de nadruk op een duurzame gemeente. Inzet is zowel de bouw van flexibele woningen voor jong en oud als afspraken met corporaties over de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad bijvoorbeeld door het toepassen van zonnepanelen.

Doelgroepen

Gemeente Teylingen wil bij doorstroming vooral de focus leggen op het verminderen van scheefwonen, vanuit de wens dat de voorraad goedkope en betaalbare huurwoningen zoveel mogelijk wordt bewoond door de primaire doelgroep. Het streven is de scheefheid met 1 procent per jaar te doen afnemen. Een andere uitgelichte doelgroep zijn bewoners die mantelzorg nodig hebben. Stek krijgt de opdracht om onderzoek te doen naar de mogelijkheden om mantelzorg in de buurt te faciliteren en bewoners te informeren over uitbreiden van woningen voor/of het plaatsen van een mantelzorgwoning.

Overig

De gemeente benadrukt een gedeelde verantwoordelijkheid in het faciliteren van een veilige woonomgeving en vraagt ondersteuning bij aanpassingen in de buitenruimte en bij preventievoorziening.

Prestatieafspraken

De opzet van de prestatieafspraken is in alle drie de gemeente hetzelfde. Te beginnen met een regionale Bollen-3 raamovereenkomst voor de periode 2017-2020, gevolgd door een tweede deel waarin de jaarafspraken voor 2017-2018 staan beschreven. In totaal zijn er ruim 150 prestatieafspraken voor de samenwerkende gemeenten gedefinieerd.

De periode 2014 tot en met 2016 stond voor de betrokken gemeenten, collega corporaties en Stek zelf vooral in het teken van het opstellen van nieuwe woonvisies, de basis voor prestatieafspraken, en daarop volgend het inrichten van de nieuwe procesgang samen met de huurdersvertegenwoordigingen om tot gezamenlijke prestatieafspraken te komen. Die zijn er gekomen toen iedere gemeente een woonvisie had. In genoemd periode werkte Stek niet zozeer met overkoepelende gemeentelijke prestatieafspraken maar aan de hand van afspraken vastgelegd in specifieke convenanten, zoals bijvoorbeeld het convenant 'Voorkomen van huisuitzettingen' daterend uit 2011, of afspraken over het huisvesten van statushouders.

Een opsomming van de belangrijkste afspraken uit de jaarafspraken 2017-2018 die in de drie gemeenten overeenkomen:

- Het beleid van Stek is er op gericht om de omvang van de sociale woningvoorraad minimaal gelijk te houden. Gemiddeld genomen is het aantal nieuw te bouwen sociale huurwoningen even groot als het aantal onttrekkingen (sloop, verkoop, liberalisatie); de voorraad blijft ten minste gelijk aan de huidige voorraad.
- In de jaren 2017 t/m 2021 voert Stek een streefhuurbeleid waarbij 75 procent van de woningen die sociaal worden verhuurd een huurprijs heeft lager dan de tweede aftoppingsgrens (euro 628). Van deze 75 procent wordt vervolgens weer 75 procent verhuurd onder de eerste aftoppingsgrens (euro 586).
- Stek voert een beleid waarin scheefwonen zoveel mogelijk wordt tegengegaan, bijvoorbeeld door maximale huurverhoging voor huishoudens met een te hoog inkomen.
- Stek hanteert bij energetische renovatiewerkzaamheden het beleid dat van de 100 procent woonlastenbesparing die deze maatregel oplevert de huurder 60 procent betaalt, waardoor deze er 40 procent op vooruit gaat. Jaarlijkse investering: euro 800.000 (Stek-breed).
- In overleg met de gemeente is Stek bereid te investeren in alternatieve huisvestingsmogelijkheden voor statushouders. Daarnaast is de corporatie bereid door de gemeente aangekochte woningen of woonunits in scholen en andere gebouwen te beheren (en te financieren).

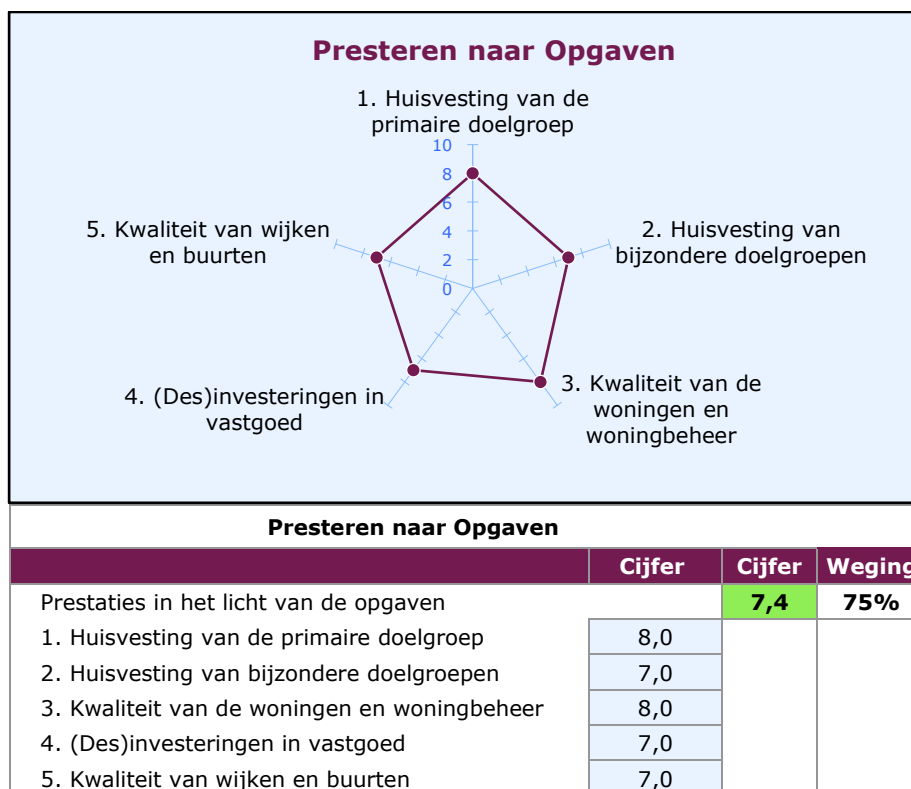
- In 2017 reserveert Stek euro 15 per woning per jaar ten behoeve van leefbaarheid (exclusief de loonkosten van wijkbeheerders en woonconsulenten). Dit is gelijk aan het reguliere bedrag dat de corporatie in voorgaande jaren reserveerde ten behoeve van leefbaarheid.

Landelijk Energieconvenant

In het Convenant Energiebesparing Huursector van 28 juni 2012 als onderdeel van het Energieakkoord is afgesproken dat woningcorporaties hun woningbezit gaan verduurzamen naar gemiddeld energielabel B in 2020 op sectorniveau. Hoewel corporaties de laatste jaren substantieel meer zijn gaan investeren in verduurzaming, wordt dit doel op basis van de huidige plannen van corporaties niet gehaald. Daarom zijn er in 2017 nieuwe afspraken vastgelegd. Die afspraken zijn dat woningcorporaties een inhaalslag zullen maken om in 2021 gemiddeld energielabel B op sectorniveau te bereiken en de sector zal er ook voor zorgen dat al hun woningen in 2050 CO2-neutraal zijn. Dat is afgesproken in de Woonagenda 2017-2021 met de titel 'Aan de slag in buurten, wijken, dorpen en steden'. Daarmee geeft de corporatiesector aan dat hij zelf verantwoordelijkheid wil nemen voor het realiseren van de energiebesparing die voor de sector is afgesproken in het Energieakkoord¹. Bovendien is er in de Woonagenda vastgelegd dat iedere corporatie in 2018 een vastgesteld plan heeft om in 2050 een CO2-neutraal woningbezit te hebben.

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

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



¹ Nieuwsbrief Rijksoverheid augustus 2017: "Woningcorporaties aan zet voor Energiebesparing"

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,4.

De prestaties van Stek sluiten aan op de lokale opgaven en zijn in lijn met wat de corporatie vanuit het verleden heeft getoond aan te kunnen, of laten een verbetering zien. Stek heeft duidelijk voor ogen wat zij wel en wat niet als haar taakopvatting ziet. Daarbij denkt de corporatie bewust na over haar bestaansrecht en toekomstbestendigheid.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

Het aantal sociale huurwoningen in bezit van Stek zijn in de eerste drie jaar van de visitatieperiode constant gebleven op ruim 5.700 woningen en in 2017 door de fusie met Warmunda met circa 800 woningen gestegen naar een totaal van 6.566 woningen onder de liberaliseringsgrens. Het beleid van Stek is er op gericht om de omvang van de sociale woningvoorraad minimaal gelijk te houden. Daarbinnen wist de corporatie de aantallen conform de afspraken te houden. Zo ligt het aandeel goedkope en betaalbare woningen op – of uitlegbaar nabij – het prestatieafspraken uitgangspunt van 75 procent. Het betreft hier een minimale afwijking naar onder: in 2014 lag het percentage op 74,9 procent, in 2015 op 74,6 procent, in 2016 op 75,1 procent en in 2017 op 74,0 procent.

Om de sociale voorraad gelijk te houden besloot Stek in 2016 om de verkoop van bestaand bezit te temporiseren. De verkoopvijver bleef ongewijzigd, maar de verkoopstrategie voor het aantal woningen dat wordt verkocht na mutatie werd teruggebracht van 852 woningen naar 108 woningen. Hoewel het aantal woningen in de verkoopvijver die voor verkoop gelabeld zijn ongewijzigd bleef, behoudt Stek hiermee in haar portfoliosturing inzicht in welke woningen voor (toekomstige) verkoop in aanmerking komen. De verkoopstrategie is actief bijgesteld naar de doelstelling van 108 woningen, om bij te dragen aan de prestatieafpraak om de goedkope en betaalbare voorraad op 75 procent te houden.

Stek stuurt daarnaast actief op aftoppingsgrenzen en voert een gematigd huurbeleid. In het laatste jaar van de visitatie besloot de corporatie zelfs al haar huurders met een huishoudinkomen onder de euro 40.349 te ontzien van huurverhoging. Tegelijkertijd hield de corporatie ondanks weerstand vanuit de huurdersbelangenorganisatie vast aan de huurafhankelijke huurverhoging voor huurders met een hoger inkomen. Hiermee maakten zij de prestatieafpraak waar om actief beleid te voeren op het verminderen van scheefwonen. Daarnaast wordt de mogelijkheid van tijdelijke contracten benut en wordt er actief gebruik gemaakt van de rapportages uit Woningnet om inzicht te houden in de ontwikkeling van de doelgroep van beleid.

In 2017 huisveste Stek 128 statushouders en voldeed hiermee ruimschoots aan de gemeentelijke taakstelling van de drie gemeente waar zij actief is. De corporatie werkt zoals afgesproken proactief mee aan alternatieve plannen voor deze doelgroep. Hoewel bijvoorbeeld in 2016 het voorstel om in Teylingen op twee locaties een tijdelijke vorm van huisvesting voor statushouders door de gemeenteraad werd afgekeurd, wisten zij in samenwerking met de gemeente een jaar later toch meer taakstelling op te pakken. Zonder verdringing voor regulier woningzoekenden, werden door de aankoop van vijf woningen (op verantwoording van de gemeente) en kamergewijze verhuur (in beheer bij Stek) extra statushouders gehuisvest.

Deze versnipperde aanpak kwam het absorptievermogen van de wijk ten goede, in plaats van het oorspronkelijke plan om units op twee locaties te plaatsen.

De commissie komt tot de conclusie dat ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep de corporatie de opgaven overtreft (cijfer 8). Naast actieve inzet om de sociale voorraad beschikbaar en betaalbaar te houden, is aanvullend gepresteerd op het ruimschoots halen van de gemeentelijke taakstelling. En er is conform prestatieafspraken actief beleid gevoerd op het verminderen van scheefwonen en het benutten van de mogelijkheid van tijdelijke huurcontracten.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

In de periode 2014 - 2017 had het uitbreiden van zorgvastgoed geen prioriteit. Veranderende wet- en regelgeving in de AWBZ zoals scheiden van wonen en zorg en de extramuralisering gaf Stek het beeld dat ontwikkelen van (nieuw) zorgvastgoed te risicovol was. De corporatie heeft beperkt zorgvastgoed in portefeuille en kiest bewust voor een sec beherende rol, er vanuit gaande dat er voor de diverse bijzondere doelgroepen voldoende andere zorg- en welzijnsorganisaties betrokken zijn.

Wel bleef de corporatie het reeds ingezette beleid van haar beleidsnotitie 'Wonen en Zorg 2013' voortzetten, onder andere door aanpassingen in de bestaande voorraad om deze levensloopbestendig te maken. Ten opzichte van de vorige visitatieperiode is het aantal nultreden woningen hierdoor van circa 25 procent gestegen naar bijna 40 procent van de totale woningvoorraad. Daarnaast maakt Stek het bijvoorbeeld mogelijk dat er zorg en welzijn geleverd wordt in de huurwoningen, in de woonzorgzones en daar waar dit nodig is. Stek neemt actief deel aan samenwerkingsverbanden en netwerken van zorg- en welzijnsorganisaties in haar werkgebied, zoals de klankbordgroep wonen zorg en welzijn.

Stek faciliteert voldoende projecten en complexen die specifiek voor senioren geschikt zijn. De corporatie heeft oog voor het overnemen van senioren gelabelde complexen van collega-corporatie de Key, die slechts minimaal vertegenwoordigd in het werkgebied is. Met het doorstroom seniorenbeleid faciliteert Stek lokaal maatwerk. Een succesvol voorbeeldproject vormt de verhuur van het nieuwbouwcomplex Romeo in Hillegom waar uiteindelijk 100 procent verhuurd is aan 55 plussers die een eengezinshuurwoning achterlaten.

De corporatie doet hiermee vooral wat er van haar verwacht wordt. Er op vertrouwend dat andere samenwerkingspartners inspringen met passend aanbod als dit nodig is.

Op basis van het bovenstaande komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie op het prestatieveld als geheel conform de opgaven presteert (cijfer 7).

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

Over het algemeen is de kwaliteit van de woningen in het totale werkgebied op voldoende tot ruim voldoende niveau. Stek heeft haar woningbezit naar het kwaliteitsniveau goed en sober gebracht en houdt de kwaliteit van de woningen die deze basiskwaliteit al hebben, op peil. In de visitatieperiode zijn 563 woningen verbeterd met renovatie en groot onderhoud.

Op het gebied van energie en duurzaamheid was de kwaliteit van het woningbezit in 2014 matig. Sindsdien heeft Stek zeer actief ingestoken op het realiseren van labelverbeteringen.

De corporatie werkt er hard aan en is op koers om voor eind 2020 de gemiddelde energieprestatie van haar woningbezit op de landelijk norm van energielabel B (EI 1,20<1,40) te brengen, waarmee de corporatie landelijk gezien in de voorhoede terechtkomt.

In het laatste jaar van deze visitatieperiode wist Stek de gemiddelde energie-index (EI) van de woningvoorraad met één tiende punt te laten dalen van 1,66 naar 1,56. Cijfermatig lijkt dit een kleine stap, echter wanneer de komende twee jaren eenzelfde stap gerealiseerd kan worden, is de doelstelling eind 2019 bereikt. Stek is hiermee op koers om de afgesproken reductie van het energieverbruik en daarmee de CO₂-uitstoot op tijd te realiseren.

Naast de energiebesparende maatregelen binnen nieuwbouw- en renovatieprojecten heeft Stek in de bestaande voorraad vooral bij mutatie en planmatig onderhoudswerkzaamheden de energieprestatie bij 447 woningen verbeterd. Hierbij zijn op 250 eengezinswoningen en een appartementencomplex met 31 woningen zonnepanelen aangebracht. Eind 2017 is opdracht verstrekt voor de plaatsing van ruim 1.100 zonnepanelen op vier recent gerenoveerde flatgebouwen in de Poelpolder te Lisse, deze worden in de eerste helft van 2018 geïnstalleerd.

De kwaliteit van de dienstverlening is ruim voldoende. In de Aedes Benchmark scoort Stek rapportcijfers tussen 7,2 en 8,2. Enige uitzondering hierop is het onderdeel 'klantwaardering uiten ontevredenheid' dat een 6,2 en 5,9 scoorde. Vanwege meetsystematiek problemen liet KWH deze score achterwege en haalde het onderdeel in 2016 en 2017 tijdelijk uit de systematiek.

Op basis van de bovengemiddelde labelverbeteringen komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie de opgaven overtreft (cijfer 8).

(Des)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Binnen de mogelijkheden die de gemeenten bieden (vastgelegd in zowel woonvisie, als prestatieafspraken) heeft Stek coöperatief in gezet op ontwikkeling van woningen op bouwlocaties die er beschikbaar waren. Stek heeft veel nieuwbouw- en renovatieprojecten in portefeuille. De uitgebreide kwartaalrapportages tonen aan dat prestaties van Stek goed overeenkomen met de externe afspraken die ze hierover maakten en de eigen doelen. Uit de monitoring van de resultaten is te zien dat dit het ene jaar beter lukt dan het andere. Ten aanzien van nieuwbouw stond het jaar 2014 nog hoofdzakelijk in het teken van planvorming. In 2015 zijn weer investeringen zichtbaar. Vervolgens loopt de corporatie in 2016 wat vertraging op, om er in 2017 juist weer met zeer hoge woningproductie uit te springen. Met 200 opgeleverde nieuwbouwwoningen verdeeld over vijf verschillende locaties was 2017 een bijzonder productief jaar. In dit laatste jaar van deze visitatie zijn de projecten die Warmunda heeft gestart, na de fusie door Stek en zeer voortvarend opgepakt.

Verduurzaming in de nieuwbouw heeft Stek bewust minder hoog op de agenda dan betaalbaarheid en beschikbaarheid gezet. De eis wordt gehanteerd dat energetische maatregelen en investeringen duidelijk moeten renderen in betere betaalbaarheid. Bij nieuwbouw en renovatieprojecten worden desalniettemin labelsprongen gemaakt, daarnaast investeert de corporatie op de nieuwbouwlocatie Hooghkamer in Teylingen in haar eerste Nul-Op-de-Meter (NOM)- project.

Op basis hiervan komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie presteert conform de opgaven die er zijn (cijfer 7).

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Stek maakte tijdens de visitatieperiode een verandering door van intern gericht naar een meer wijkgerichte organisatie. Hieraan heeft vernieuwde aandacht voor de afdeling Woonservice sterk bijgedragen. Het sociaal beheer van Stek is breed en er wordt in het bijzonder handen en voeten aan gegeven door de woonconsulenten en wijkbeheerders.

Jaarlijks bepaalt Stek een budget leefbaarheid. Hieruit worden fysieke en sociale activiteiten bekostigd met het doel een buurt of wijk prettiger maken en de sociale binding tussen onze huurders te ondersteunen. Het initiatief of verzoek om aanspraak te maken op dit budget kan zowel vanuit Stek als van anderen komen. Het gaat altijd om de bekostiging van activiteiten, die niet zijn voorzien in de reguliere onderhoudsbegroting of het contractonderhoud. Conform prestatieafspraken is voor dit budget in 2017 euro 102.000 begroot aan zowel fysieke als sociale leefbaarheid. Dit komt ongeveer neer op euro 15 per woning of huishouden bij Stek. Van het bedrag werd euro 70.000 uitgegeven.

Het werkgebied van Stek kent nauwelijks aandachtsbuurten, laat staan buurten met urgente sociale problematiek. Naast bovengenoemde budgetten volstaat de wijkgerichte inzet van woonconsulenten en wijkbeheerders. In een van de drie gemeenten maakt Stek als corporatie deel uit van het sociaal wijkteam.

Hoewel de aanpak op het voorkomen van schuldenproblematiek nog onvoldoende terug te zien is in de resultaten (zowel in 2016 als 2017 ziet Stek een toename van de huurachterstanden), blijkt de corporatie erg succesvol in het voorkomen van ontruiming. Van een fors aantal van 11 ontruiming in 2014, wist Stek dit aantal in 2017 terug te brengen naar twee ontruiming. In hetzelfde jaar is er gewerkt door de vijf gemeenten uit de hele Bollenstreek (Noordwijk, Noordwijkerhout, Lisse, Hillegom en Teylingen) in samenwerking met de corporaties om tot een 'fonds voorkomen huisuitzettingen' te komen. Dit fonds zal naar verwachting begin 2018 zijn beslag krijgen.

Op basis van het bovenstaande komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie op het prestatieveld als geheel conform de opgaven presteert (cijfer 7).

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

'Stek stuurt bij' is de titel van het ondernemingsplan voor de periode 2014-2017.

In haar missie stelt de corporatie: *"Stek is een actieve corporatie die werkt en investeert in de Bollenstreek en omliggende gemeenten. We zetten ons in voor goede, betaalbare woningen in prettige buurten, vooral voor mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Onze professionele medewerkers helpen hen bij het realiseren van hun woonwensen. En wij stimuleren en ondersteunen eigen initiatief van bewoners om hun woning en de woonomgeving te verbeteren. Stek initieert samenwerking met gemeenten en (maatschappelijke) partners als dat bijdraagt aan de leefbaarheid, het woonplezier of de betaalbaarheid van de woningen."*

Op basis van haar missie onderscheid Stek vijf resultaatgebieden en onderliggende doelstellingen:

- ✓ Betaalbaarheid van het wonen
 - Wij beperken de huurprijs en de bijkomende energielasten voor onze huurders.
- ✓ Beschikbaarheid van woningen
 - Wij spannen ons in om voldoende woningen in voorraad te houden om de mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien, te helpen.
 - Wij bieden waar mogelijk passende huisvesting aan huishoudens met een inkomen tussen de euro 34.229 en euro 43.000 (prijspeil 2013).
 - Naast de woningen die nodig zijn voor de huisvesting van de reguliere doelgroep willen wij voldoende goedkope woningen met een huurprijs tot euro 347 (prijspeil 2013) beschikbaar hebben voor de huisvesting van (jongere) statushouders. Goedkope woningen die niet door statushouders benut worden stellen we, binnen onze mogelijkheden, met voorrang beschikbaar aan jongeren (onder de 23 jaar) en starters in de bijzondere doelgroep.
 - Wij spelen bij de opbouw van onze voorraad in op de woon- (en zorg)behoefte van senioren en andere bijzondere doelgroepen, zodat zij langer zelfstandig kunnen wonen.
- ✓ Kwaliteit van de woningvoorraad
 - Alle woningen brengen wij naar het kwaliteitsniveau goed en sober en wij houden de kwaliteit van de woningen die deze basiskwaliteit al hebben op peil.
 - Wij voegen via nieuwbouw kwaliteit toe aan onze voorraad en spelen in op een veranderende woningvraag in de toekomst. Wij sturen op scherpe stichtingskosten en handhaven een sobere, maar toekomstbestendige kwaliteit
 - Wij investeren in de CO2-reductie van ons woningbezit en de verbetering van de energieprestaties. Hiervoor is het energieplan opgezet. Met dit plan, in combinatie met het nieuwbouw- en groot onderhoudsprogramma, zorgen wij ervoor dat een CO2-reductie van 20 procent wordt bereikt en dat het woningbezit gemiddeld een B-label heeft in 2018. Hiermee dragen wij ook bij aan het beperken van de woonlasten van onze huurders.
- ✓ Prettige buurten
 - Wij verbeteren de kwaliteit van het wonen en de woonomgeving samen met bewoners, gemeenten en andere partijen.
- ✓ Kwaliteit van dienstverlening
 - Wij stellen onze klanten centraal bij het verrichten van onze activiteiten en streven naar het continue verbeteren van onze primaire dienstverlening.

Daarnaast draagt Stek zorg voor:

- ✓ Goed bestuur
- ✓ Goede bedrijfsvoering
- ✓ Goed werkgeverschap
- ✓ Financiële continuïteit

De kernwaarden van Stek zijn Betrokken, Betrouwbaar, Professioneel en Initiatiefrijk. Deze waarden komen tot uiting in bijvoorbeeld: een open en gestructureerd overleg met de huurdersorganisatie, het oppakken van nieuwe ontwikkelingen als de Corporatieraad tot Nul-Op-de-Meter- woningen en een ruim opleidingsbudget.

Om de omgeving, en vooral de huurders, te laten zien waar Stek voor staat en op aangesproken kan worden, zijn er in 2017 aanvullend klantwaarden geformuleerd. Deze waarden vergroten niet alleen de helderheid naar buiten toe, maar ook naar de eigen organisatie:

- Stek weet wat een thuis waard is;
- Stek helpt je graag;
- Stek staat voor je open.

In het laatste jaar van deze visitatieperiode is het nieuwe ondernemingsplan voor 2018 - 2022 opgesteld. Onder de nieuwe titel "Focus op de kern" worden Betaalbaarheid en Beschikbaarheid als de twee belangrijkste aandachtgebieden neergezet. Dit betekent dat andere onderwerpen altijd in dienst moeten staan van Betaalbaarheid en Beschikbaarheid.

Als grootste corporatie in de Bollenstreek speelt Stek tot slot ook regionaal een actieve rol. Zo had Stek een trekkersrol in het tot stand brengen van de prestatieafspraken van de drie gemeenten met de gemeenten en collega-corporaties. Ook speelt Stek een actieve rol bij de woonruimteverdeling in Holland-Rijnland. Zo biedt Stek huisvesting aan Holland Rijnland Wonen, het samenwerkingsverband van 17 lokale corporaties. Ook op bestuurlijk niveau is Stek hierin actief: de bestuurder van Stek is voorzitter van het Holland Rijnland Wonen bestuur.

2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende (cijfer 6) omdat haar ambities passen bij de opgaven in het werkgebied. De ambities, zoals op hoofdlijnen beschreven in paragraaf 2.4, zijn duidelijk uitwerkingen van en aanvullingen op de opgaven die in het werkgebied spelen.

De corporatie leverde resultaten op alle prestatievelden, met de implementatie van de Woningwet, een fusietraject met woningcorporatie Warmunda en een grote renovatie opgave als context.

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met 7, op basis van de volgende pluspunten:

- + Stek maakt de belofte uit haar ondernemingsplan waar dat betaalbaarheid en beschikbaarheid van de sociale voorraad voor de primaire doelgroep belangrijke doelstellingen van beleid zijn. Stek heeft in haar beleid opgenomen dat circa 80 procent van haar sociale voorraad onder de tweede aftoppingsgrens (euro 640 per maand) wordt verhuurd, waarvan 75 procent onder de eerste aftoppingsgrens (euro 597 per maand). Daarnaast wil Stek haar voorraad de komende jaren juist gaan uitbreiden in plaats van grootschalig verkopen.
- + De ambities van Stek worden vertaald in concrete doelstellingen gekoppeld aan een tijdsplanning. De kwartaalrapportages zijn planmatig ingestoken en ingedeeld op basis van het ondernemingsplan van Stek. De belangrijkste speerpunten uit het ondernemingsplan zijn in de rapportages opgenomen als onderwerpen. Elk speerpunt heeft eigen KPI's waarop gestuurd wordt.

2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt

Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities		
	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven	7,4	75%
Ambities in relatie tot de opgaven	7,0	25%
Gemiddelde score	7,3	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

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

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal negen face-to-face gesprekken en één telefonische gesprek geïnterviewd over de prestaties van Stek. Interne partijen die zijn gesproken, zoals de bestuurder, managementteam, controllers en de raad van commissarissen, hebben geen oordeel gegeven over de corporatie.

3.1 De belanghebbenden van Stek

Huurdersorganisatie

Stek werkt in haar werkgebied samen met één overkoepelende huurdersvertegenwoordiging genaamd de Huurders Belangen Vereniging Bollenstreek (HBVB). Naast de reguliere vergaderingen is Stek met regelmaat met haar HBVB in gesprek, bijvoorbeeld tijdens themabijeenkomsten die de corporatie organiseerde, rond onderwerpen als de klantvisie en waarden of ontwikkelingen in het strategisch voorraadbeleid. Sinds de fusie met woningcorporatie Warmunda is de huurdersorganisatie Warmondig opgenomen binnen de HBVB van Stek en als zodanig nog steeds actief en herkenbaar voor de plaats Warmond.

De drie gemeenten waarin Stek actief is, de drie huurdersorganisaties en de twee collegacorporaties, hebben onder begeleiding van Companen, samen gewerkt aan het opstellen van prestatieafspraken.

Gemeenten

Met de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen is regelmatig bestuurlijk en ambtelijk overleg. Tijdens de visitatie heeft de commissie gesproken met de wethouders die zowel vanuit volkshuisvestelijk en ruimtelijk - als vanuit het sociaal domein betrokken zijn geweest bij de prestaties van Stek in de afgelopen vier jaar.

Ambtelijk hebben de drie gemeenten sinds 1 januari 2017 hun ambtenarenapparaat samengevoegd tot één werkorganisatie. Om de dienstverlening verder te versterken en de kosten te verlagen. Werkorganisatie 'HLTsamen' vormt daarmee de ambtelijke belanghouder van Stek. De regionale raamafspraken (2017-2020) die de basis voor de lokale prestatieafspraken vormen, heeft Stek in samenwerking met de HLTsamen en huurdersorganisaties opgesteld, om daarna door te vertalen naar lokale jaarschijf afspraken voor de jaren 2017 en 2018.

Corporatieraad

Om als sector te laten zien dat de legitimatie van de corporatie een belangrijk punt is, heeft Aedes een breed programma rond dit thema georganiseerd. Een onderdeel van dit programma is de pilot Corporatieraad, waaraan Stek deelneemt. Deelnemers zijn mensen die kennis en ervaringen kunnen inbrengen vanuit onder andere de schuldhulpverlening, de Voedselbank, de kerk, de politie, senioren en scholen.

De Corporatieraad bestaat hiermee uit mensen die vanuit hun eigen dagelijkse praktijk de "rauwe" werkelijkheid bij de corporatie kunnen binnenbrengen en die de dagelijkse praktijk zien en de ontwikkelingen daarin overzien.

Zorg- en Welzijnspartijen

De commissie sprak tijdens de visitatie met de volgende zorg- en welzijnspartners:

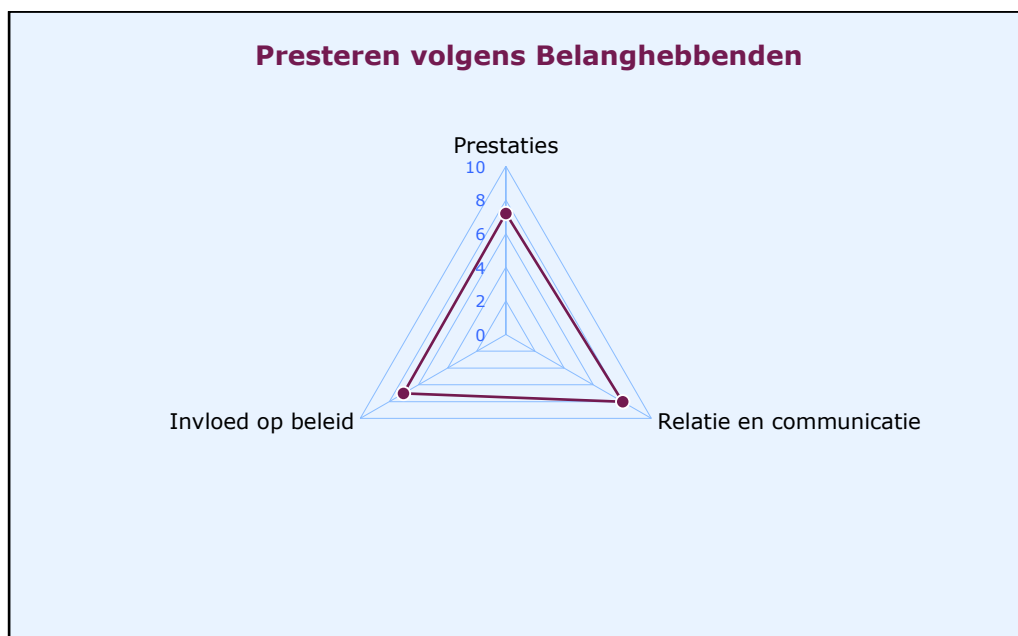
- Hozo; zorgorganisatie voor 55 plussers.
- Marente; biedt zorg en ondersteuning aan ouderen en kwetsbaren.

Overige partijen

Tijdens een groepsgesprek met een belanghebbenden waren naast bovengenoemde zorg- en welzijnspartijen ook aanwezig:

- Intergemeentelijke Sociale Dienst Bollenstreek

3.2 Beoordeling belanghebbenden



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

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

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

Detailbeoordeling uitgesplitst naar gemeenten en werkorganisatie 'HLTsamen'

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Belanghebbenden zijn gevraagd om verbeterpunten mee te geven aan de corporatie. De door belanghebbenden genoemde verbeterpunten en tips zijn hieronder weergegeven. Daarbij geven meerdere belanghebbenden aan dat zij hun opmerkingen vooral zien als stimulans voor de corporatie om op de ingeslagen weg door te gaan.

Huurdersorganisatie

- De Huurders Belangen Vereniging Bollenstreek (HBVB) geeft Stek de volgende tips:
 - Maak inzichtelijker op welke manier het advies van de HBVB terugkomt in het vastgelegde uiteindelijke beleid. De HBVB scoort de mate van invloed nu vrij summier op een voldoende omdat ze onvoldoende voeling hebben bij deze doorvertaling van hun raad.
 - Communiceer over wisselingen van personeel. De wens hierachter is tweeledig. De HBVB geeft aan dat verbetering te halen is in het intern beter overleggen en vastleggen van afspraken. Vooral tussen vertrekkende en nieuwe medewerkers, zodat werk overdraagbaar is. Daarnaast hecht de HBVB veel waarde aan het persoonlijk contact en heeft daarbij de wens om mensen te blijven kennen.

- Geef het wijkgericht werken meer vorm en inhoud door meer aandacht naar de klant in algemeen uit te laten gaan. Woonconsulenten kunnen bijvoorbeeld vaker op huisbezoek, wijkbeheerders kunnen meer aansluiten bij de bewonerscommissies en aan overige wijkbijeenkomsten op relevante onderwerpen is het waardevol als verschillende Stek medewerkers deelnemen.

Gemeenten

- De gemeente Hillegom vraagt aandacht voor het volgende:
 - De nieuwe focus die in de position paper benoemd staat, levert spanning op met het sociale gezicht van Stek. Ondanks deelname aan zorgnetwerken en brede bijdragen bij planvorming, mag dit sociale gezicht op casuïstiek meer tot uiting komen.
 - Een pro-actievere houding van Stek naar andere project ontwikkelende partijen om samenwerking te vinden in een sociaal programma.
 - Blijf energie steken in anticiperend denken om samen met collega-corporaties naar winst in de vorm van schaalvergroting in de regio te zoeken. Beweeg hierin mee met de politiek bestuurlijke en ambtelijke samenvoeging, toekomstig naar één Bollen stad.
 - Kom los van het financiële aspect en ga erboven hangen.
- De gemeente Lisse vult als verbetering aan:
 - Iets meer lef te tonen, minder risicomijdend en minder vragen te reduceren tot de financiële opgave die het met zich meebrengt. Geld is te nadrukkelijk een sturingsmiddel, wat regelmatig ten koste gaat van zoveel mogelijk inwoners aan betaalbare huisvesting helpen.
 - Te waken over de zachte kant van de organisatie en de maatschappelijke prestaties die daarbij horen zichtbaarder te maken.
- De gemeente Teylingen geeft als verbeterpunten:
 - Voorkom of-of bij de keuze tussen volkshuisvestelijke of duurzaamheidsdoelstellingen, maar kijk (en-en) hoe beiden aan te pakken.
 - Versimpel het biedingen en prestatieafsprakenproces; beter 10 SMART afspraken dan het huidige totaal van 150 (proces)afspraken in de breedte.
 - Maak het innovatieve denken concreet door actief vernieuwde ideeën te agenderen voor nieuwbouw met een huurprijs tot 500 euro.
 - Speel in op de Bollenstreek als afbakening van een lokale woningmarkt en de gemeentelijke regionalisering die hier speelt. Hier liggen kansen om investeringsproblematiek in een ander daglicht te stellen.
- De werkorganisatie 'HLT samen' komt met een aantal ambtelijke tips:
 - In gezamenlijk gemeente en corporatie beleid (zoals lokaal maatwerk binnen het seniorenbeleid) is winst te behalen in communicatie; huurders en kandidaathuurders voelen zich nu vaak onvoldoende gehoord.
 - De samenwerking met Stek is op sommige vlakken te verbeteren; projectleiders zien graag een meer samenwerkende houding van de corporatie, een voorbeeld ligt in het aangaan van overeenkomsten waarin verplichtingen worden aan gegaan.
 - De interne communicatie tussen de Stek afdelingen wonen en vastgoed kan beter, voornamelijk bij de voorbereiding van bestuurlijke overleggen.

Samenwerkingspartners

- Alle samenwerkingspartners vinden dat er winst te behalen is op communicatie; spreekuren zijn bijvoorbeeld pas functioneel als ze de juiste bewoners aantrekken. Daarnaast kan de snelheid van communicatie beter, met name bij het laten horen van een tegengeluid bij kritische aandacht en wanneer iets actief in de media speelt.
- De corporatieraad geeft aan dat Stek haar leefbaarheidsactiviteiten, vanuit verantwoordelijkheid voor de omgeving, meer concreet kan maken. De behoefte is het "rauwe" geluid van de straat weer binnen te halen: het zich verplaatsen in de leefwereld van bewoners is nog steeds mogelijk en is gewenst. Benut hiervoor casuïstiek of gesprekken met klantgroepen.
- Hozo legt een aandachtspunt bij de huidige woonruimte verdeling. Hozo geeft het signaal af dat in sommige ouderencomplexen een te grote diversiteit aan bewoners dreigt te ontstaan, wat bedreigend voor ouderen kan zijn. De vraag is of ouderen via het huidige verdelingsstelsel voldoende aan bod komen. Naast de standaard systeemwerking, stelt Hozo om bijvoorbeeld 25 procent maatwerk toewijzing af te spreken, of senioren voorrang te geven wanneer zij als doorstromen vanuit eengezinswoning.
- Partners vragen aandacht voor plaatsen of complexen waar de sociale cohesie onder druk komt te staan: hier is het zaak te zoeken naar nieuwe vormen van samenwonen, met leefgemeenschappen die elkaar kunnen ondersteunen.
- De interregionale sociale dienst doet de oproep structureel overleg in te richten, met het doel lijnen korter te maken en verbeterpunten bespreekbaar te maken.

3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Stek een 7,4 op het Presteren volgens Belanghebbenden.

a. Maatschappelijke prestaties

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

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,3.

Alle belanghebbenden geven voor dit prestatiegebied een ruim voldoende. De focus op de primaire doelgroep is groot. Stek maakt dit bijvoorbeeld duidelijk door haar streefhuurbeleid aan te passen en geen gebruik te maken van de vrij in te vullen 10 procent ruimte. Wat dit laatste betreft waarderen de gemeenten de keuze, zij zien de druk op de woningmarkt voor de primaire doelgroep namelijk oplopen, zie de in 2017 oplopende inschrijftijden in Holland Rijnland. Tegelijkertijd kleeft er ook een keerzijde aan deze keuze voor middeninkomens als andere doelgroep van beleid; woningzoekenden die nét een te hoog inkomen hebben en bijvoorbeeld niet in aanmerking komen voor middel dure huur of een hypotheek, komen hierdoor in de knel.

Belanghebbenden zijn het er allemaal over eens dat de hoge druk op de woningmarkt niets zegt over de inzet van Stek. De corporatie denkt actief mee in maatwerk en benut alternatieve mogelijkheden zoals het gebruik van tijdelijke contracten om de juiste woningzoekenden in de juiste woning te krijgen. Er is lof voor de durf om keuzes te maken en deze ook vol te houden, zoals de eis voorrang voor doorstroming als een huurwoning wordt achtergelaten. Verder wordt de kennis en informatie uit Woningnet rapportages in openheid gedeeld en actief ingezet om meer inzicht en onderbouwing te krijgen voor beleidskeuzes.

De huurdervertegenwoordiging vraagt binnen de primaire doelgroep meer aandacht voor eenpersoonshuishoudens. Kleine huishoudens hebben woonwensen die nu onvoldoende in de bestaande voorraad ingevuld kunnen worden. Verder doet de HBVB de suggestie een systeem voor woningruil in te richten, als oplossingsrichting om doorstroming meer te faciliteren. Het is voor de huurders onduidelijk waarom Stek in reactie hierop het systeem van Woningnet als belemmering aanhaalt. Verder vinden de huurders dat bij woningruil de gebruikelijke huurharmonisatie achterwege zou moeten blijven en is de oproep aan Stek in zijn algemeen om gematigder om te gaan met huurharmonisatie.

Tot slot vraagt de interregionale sociale dienst de convenantafspraken op het voorkomen van huisuitzettingen beter na te leven. Stek kent weinig ontruiming, wel is het aandeel huurachterstanden groeiende en kan de overeengekomen samenwerking op dit vlak beter.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatievelid gemiddeld met een 7,6.

Partners uiten waardering over de actieve betrokkenheid van Stek bij woonzorgzones en de klankbordgroep wonen zorg en welzijn. De corporatie is hierin meedenkend en bereid verantwoordelijkheid te nemen. De belangen van de "gewone" (Lees: niet gelabelde) huurder wordt niet uit het oog verloren. Bestuurlijk is Stek in staat om discussie een abstractieniveau hoger te tillen om vervolgens beter haar inzet te kunnen bepalen.

Projecten en complexen voor oudere zijn er voldoende, is de gedeelde mening. Of er ook voldoende aanbod is voor overige bijzondere doelgroepen is minder inzichtelijk. Partners varen op het ontbreken van signalen of klachten op dit vlak. Een van de weinige actuele signalen is misschien dat spoedzoekers binnen de woonruimte verdeling tussen wal en schip vallen.

De gemeenten uiten de zorg dat er de komende jaren een grote opgave op het vlak van de decentralisaties en transformaties maatschappelijke zorg en beschermd wonen ligt. Hierin ligt een grotere rol voor Stek weggelegd. Stek is nu te voorzichtig en terughoudend met het opnemen van zorgvastgoed in portefeuille vanwege het risico op verhuurbaarheid hiervan vinden gemeenten. De corporatie heeft in de aanloop naar de toekomstige grotere opgave wel al welwillendheid laten zien en zou op dit vlak kunnen leren van andere projecten in het land.

De interregionale sociale dienst heeft nauw persoonlijk contact bij woonruimte verdelen van bijzondere doelgroepen. Er zijn geen dossiers waar het totaal mis ging. Het structureel overleg kan meer vorm en inhoud krijgen, om bijvoorbeeld in de planvorming actief mee te kunnen denken en overbodige Wmo aanvragen te voorkomen.

Hozo benadrukt het belang van gemeenschappelijke ruimten in ouderencomplexen. Deze ruimten zijn actiever in te richten om bijvoorbeeld afgeschermd ontmoetingsplekken te faciliteren. Wanneer Woningnet geen reactie op een ouderencomplex oplevert, doet de zorgpartner de oproep om mee te mogen denken of bij hen toch een senior met een (latente) verhuishwens beschikbaar is. Tweede oproep is oog te houden voor de sociale cohesie binnen complexen. Bij een mix aan senioren (op hoge leeftijd) met statushouders, arbeidsmigranten of jongeren komt het complex vaak onder druk te staan.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

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

De kwaliteit van de woningvoorraad wordt als prima acceptabel getypeerd, met voldoende oog voor een goede prijs-kwaliteit verhouding, vernieuwing en net beheer. Stek is de afgelopen jaren druk bezig geweest met renovaties – men heeft dus ook in de kwaliteit van bestaande bouw geïnvesteerd. Daarnaast is de corporatie proactief aan de slag gegaan met het verduurzamen van haar woningbezit. In het algemeen vinden de gemeenten Stek geen koploper. Ook op het gebied van duurzaamheid blijkt Stek geen innovator, wel een early adapter. Met resultaat, aangezien Stek in het landelijke energieconvenant tot de A-categorie behoort.

Zowel bestuurlijk als ambtelijk ontvangen de gemeenten, op een enkel renovatieproject na, geen klachten van inwoners op dit prestatieveld. In de gesprekken met Stek kwam continu de keuze op tafel tussen onderhoud en duurzaamheid versus nieuwbouw en prijsstelling. Het gevoel overheerst dat deze keuzes verstandig zijn.

Ambtelijk is het signaal alleen – ook aan eigen gemeentelijk adres – dat er wat betreft de dienstverlening voorkomen moet worden dat er van het kastje naar de muur verwezen wordt. Een voorbeeld is onduidelijkheid over urgentievoorwaarden. Soms blijkt eerst het corporatie advies een Wmo beschikking te verkrijgen om pas daarna urgentie te kunnen aanvragen. Opgelost punt van verbetering was het gemis aan empathisch vermogen bij urgentie aanvragen. 'HLT samen' kaartte dit aan bij Stek, waarna de communicatie vanuit Stek verbeterde op dit vlak.

Hozo is van mening dat ouderencomplexen niet helemaal voldoen aan de specifieke eisen voor deze leeftijdscategorie. Bij meerdere bestaande complexen is de noodzaak tot renovatie hoog en de zorgpartner vindt het opvallend dat in een nieuwbouwcomplex zoals Romeo en Julia hoge drempels aanwezig zijn ondanks Woonkeur. De bereikbaarheid voor ouderen kan toegankelijker ingericht worden door Stek, bijvoorbeeld door in de wijk spreekuren te houden in plaats van eenzijdige inzet op digitalisering.

De huurders zijn kritischer dan de gemeenten en overige partners.

De HBVB vindt dat met name het oudere woningbezit weinig onderhoudsaandacht krijgt. Dit maakt dat de huurprijs van deze oudere woningen in hun ogen net in verhouding staat tot de onderhoud staat is. Als oplossing stellen zij voor om de planmatig onderhoudscyclus te verkorten, van de gebruikelijke tien naar zeven of maximaal acht jaar. Opmerkelijk vinden huurders de hoge ambitie van Stek om een 50 jaar oud complex zoals de Grote Ooievaar op slopershoogte naar nieuwbouw op te kunnen trekken. De HBVB heeft het beeld dat dit plan er vooral is om STEP subsidie binnen te halen. Hun oproep is: het kan voor de bewoners minder ingrijpend. Begin bij de basis in plaats van direct naar nul op de meter te streven. Wees voorzichtig bij het doorvoeren van nieuwe duurzaamheidstechnieken die nog in kinderschoenen staan.

(Des)investeren in vastgoed

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

De gemeenten zijn over het algemeen trots op de behaalde prestaties en tevreden over de productie en inzet op vernieuwing. Het voornaamste deel van de projecten is sloop en vervangende nieuwbouw. Het aandeel van Stek in de netto nieuwbouwopgave is de komende jaren minder groot in de gemeenten Lisse en Hillegom ten opzichte van de activiteiten in gemeente Teylingen. Een en ander is afhankelijk van de beschikbaarheid van bouwlocaties. Een positief punt is dat Stek in de laatste jaren meer oog heeft gekregen voor differentiatie in woningtypen en dat de organisatie tijdig en grondig analyseert wat waar nodig is. Dat 'het treintje' in de goede volgorde staat, eerst sloop daarna nieuwbouw, levert bovendien positieve reactie op bij bewoners.

Minder positief zijn de gemeenten en ook Hozo over de harde zakelijke instelling die Stek met regelmaat in een laat stadium van projectafroding heeft. Nieuwbouwlocatie Hoogh Kamer wordt als representatief voor de zware prijsstellingsdiscussie aangehaald. De gemeenten willen graag meer inzage in de financieringsstrategieën en investeringsruimte van de corporatie.

Gemeente Teylingen kaart de zorg aan over de opmars van commerciële beleggers die zich mengen in het aanbod van sociale huur, omdat het met deze partijen moeilijker prestatieafspraken maken is. Zodra er een goede exit deal beschikbaar is ponden deze partijen de woningen vaak al na een bepaalde periode uit. Deze samenwerking levert dus een tijdelijke sociale voorraad op. Stek is en blijft daarom een belangrijke aanbieder om ook op langere termijn de betaalbare huisvesting in de gemeente op peil te houden.

De HBVB heeft op dit prestatieveld een wisselend beeld: Stek levert goede nieuwbouw projecten op en als een renovatieproject gereed is, zijn bewoners doorgaans tevreden, terwijl er gedurende de trajecten veel mis gaat op het vlak van communicatie. Het verschil in aanloop waar er veel van bewoners gevraagd wordt, uitvoering en eindresultaat is te groot. Er wordt vooral kritisch gekeken naar turn-key als methode van aanbesteden. Hierbij lijkt Stek te veel zeggenschap te verliezen tijdens het werk in uitvoering. Het is de HBVB onduidelijk of Stek de regie bewust uit handen geeft, omdat de organisatie zelf niet de juiste professe in huis heeft of omdat Stek daarvoor kiest omdat turn-key kostenvoordeel oplevert.

Kwaliteit van wijken en buurten

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

In haar reactie geeft de HBVB aan dat er te veel activiteiten zijn gesneuveld, terwijl zij juist in de keuze op dit prestatieveld heeft mee mogen denken. De HBVB is van mening dat Stek meer heeft te doen en kan doen bij het voorkomen van overlast in buurten en wijken. De HBVB vraagt meer aandacht voor grote complexen met meer dan 100 huishoudens. Nu de projectgroepen verdwenen zijn, is de oproep om bewonerscommissies – bestaand of nieuw op te richten – beter te benutten. Waar Stek zelf geen taak ziet, zou de corporatie de gemeente meer op hun verantwoordelijkheid mogen wijzen.

Ook buiten de complexen mag Stek meer naar de omgeving van het plangebied om kijken. Op verschillende plekken is er discussie over de ruimtelijke kwaliteit van de plannen ontstaan, bijvoorbeeld op het gebied van parkeernormen of groen. De gemeentelijke projectleiders voelen dat Stek een grotere verantwoordelijkheid kan nemen in de omgeving. Bijzonder is de deelname van Stek in het sociale wijkteam van Teylingen, wat goede inbreng oplevert.

De interregionale sociale dienst uit haar tevredenheid over de rol die Stek pakt op het voorkomen van ontruiming. Erg betrokken woonconsulenten, direct persoonlijk contact en goede terugkoppelingen zijn hier de succesformule. Het naleven van convenantafspraken kan echter beter. Zo worden convenantmeldingen te vaak tegelijkertijd doorgezet naar de deurwaarder, waardoor er vaak al sprake is van meerdere maanden opgelopen huurachterstand. Hoewel het werkgebied geen grootschalige sociale problematiek kent, vinden de gemeenten dat Stek er sinds invoering van de woningwet een strikte interpretatie van wijkbeheer op na houdt. De inzet die resteert, hoort volgens de wethouder feitelijk bij de standaard taak van een woningbeheerder. Dit prestatieveld is belangrijker te maken, in het maken van keuzes is de inzet nu te veel uitgekleeft.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 8,0.

De huurders en overige samenwerkingspartners zijn uitsluitend positief; ook als partijen het niet eens zijn, blijft Stek benaderbaar en met respect voor standpunten in gesprek.

Uiteindelijk zijn de gemeenten ook positief over de relatie en wijze van communicatie, alleen plaatsen zij hier verschillende kanttekeningen bij. Gemeente Lisse geeft aan gedurende de visitatieperiode naar dit positieve oordeel te zijn toegegroeid. Veel personeelwisselingen bij zowel gemeente als Stek, maakte dat er tijd nodig was om te bouwen aan de relatie.

Gemeente Teylingen geeft aan dat de relaties vooral persoonlijk via de bestuurder en manager financiën lopen in een open en constructieve sfeer. Stek kenmerkt zich door "goed op de centen te passen", wat soms lastig is voor projectleiders binnen de gemeente. Kanttekening bij de waardering zit in het financiële aspect van de relatie. Het blijft vaak onduidelijk of geschetste beelden vanuit Stek oprecht of onderhandelingstechnisch zijn.

Tot slot benoemt Hillegom dat in de gesprekken vaak de financiële invalshoek de boventoon voert en het volkshuisvestelijk hart dan minder zichtbaar klopt. Wat dan over het hoofd wordt gezien is het belang van integraal en overstijgend naar heel het woningbouwprogramma kijken, in plaats van het gesprek alleen op projectniveau voeren. Het investeren in de relatie heeft geloond. Als er nu een spagaat is, dan helpt het om de focus te leggen naar wat is uitlegbaar aan de gemeenteraad en wat is uitlegbaar aan raad van commissarissen van Stek.

c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,0.

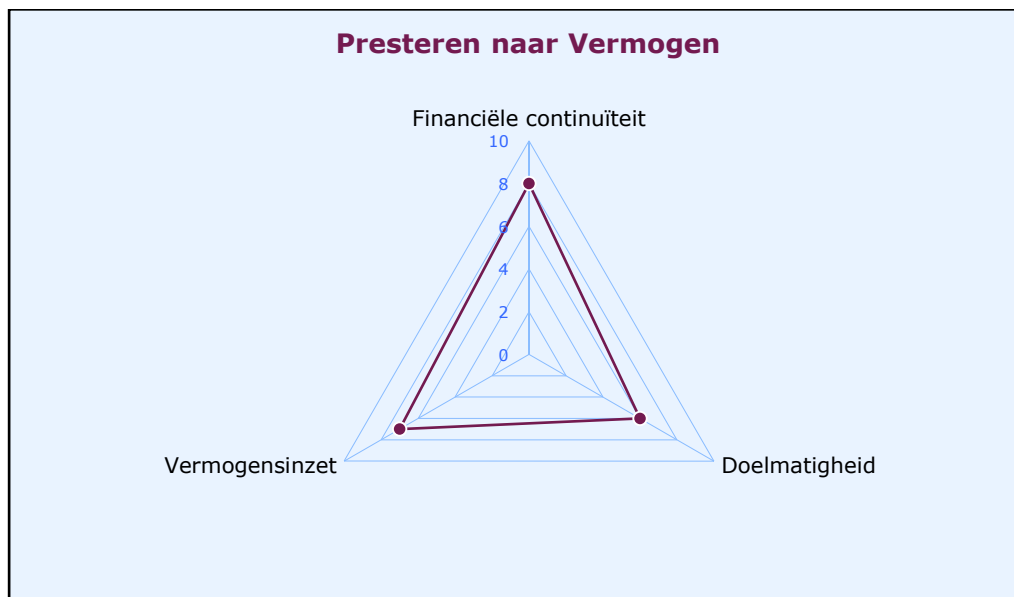
De gemeenten waarderen de ruimhartige gelegenheid die de corporatie biedt om mee te denken aan speerpunten in bijvoorbeeld het nieuwe ondernemingsplan. Een ander positief voorbeeld is de rol die Stek in het opstellen van de woonvisies op zich nam.

De huurders vinden het lastig dat zij op meerdere onderwerpen geen harde stem hebben en formeel alleen adviesrecht. Zelden wordt hun advies volledig omarmd, vrijwel altijd versleutelt Stek onderdelen van het advies voordat het overgenomen wordt. Graag ziet de HBVB beter inzichtelijk gemaakt wat er nu echt met hun advies gedaan is. Daarnaast heeft de HBVB regelmatig het beeld dat zij laat, of in ieder geval na andere belanghebbenden geconsulteerd worden. Tegelijkertijd geven de door Stek georganiseerde thema avonden grote betrokkenheid vanuit de huurders weer. De HBVB sluit af met de opmerking dat de randvoorwaarden voor inspraak perfect zijn, het bestuur is benaderbaar en de overlegstructuur is in orde.

4 Presteren naar Vermogen

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

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		8,0	30%
Doelmatigheid		6,0	30%
Vermogensinzet		7,0	40%
Gemiddelde score		7,0	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

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

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende (cijfer 6). De commissie constateert dat de financiële continuïteit van Stek goed is geborgd. In de achtereenvolgende jaren van de visitatieperiode wordt ruimschoots aan de financiële randvoorwaarden voldaan.

De corporatie laat in haar handelen zien dat kostenbewust wordt omgegaan met financiële uitgaven en investeringen. Een voorbeeld daarvan is het op innovatieve wijze contracteren van marktpartijen waarbij risico's op kostenoverschrijdingen grotendeels neergelegd worden bij marktpartijen. Een ander voorbeeld daarbij is de stevige wijze van onderhandelen met de gemeente. Stek handelt vanuit de overtuiging dat elk project raak moet zijn en zoekt de scherpte daarin op richting zowel marktpartijen als de gemeente.

Op basis van de volgende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 8:

- + Stek laat een zeer kostenbewust handelen zien, zowel in de dagelijkse bedrijfsvoering van de corporatie als bij het doen van grootschalige investeringen zoals bij de renovatie- en nieuwbouwprojecten.
- + Stek maakt afgewogen keuzes waar 'ze wel van zijn en waar ze niet van zijn'. Dit is terug te zien aan de relatief beperkte uitgaven op het gebied van leefbaarheid en de strakke aansturing van investeringsprojecten.
- + De corporatie heeft haar treasury goed in beeld, stuurt hier actief op en staat er goed voor met aflopende renterisico's.

De corporatie is in alle jaren borgbaar bevonden door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en heeft gedurende de achtereenvolgende visitatiejaren laten zien ruim binnen de normen van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het WSW te blijven. De corporatie voldoet daarmee over de gehele visitatieperiode aan de eisen voor wat betreft haar vermogenspositie.

Financiële ratio's	2014	2015	2016	2017	Norm Aw/WSW
ICR	2,2	2,75	2,79	2,74	Minimaal 1,4
DSCR	1,7	1,21	1,21	1,62	Minimaal 1,0
LTV (%)	59%	49%	54%	55%	Maximaal 75%
Solvabiliteit (%)	39%*	70%**	72%**	74%**	Minimaal 20%*

Bron: Jaarverslagen Stek

*Op basis van bedrijfswaarde

**Op basis van marktwaarde

Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6 op basis van de volgende pluspunten:

- + De Aw constateert in de beoordelingsbrief 2018 over het jaar 2017 bij doelmatigheid en efficiency dat de beheerkosten significant lager liggen dan het landelijk gemiddelde. De corporatie is er met actieve sturing, met tot twee keer toe een planmatige besparing van 10 procent, in geslaagd deze forse verbetering te realiseren. De corporatie is daarmee in staat gebleken het hogere niveau van de bedrijfslasten in de jaren 2014-2016 om te buigen.
- + Het samengaan van Stek en Woningstichting Warmunda per 1 januari 2017 heeft de grondslag voor een doelmatige exploitatie van sociale woningbouw in met name Warmond structureel verbreed zoals met de fusie werd beoogd. De integratie van zowel het personeel van Warmunda als de projecten van deze corporatie heeft op een soepele wijze plaatsgevonden.

Monitoring van de doelmatigheid van de corporatie doet Stek niet alleen op de geijkte momenten zoals bij het opstellen van de begroting of bij het achteraf verantwoording afleggen in haar jaarverslag. In de zeer uitgebreide en goed leesbare kwartaalrapportages heeft Stek specifieke sturingsinformatie opgenomen om continue te kunnen sturen op het aspect doelmatigheid. Deze sturingsinformatie heeft zowel betrekking op het vastgoed van Stek als op de eigen organisatie zelf. Zo wordt actief gemonitord op vastgoedleegstand, huurachterstanden en de doorlooptijd van de mutaties. Daarnaast wordt duidelijk vinger aan de pols gehouden bij de ontwikkeling van de fte's, het percentage ziekteverzuim en worden de contactmomenten met de ondernemingsraad bijgehouden.

Met het oog op de voorgenomen fusie is vooraf specifiek onderzocht welke efficiencyvoordelen de samenvoeging van Stek en Warmunda met zich mee zou brengen. Onder verantwoordelijkheid van de beide Raden van Commissarissen is een helder 'Efficiencydocument' opgesteld waarin de incidentele kosten en jaarlijkse besparingen van de fusie in kaart zijn gebracht. Tevens zijn in dat document duidelijke waarborgen opgenomen om te monitoren dat de ontwikkeling van kosten en efficiency na de fusie in lijn is met het gestelde in het Efficiencydocument.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe (geharmoniseerd, 2016)	€ 992	€ 799	€ 788
Aantal vhe per fte (2016)	102	112	108
Personeelskosten per fte (2016)	€ 356	€ 343	€ 332

Bron: Aedes, Stek

Vermogensinzet

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende (cijfer 6) omdat de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van de volgende pluspunten:

- + De verduurzamingsinspanningen van Stek worden weloverwogen gekoppeld aan de betaalbaarheid en beschikbaarheid die de corporatie als haar twee hoofddoelen ziet. De investeringen die de corporatie doet bij de verduurzaming van haar bezit gaan niet ten koste van de betaalbaarheid en beschikbaarheid van haar sociale woningvoorraad. Daarmee laat Stek zien effectief en efficiënt om te gaan met de inzet van haar vermogen.
- + De meerjarenbegrotingen en kwartaalrapportages zijn goed opgezet en zijn helpend aan zorgvuldige afwegingen rond de inzet van vermogen.

Om heldere keuzes te kunnen maken waar het vermogen van Stek voor wordt ingezet heeft de corporatie een notitie opgesteld waarin de financiële impact van bepaalde voornemens (investeringen in renovatie/nieuwbouw, huurverlaging, etc.) duidelijk in beeld is gebracht. Dit inzicht is gebruikt om het vermogen van de corporatie welbewust in te zetten op specifieke renovatie- en nieuwbouwprojecten en de mogelijkheden om in te kunnen zetten op het betaalbaar houden van de huren.

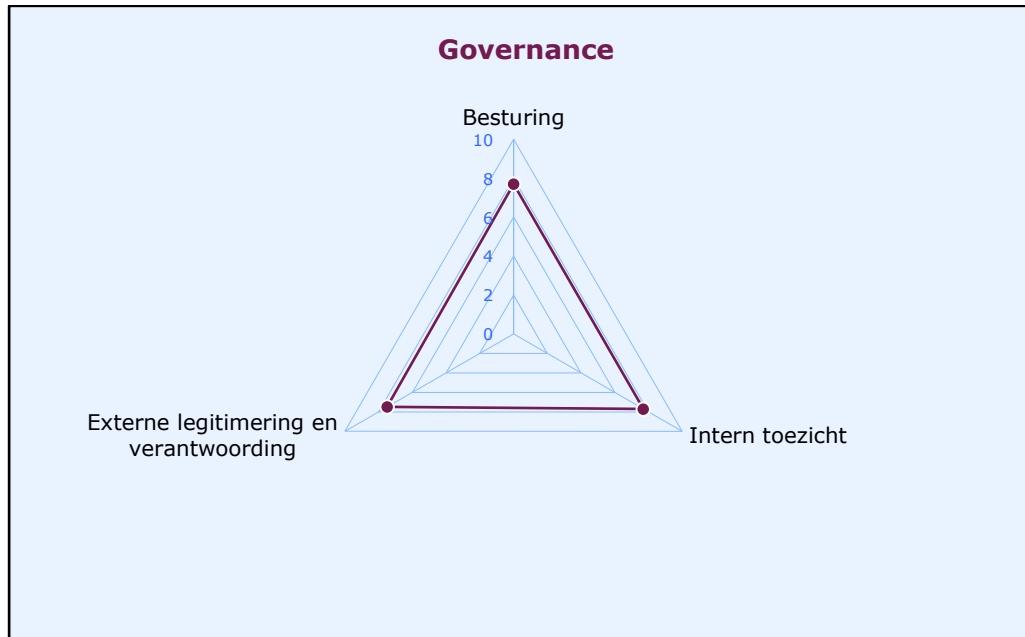
De keuzes en overwegingen die Stek ten aanzien van haar vermogensinzet maakt, zijn helder beschreven in de diverse beleidsstukken en verantwoordingsrapportages en worden op inzichtelijke wijze gecommuniceerd naar haar belanghebbenden.

Stek kiest er bewust voor om uitgaven op het gebied van de verduurzaming van haar vastgoedbezit in het licht te zien van bijdragen aan de betaalbaarheid en beschikbaarheid van huurwoningen. Dat betekent dat Stek feitelijk gezien alleen duurzaamheidsinvesteringen pleegt indien dit niet ten koste gaat maar juist bijdraagt aan de betaalbaarheid en de beschikbaarheid die de corporatie als haar twee hoofddoelen ziet.

5 Governance

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

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



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

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,7.

Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen.

• Visie

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende (cijfer 6) omdat de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie in het werkgebied en toekomstige uitdagingen. Deze visie is vastgelegd in het ondernemingsplan 'Stek stuurt bij' voor de periode 2014-2017. De visie laat een sterke focus van de corporatie zien rondom vijf resultaatgebieden. In paragraaf 2.4 is de inhoud van de visie beschreven. De visie is tot stand gekomen op basis van een gedegen plan van aanpak.

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

- + De corporatie heeft goed zicht op toekomstige opgaven.
- + De fusie met Warmunda is goed onderbouwd en geslaagd. Dit was een bewuste keuze waarbij de kansen en risico's op een heldere bedrijfsmatige en volkshuisvestelijke wijze zijn afgewogen. Na overleg en met positieve zienswijzen van belanghebbenden zoals gemeenten en huurdersbelangen verenigingen is de fusie gerealiseerd.
- + Aanvankelijk was de visie op risicobeheersing en risicomangement minder goed ontwikkeld bij Stek. Mede door de fusie, heeft dit onderwerp op alle niveaus in de organisatie nadrukkelijker aandacht gekregen. Onder andere tot uiting komend in de aanstelling van twee controllers.
- + De ontwikkeling van een Klantvisie genaamd '100% klant' brengt de focus van intern kwaliteitsbewustzijn naar klantgericht kwaliteitsbewustzijn en de bedoeling van het corporatiewerk.

• Vertaling doelen

De doelen die Stek zich stelt worden nauwgezet vertaald naar plannen en activiteiten waarbij rollen en verantwoordelijkheden planmatig worden toegedeeld aan leidinggevenden, medewerkers en (project-)teams. Ook in organisatorische en financiële zin worden plannen helder uitgewerkt en door de betreffende twee controllers kritisch bekeken. Kritische succesfactoren zijn in beeld en zijn aanleiding om plannen meer haalbaar te maken.

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

- + Doelen zijn sterk verankerd in de afweging van projecten.
- + Is een plan, zoals het verwerven van woningvastgoed, niet haalbaar, dan wordt het plan bijgesteld of verdwijnt het naar een andere (concurrerende) gegadigde en stelt Stek zijn ambitie op dat vlak bij. Deze nuchterheid in planvorming is een belangrijker en op verschillende niveaus van de organisatie stevig geborgde kwaliteit van de corporatie.

Check

De corporatie munt uit in het monitoren en vastleggen van de voortgang van voorgenomen activiteiten zoals blijkt uit de kwartaalrapportages en jaarrekeningen. Op veel onderdelen zijn de kritische prestatie indicatoren goed in beeld.

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

- + In haar kwartaalrapportages is Stek zelf reflectief en in staat ook te benoemen daar waar de klant last had van achterblijvende prestaties.
- + Het systeem van rapportages sluit aan op de betaalbaarheids- en beschikbaarheidsfocus.
- + Als het om cultuur en cultuurontwikkeling gaat, heeft Stek zich de laatste jaren verder bekwaamd om inzicht en grip te krijgen op de soft controls die daarbij belangrijk zijn. Deze zijn verankerd in een aantal (nieuwe) cultuurdragers binnen de organisatie die rapporteren en sturen op het realiseren van gewenste ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld het verlagen van het ziekteverzuim en het verhogen van medewerkerstevredenheid (MTO-onderzoek).

Act

In de interne cultuur werd, zoals ook de Governance inspectie opmerkt, het MT als afstandelijk ervaren. De competentie om in verbinding met de organisatie verbeteringen te stimuleren en ontwikkelen was zwak. Een concreet terrein waar dat aan de orde was, is het klantgericht leren denken en werken, een belangrijke ambitie van Stek. Halverwege de gevisiteerde periode heeft dit ertoe geleid dat op managementniveau wijzigingen zijn doorgevoerd en de woonafdeling is gereorganiseerd. Dat is gebeurd vanuit het nadrukkelijke besef dat voor verandering naar een klantgericht cultuur en werkwijze, voorbeeldgedrag en concrete handvatten voor medewerkers nodig zijn om stappen in de goede richting te kunnen zetten.

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

- + Een sterk punt van Stek is dat mensen bij organisatiewijzigingen kansen en mogelijkheden krijgen om zich te verbeteren. Uiteindelijk moet het wel echt gaan gebeuren en grijpt het management in om doelen te bereiken.
- + Stek zet noodzakelijk geachte verandering door en gaat daarbij niet over een nacht ijs.

Intern toezicht

De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 7,9. Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

Functioneren RvC

De commissie beoordeelt het functioneren van de raad met een 8. Het gaat hierbij om drie onderdelen: de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

• Samenstelling van de RvC

De Governance-inspectie 2017 oordeelt positief over de competenties en deskundigheden van de RvC. Uit de visitatiegesprekken en jaarlijkse zelfevaluaties heeft de visitatiecommissie kunnen opmaken dat de RvC daar zeer bewust over nadenkt en op stuurt. Bij opvolgings- en vervangingsvragen staat telkens het gewenste kwaliteitsprofiel van commissarissen en de ontwikkeling van teamcompetenties voorop.

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

- + Stek besteedt welbewust aandacht aan deskundigheidsbevordering en het extern werven van leden.
- + Met betrekking tot de organisatorische en juridische fusie is rekening gehouden met een toezichthoudende plek voor de kleinste partner Warmunda om daarmee te zorgen voor verbinding en herkenbaarheid voor huurders in Warmond en de gemeenschap aldaar. De visitatiecommissie heeft waargenomen dat dit ook echt zo werkt bij de beraadslagingen van Stek.

• **Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

De RvC beschikt over een Auditcommissie en Remuneratiecommissie waarvan de rol op papier en in de praktijk van het toezichthouden stevig is vastgelegd en wordt waargemaakt. De afstand tussen bestuur en RvC en het beter vormgeven van die relatie is gedurende de visitatieperiode meermalen onderwerp van gesprek geweest binnen de RvC en met de bestuurder.

De visitatiecommissie vindt dat dit door de RvC knap is vormgegeven en getuigd van veel inzicht en respect voor de duidelijke kwaliteiten van de ervaren bestuurder die al jaren leiding geeft aan de organisatie.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 9 op basis van de volgende pluspunten:

- + De RvC geeft op professionele wijze invulling aan de klankbordrol richting de bestuurder. Bij verschillende strategische vraagstukken heeft de RvC in de afgelopen jaren kundig toezicht gehouden en meegedacht over oplossingsrichtingen. Dit blijkt uit de notulen over de vaststelling van jaarrekeningen, het wijzigen van waarderingsgrondslagen en de keuze voor een nieuwe accountantsorganisatie.
- + Bovenstaande geldt ook voor het dossier met betrekking tot de reorganisatie en de fusie. De huurderscommissarissen zijn daarin een luisterend oor geweest voor de huurdersorganisaties HBVB en Warmondig en hebben een constructieve klankbordrol naar de bestuurder gespeeld.
- + De Governance-inspectie 2017 bevestigt het beeld dat de RvC "het aannemelijk belang voor de stakeholders goed voor ogen" heeft en zich "actief met stakeholders weet te verstaan".
- + De huidige en vorige voorzitter hebben op het juiste moment een belangrijke klankbord rol gespeeld voor de bestuurder bij het voorbereiden van interventies in de organisatie.

• **Zelfreflectie**

De Autoriteit Woningcorporaties heeft het beeld dat de RvC over een goede mate van zelfreflectie beschikt, focust en scherp blijft; 'waar zijn we voor en waar zijn we van'.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 9 op basis van de volgende pluspunten:

- + De RvC heeft voor de zelfevaluaties regelmatig externe begeleiding ingeschakeld. Alle zelfevaluaties zijn: to the point, kwalitatief gericht en hebben betrekking op zowel de hard controls, soft controls als de competenties en vaardigheden die RvC leden individueel en als team in huis moet hebben. Bij de jaarlijkse zelfreflectie op het eigen functioneren houdt de RvC een actielijst bij en volgt acties duidelijk op.
- + De toezichtrelatie met de bestuurder, zo blijkt uit de zelfevaluaties, verslagen en de visitatiegesprekken, heeft zich de afgelopen jaren positief ontwikkeld. Qua informatie en communicatie eisen de RvC en de bestuurder meer van elkaar, en slagen daarin!

- + De relatie is ten opzichte van 2014 meer open geworden. De onbedoelde, maar wel zo ervaren blokvorming van de RvC richting de ervaren en deskundige bestuurder is verdwenen. Bewust heeft de RvC gewerkt aan de eigen inhoudelijke deskundigheid en een nog meer kritisch opbouwende wijze van toezicht houden. De enkele keren dat de RvC een dwingend advies aan de bestuurder heeft gegeven, werd dat advies ook opgevolgd, zoals over het onderwerp verbetering 'risicobeheersing'.

Toetsingskader

Stek voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende (cijfer 6).

De Autoriteit Woningcorporaties acht het in de Governance-inspectie 2017 "een goede zaak dat de RvC in feite nog voor de fusie al een toezichtskader/toetsingskader heeft opgesteld". (Ook) dat duidt op een proactieve instelling en dat heeft de toezichtstransitie vergemakkelijkt.

De RvC hanteert een actueel toetsingskader dat onder meer gericht is op risicomangement. De onderdelen van het toetsingskader zijn beschreven in het jaarverslagen zijn bijvoorbeeld het ondernemingsplan en de uitwerkingen daarvan, begrotingen, kwartaalrapportages, financieel beleid, prestatieafspraken en het integriteitsbeleid.

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

- + De compleetheid en mate van verantwoording van het toetsingskader bij Stek is goed. Alle essentiële documenten zijn actueel en behoorlijk compleet, afgezet tegen de activiteiten die Stek ontplooid of zich voorneemt.
- + Het toetsingskader wordt met name door de auditcommissie en remuneratiecommissie actief gehanteerd. Bij afwijkingen zoals de vertraagde maatregelen om risicobeheersing op een hoger plan te krijgen, heeft de RvC de bestuurder een dwingend advies gegeven en zijn door de bestuurder zaken in gang gezet.
- + Ten aanzien van de jaarrekeningen houdt de RvC duidelijk een vinger aan de pols. Niet alleen richting de bestuurder maar ook richting het functioneren van de externe accountantsorganisatie.

Toepassing Governancecode

De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt. Uit de evaluatie van de Governancecode blijkt dat de RvC de checklist in eerste instantie nogal streng voor zichzelf invulde, met veel werk in uitvoering en/of actiepunten. Terwijl bij bespreking met de commissie bleek dat Stek en RvC de 'pas toe' bepalingen uit de Governancecode wel degelijk toepast. Op enkele niet verplichte punten waar op wordt afgeweken, is dat uitgelegd.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van het volgende pluspunt:

- + De Governancecode wordt op alle onderdelen nageleefd. De volledige en actuele governancestructuur is makkelijk toegankelijk op de website van Stek te vinden.

Externe legitimering en verantwoording

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

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

Externe legitimatie

Stek voldoet aan de eisen van externe legitimering conform de Governancecode en de Overlegwet.

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

- + Stek heeft een initiërende rol wat betreft overleg en het maken van prestatieafspraken met de drie gemeenten, huurdersorganisaties en collega corporaties in het werkgebied. De commissie waardeert die kwaliteiten, want ze zijn belangrijk voor een goede verantwoording en legitimatie van het corporatiewerk.
- + In het jaarverslag van Stek is het verslag opgenomen van de Corporatieraad Stek. De Corporatieraad komt voort uit een landelijk experiment van Aedes en wordt mede begeleid door universiteit Nijenrode en adviesbureau Atrivé. De Corporatieraad is bedoeld om de ongepolijste beelden vanuit de lokale gemeenschap op de bestuurstafel van de woningcorporatie te leggen om zo de buitenwereld naar binnen te halen. Dat gaat bijvoorbeeld om de dagelijkse werkelijkheid waar het huisartsen, maatschappelijk werk, ouderenorganisaties, de voedselbank en schuldhulpverlening mee te maken hebben. Uit eerste evaluatie van de Corporatieraad blijkt dat Stek met de Corporatieraad slaagt in haar zoektocht naar mogelijkheden om op andere manier met stakeholders in gesprek te gaan. De Corporatieraad is een waardevolle aanvulling in de communicatie met stakeholders, vooral op het terrein van zorg en welzijn, aangezien het contact met deze partners niet zozeer onderdeel van het dagelijks werk is.

Openbare verantwoording

Stek verantwoordt de gerealiseerde prestaties in de jaarverslagen. Deze zijn openbaar en te vinden op de website. De corporatie licht toe wat voorgenomen is en wat (niet)gerealiseerd is wordt teruggekoppeld. De informatie is eenvoudig op de website van Stek terug te vinden. Het voorgenomen beleid in het nieuwe Ondernemingsplan is kort en bondig beschreven. Het geeft een overzicht van de ambities en doelen waar Stek in de komende jaren aan werkt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van het volgende pluspunt:

- + Het Position paper dat Stek heeft opgesteld voor de visitatie en de jaarverslagen geven blijk van buitengewone openheid en inzichtelijkheid over de zaken waar de corporatie mee bezig is, zoals de hiervoor genoemde Corporatieraad.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex

Bezoek- en postadres:
Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
Tel. (0318) 746 600
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : Stek te Lisse
Jaar visitatie : 2018

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Directeur Raeflex B.V., mevrouw drs. W.M.R. de Water

.....
10 januari 2018

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Stek te Lisse verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Voorzitter, de heer drs. A.H. Grashof

.....
24 januari 2018

Commissielid, de heer drs. ing. A.E. Spithoven MRE MRICS

.....
19 januari 2018

Secretaris, mevrouw drs. J.M. van de Kreeke

.....
25 januari 2018

Bijlage 2 Curricula vitae

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



Voorzitter drs. A.H Grashof (Alex)

Woningcorporaties zijn boeiende organisaties door hun hybride karakter en de belangrijke huisvestingsopgaven waar ze voor staan. Vanuit een brede ervaring in de volkshuisvestingssector als adviseur, strateeg, belangenbehartiger, procesbegeleider en manager kijk en beoordeel ik woningcorporaties op hun maatschappelijk presteren. Als afgestudeerd bestuurskundige heb ik vanuit het ministerie van VROM meegewerkt aan het decentralisatie- en verzelfstandigingsbeleid van Staatssecretaris Heerma. Kort daarna ben ik bij een woningcorporatie en voor samenwerkingsverbanden van corporaties aan de slag gegaan om strategie en beleid te ontwikkelen en uit te voeren. Bijvoorbeeld bij het opstellen en monitoren van prestatie afspraken in Nieuwegein en de regio Utrecht, het vormgeven van samenwerking en het realiseren van een aantal fusies tot wat nu woningcorporatie Mitros is. Vanuit Aedes heb ik geholpen bij het weer op de rails zetten van de volkshuisvesting in de gemeente Delfzijl waar, vanuit een geslaagde fusie, corporatie Acantus actief is geworden. Sinds 2005 voer ik als zelfstandig ondernemer advies- en interim opdrachten uit voor corporaties, gemeenten en provincies. Mijn focus is gericht op strategische samenwerking, governance en management- & organisatieontwikkeling.

Visitaties

Corporaties hebben in mijn optiek een grote verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat in "hun" gemeente(n) voldoende betaalbare en kwalitatief goede huisvesting beschikbaar is voor mensen die daarop zijn aangewezen. Een professionele en gemotiveerde organisatie is belangrijk om dat goed te kunnen regelen. Visitatie brengt in beeld hoe en welke prestaties een corporatie in zijn werkgebied weet te leveren. Sinds 2008 voer ik als algemeen commissielid of voorzitter visitaties uit. Ik richt mij vooral op het presteren volgens belanghebbenden, het presteren naar vermogen en governance. Bij governance gaat het om de kwaliteit van het toezicht, maar ook om de kwaliteit van sturing. Welke koers zet een corporatie uit en is zij in staat om onder veranderende omstandigheden op tijd bij te schakelen? Visitaties kunnen behalve als verantwoordingsinstrument, ook een belangrijke bijdrage leveren in de strategische heroriëntatie van corporaties. De informatie die vanuit een visitatie naar voren komt, kan helpen bij het opnieuw bepalen van de ondernemingskoers.

Specifieke deskundigheid

- Governance, onder meer opgedaan als begeleider van zelfevaluaties van RvC's, fusiebegeleider en als adviseur bij organisatie- en bestuursvraagstukken
- Management- en organisatieontwikkeling, vanuit advies en coaching bestuur en management
- Prestatie afspraken en Woonbeleid, vanuit onderzoek en advies voor corporaties en gemeenten

Reeds gevisiteerd

- 2008 **BetuwsWonen** en **CWL Woningbeheer** (Preview), Culemborg
- 2009 **Wbv Monnickendam**
- 2010 **Heuvelrug Wonen**, Doorn; **SIB Woonservice**, Veenendaal; **Beter Wonen**, IJsselmuiden; **Brederode Wonen**, Bloemendaal; **Woongoed Flakkee**, Middelharnis
- 2011 **De Huismeesters**, Groningen; **Poort6**, Gorinchem; **Woningbeheer Born-Grevenbicht**; **Wonen Midden-Delfland**, Maasland; **Wbv Goed Wonen**, Benschop; **Wbv Lopik**
- 2012 **Casade**, Waalwijk; **Wst Gouderak**; **Bo-Ex**, Utrecht; **Harmonisch Wonen**, Lelystad
- 2013 **Rhiant**, Hendrik-Ido-Ambacht; **Woonwaard**, Alkmaar; **Wuta**, Nigtevecht
- 2014 **Wst Maasdriel**, Kerkdriel; **Elan Wonen**, Haarlem
- 2015 **Eelder Woningbouw**, Paterswolde; **De Volmacht**, Gieten; **Woonborg**, Vries; **SallandWonen**, Raalte; **Vredewold**, Leek; **WonenBreborg**, Tilburg
- 2016 **Wierden en Borgen**, Bedum; **R.K. Wbv Zeist**; **Uithuizer Woningbouw**, Uithuizen; **Beter Wonen**, Ooltgensplaat; **De Reenske Compagnie**, Hoogezand; **Wst Kockengen Woonkwartier**, Zevenbergen; **Wbv Langedijk**, Noord-Scharwoude; **Wbv Cothen**, Wijk bij Duurstede
- 2018 **Stek**, Lisse; **De Vooruitgang**, Volendam; **SSHN**, Nijmegen; **Woonmaat**, Heemskerk; **Woningbedrijf Velsen**, IJmuiden; **Beter Wonen**, Almelo

Kort CV

Opleiding

- Bestuurskunde (RU Nijmegen)
- Vastgoedmanagement (NOVAM)

Carrière

- 1991-1993 Wetenschappelijk medewerker bestuurskunde ministerie VROM
- 1993-1998 Beleidsmedewerker, manager, directielid bij Mitros en rechtsvoorgangers
- 1998-2001 Accountmanager en projectleider bij Aedes
- 2001-2004 Senior adviseur Quintis BV
- 2005-2008 Venoot, senior adviseur KOCK & Partners
- 2008-heden Venoot, senior adviseur Woonlab BV
- 2018-heden Directeur en eigenaar Raeflex

Nevenfuncties

- 2011-heden Lid werkgroep Missie Ontwikkeling Vrede, Titus Brandsma parochie locatie Bennekom
- 2012-heden Gastdocent leergang Risk- en Performance management ESAA Erasmus Universiteit Rotterdam
- 2015-heden Secretaris en waarnemend-voorzitter afdeling roeien WSV VADA Wageningen

<http://nl.linkedin.com/pub/alex-grashof/13/199/15>



Algemeen commissielid drs. ing. A.E. Spithoven MRE MRICS (Arnoud)

In 1999 ben ik gestart als consultant bij Deloitte, gericht op de (semi)publieke sector. Door te werken voor zowel woningcorporaties, zorginstellingen en gemeenten heb ik een brede visie ontwikkeld over het samenspel tussen wonen, zorg en welzijn. Binnen deze maatschappelijke sectoren spreekt de corporatiesector mij zeer aan. Veilig en betaalbaar wonen is wat mij betreft de basis voor het welzijn en de ontplooiingsmogelijkheden van de bewoners. Met ruim 2 miljoen huurwoningen heeft de corporatiesector grote invloed op het wel en wee van de Nederlandse samenleving. Een verantwoordelijkheid van de sector waaraan ik graag mijn steentje bijdraag. Vanaf 2004 heb ik dat gedaan in verschillende functies voor diverse woningcorporaties. Sinds 2014 ben ik betrokken bij de corporatiesector als zelfstandig interimprofessional, adviseur, docent, blogger, toezichthouder en visitorator. Vanuit die diverse rollen wil ik een bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van de sector.

Visitaties

Visitaties dragen naar mijn mening bij aan de verdere professionalisering van de sector omdat corporaties leren via de visitaties. Daarnaast vormen visitaties een belangrijk instrument waarmee corporaties verantwoording afleggen aan de samenleving. In de visitatiecommissies zal mijn focus liggen op de volkshuisvestelijke prestaties van de corporaties, op de relatie met de belanghebbenden en op governance.

Specifieke deskundigheid

- Vastgoedsturing, assetmanagement, rendementsdenken en waardering op marktwaarde
- Brede kennis van de corporatiesector, zorgsector en gemeentelijke overheid
- Ervaring als toezichthouder
- Wonen met zorg

Reeds gevisiteerd

2016 **Rijnhart Wonen**, Leiderdorp
2017 **Woonplus**, Schiedam
2018 **Stek**, Lisse

Kort CV

Opleiding

- Opleiding: Executive Master of Real Estate
- WO Bedrijfskunde
- HTS Bedrijfskunde/bouwkunde
- Diverse vaardigheidstrainingen

Carrière

- 1999-2004 Senior vastgoedconsultant (semi)publieke sector, Deloitte
- 2004-2013 Actief in verschillende functies bij diverse woningcorporaties
- 2014-heden Zelfstandig interim professional en adviseur, docent en toezichthouder

<http://nl.linkedin.com/in/arnoudspithoven>



Secretaris drs. J.M. van de Kreeke (Janneke)

Met een achtergrond als cultureel antropoloog houd ik me graag bezig met het alledaagse binnen organisaties. In de afstemming tussen strategie, uitvoering en middelen, vinden op de werkvloer de processen plaats waar de strategie wordt gerealiseerd. Denken en doen komt hier samen. En het is deze alledaagse praktijk waar klantwaarde besloten ligt en ik mijn focus als organisatieadviseur gevonden heb. Van nature ben ik nieuwsgierig naar anderen en de verschillende manieren waarop mensen hun leven vormgeven. Helemaal als daar allerlei sociale vraagstukken bij komen kijken. Na banen in onderzoeks- en beleidsadvies lag de keuze om als zelfstandige voor meerdere opdrachtgevers te gaan werken, voor de hand. Ik kijk, en werk graag mee in verschillende keukens. In mijn werk heb ik oog voor wat zich werkelijk afspeelt in de dynamiek van organisaties en help binnen veranderprocessen en de vaak complexe buitenwereld terug te keren naar de bedoeling van de organisatie. Ruimte om stil te staan bij kwaliteit van organiseren vind ik daarbij belangrijk. Omdat deze ruimte er niet altijd is, vormen visitaties een mooi instrument. De verbeterpunten uit een visitatierapport kunnen helpen om weer scherp te hebben waar je als organisatie voor staat en gaat. De kunst zit 'm er daarna in een doorvertaling te vinden naar het optimaliseren van de alledaagse praktijk en de klantwaarde die je te bieden hebt.

Visitaties

Bij Raeflex vervul ik de rol van secretaris. Een rol die mij goed past en vaak terugkeert in mijn opdrachten. Voor het oppakken van complexe sociale vraagstukken word ik doorgaans geacht overal wat van te weten en voelsprietten in de organisatie en bij haar samenwerkingspartners te hebben. Informatie tijdig en volledig samen te brengen, maar ook discreet en diplomatiek met al die kennis om te kunnen gaan.

Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van sociaal maatschappelijke vraagstukken
- Kent verschillende publieke organisaties, zoals gemeenten en corporaties van binnenuit
- Ruime ervaring in verbeterprocessen

Reeds gevisiteerd

2018 **Stek**, Lisse; **Maasdelta Groep**, Spijkenisse; **Woonstad Rotterdam**

Kort CV

Opleiding

- Sociale Wetenschappen || Culturele antropologie
- Diverse trainingen gericht op organisatieverandering, adviesvaardigheden en opleiding tot Lean Black Belt voor de diensten- en publieke sector

Carrière

- 2016 – heden adviseur bij Verbeterwerk
- 2013 – heden Zelfstandig organisatie- en beleidsadviseur, bij voorkeur werkend op het snijvlak van publiek en private sector
- 2009 – 2015 Beleidsadviseur bij Woonlinie in Zaltbommel
- 2007 – 2008 Senior adviseur bij Stimulans, Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling in Rotterdam
- 2006 – 2007 Onderzoek/veldwerk voor diverse mensenrechtenorganisaties in Cuba
- 2004 - 2006 Junior adviseur bij Centrum voor Integratiebevordering in Dordrecht

<https://nl.linkedin.com/in/jannekevandekreeke>

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten 2014-2015-2016-2017
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> • Position paper • Jaarplannen 2014 - 2017 • Ondernemingsplan 2014 – 2017 • Ondernemingsplan 2018 - 2022 • Jaarverslagen Stek 2014 - 2017 • Toelichting op fusievoorstel Warmunda en Stek • Efficiency document fusie Stek Warmunda • Beleidsnotities huurbeleid 2014 – 2017 • Beleidsnotitie zonnepanelen 2014 en 2015 • Besluit samen besparen 2015 • Aanpassing verkoopstrategie 2016 • Beleidsnotitie maatschappelijke meerwaarde 2016 • Beleidsnotitie doorstroming senioren 2017 • Beleidsnotitie besteding financiële ruimte begroting 2017 • Afspraken beheer woningen statushouders gemeente Teylingen 2017 • Besluit strategisch voorraadbeleid • Woonvisie Teylingen 2015 – 2020 • Woonvisie Lisse 2015 – 2020 • Woonvisie Hillegom 2015 – 2019 • Visiedocument herstructurering sociale woningbouw Hillegom • Prestatieafspraken 2017 – 2020 Teylingen • Prestatieafspraken 2017 – 2020 Lisse • Prestatieafspraken 2017 – 2020 Hillegom • Afspraken Bollen-3 • Convenant voorkomen huisuitzettingen • Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> • Adviezen en zienswijzen huurdersorganisatie • Verslagen themabijeenkomsten huurdersorganisatie • KWH rapportages 2014 – 2016 • KWH focuspunten 2014 en 2015 • Rapportage aftersales Projecten 2014 • Klantbelevingsmeter EWM 2017 • Volkshuisvestelijke biedingen Teylingen 2017 en 2018 • Volkshuisvestelijke biedingen Lisse 2017 en 2018 • Volkshuisvestelijke biedingen Hillegom 2017 en 2018
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> • Managementletters 2014 – 2017 • Oordeelsbrieven ministerie 2016 en 2017 • Toezichtsbrieven ministerie 2014 en 2015 • WSW beoordelingsbrieven en borgingsplafond 2014 – 2016 • WSW verklaring juridische fusie 2016 • Meerjarenbegrotingen 2014 – 2018 • Kwartaalrapportages 2014 - 2017 • Jaarrekeningen en jaarverslagen 2014 - 2017
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Governance inspectie 2017 • Goedkeuring van reglement financieel beleid en beheer 2017 • Hulpinstrument Governancecode • Verslagen vergaderingen RvC 2014 – 2017 • Zelfevaluaties RvC 2014 – 2018 • Zienswijze scheidingsvoorstel gemeente Lisse • Zienswijze scheidingsvoorstel gemeente Hillegom • Zienswijze scheidingsvoorstel gemeente Teylingen • Zienswijze fusie Warmunda-Stek gemeente Lisse • Zienswijze fusie Warmunda-Stek gemeente Hillegom • Zienswijze fusie Warmunda-Stek gemeente Teylingen • Advies OR fusie Warmunda-Stek

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal negen face-to-face gesprekken en één telefonisch gesprek geïnterviewd over de prestaties van Stek.

Interne gesprekken

Raad van commissarissen

- De heer Ludo Wijngaarden (voorzitter RvC)
- Mevrouw Anita van Duin (vicevoorzitter RvC)
- De heer Ted Kuné (lid RvC)
- De heer Anton Smets (lid RvC)
- De heer Kees Smilde (lid RvC)

Bestuurder

- De heer Hans Al

Managementteam

- De heer Emile Linotte (manager vastgoed)
- De heer Pieter Gruijt (manager financiën en ICT)
- Mevrouw Jolanda de Vries (manager Woonservice)

Medewerkers en OR

- De heer Koen van Winsen (financieel controller)
- De heer Peter Spierenburg (organisatie controller)
- Karin Carbaat (voorzitter OR, woonconsulent)
- Séverine Lebouille (oud-voorzitter OR, hoofd rayonteam)

Externe gesprekken

Huurdersorganisatie

Huurders belangen Vereniging Bollenstreek

- De heer B. Mondriaan (vicevoorzitter)
- De heer F. Dieters

Gemeenten

Hillegom

- Mevrouw A.E. Snuif (wethouder sociaal domein)
- De heer J. Verheijen (wethouder wonen)

Teylingen

- De heer A. van Kempen (wethouder sociaal domein, duurzaamheid)
- De heer B. Brekelmans (wethouder RO en regionale samenwerking)

Werkorganisatie HLTsamen

- Mevrouw M. de Groot
- Mevrouw T. Aandewiel
- Mevrouw R. Schelen

Overige partijen

- De heer G. Kleijheeg (voorzitter CorporatieRaad)
- Mevrouw T. Herreburgh (Intergemeentelijke Sociale Dienst Bollenstreek)
- Mevrouw M. van Keeken (Intergemeentelijke Sociale Dienst Bollenstreek)
- Mevrouw J. Ricke (Hozo)
- Mevrouw B. Schildkamp (Marente)

Telefonisch interview

Lisse

- De heer E.J. Nieuwenhuis (Voormalig wethouder wonen)

Bijlage 5 Prestatietabel Woonstichting Stek

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 t/m 2017					Cijfer
1. Huisvesting van de primaire doelgroep					8
Woningtoewijzing en doorstroming					
• Beschikbaarheid woningen					
	2014	2015	2016	2017	
Goedkoop	630 (12,8%)	687 (13,2%)	4.410 (75,1%)	4.851 (74%)	
Betaalbaar	3.613 (62,1%)	3.581 (61,4%)			
Duur	972 (18,1%)	1.022 (18,6%)	856 (16,0%)	1.132 (17%)	
Duur > toeslaggrens	553 (7,1%)	489 (6,7%)	575 (8,9%)	583 (9%)	
	5.768 (100%)	5.779 (100%)	5.768 (100%)	6.566 (100%)	
<i>Bron: Aedes en jaarverslagen, Woonstichting Stek</i>					
• Beschikbaarheid woningen uitgesplitst naar gemeente					
HILLEGOM	2014	2015	2016	2017	
Goedkoop	234	225	1.564	1.540	
Betaalbaar	1.316	1.301			
Duur	399	413	343	384	
Duur > toeslaggrens	311	297	314	288	
Totaal zelfstandige vhe	2.260	2.236	2.221	2.212	
LISSE					
	2014	2015	2016	2017	
Goedkoop	367	433	2.334	2.330	
Betaalbaar	1.911	1.888			
Duur	354	417	350	370	
Duur > toeslaggrens	155	88	147	128	
Totaal zelfstandige vhe	2.787	2.826	2.831	2.828	
TEYLINGEN					
	2014	2015	2016	2017*	
Goedkoop	29	29	512	981	
Betaalbaar	386	392			
Duur	219	192	163	378	
Duur > toeslaggrens	87	104	114	167	
Totaal zelfstandige vhe	721	717	716	1.526	
<i>Bron: jaarverslagen Stek, * inclusief voorraad Warmunda</i>					
• Gegevens over de voorraad					
	2014	2015	2016	2017	
De gemiddelde WOZ waarde	€ 173.663	€ 169.699	€ 167.141	€ 171.377	
De gemiddelde maximale huurprijs	804	784	783	791	
De gemiddelde netto huurprijs	517	543	551	554	
Het percentage netto huurprijs t.o.v. maximale huurprijs	64%	69%	70%	70%	
<i>Bron: jaarverslagen Stek</i>					
• Toewijzen EU-norm (90% doelgroep)					
	Toegewezen aan inkomens tot € 34.911				
2014	99,3%				
2015	98,9%				
2016	96,7%				
2017	98,1%				
<i>Bron: Aedes, Woonstichting Stek</i>					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 t/m 2017

Cijfer

- Passend toewijzen

	Passend	Te goedkoop	Te duur	Totaal
2014	193	1	135	329
2015	213	8	190	411
2016	98,5%			
2017	97,7%			

Bron: Aedes, Woonstichting Stek

- Mutatiegraad

	Mutatiegraad
2014	5,6%
2015	6,5%
2016	7,0%
2017	7,9%*

Bron: Aedes, Woonstichting Stek *Inclusief Warmunda en gecorrigeerd voor vertrekkende huurders ivm sloopwoningen.

- Leegstand

	Huurderving marktomstandigheden	Huurderving projectleegstand	Huurderving niet inbaar	Huurderving totaal
2014	0,8%	0,0%		0,8%
2015	0,6%	0,1%	0,1%	0,8%
2016	0,7%	0,1%	0,1%	0,9%
2017*	0,8%	0,3%	0,2%	1,3%

Bron: Aedes, Woningstichting Stek, * Inclusief Warmunda

- Woningen voor statushouders uitgesplitst per gemeente

HILLEGOM	Aantal gehuisveste personen	Taakstelling (in personen)
2014	nb	nb
2015	38(sept)	37
2016	26	51
2017	58	50

LISSE	Aantal gehuisveste personen	Taakstelling (in personen)
2014	nb	nb
2015	21(sept)	39
2016	73	60
2017	30	28

TEYLINGEN	Aantal gehuisveste personen	Taakstelling (in personen)
2014	nb	nb
2015	4	7
2016	16	21
2017	40	34

Bron: Kwartaalrapportages Stek

Betaalbaarheid

- Huurprijsbeleid

	Gemiddelde huurprijs / maand
2014	504,00
2015	517,00
2016	532,00
2017	538,00

Bron: Aedes, Woonstichting Stek (2016 en 2017 opgave Stek o.b.v. DAEB-woningen)

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 t/m 2017

Cijfer

• Huurverhogingssystematiek

	Doorgevoerde huurverhoging
2014	Maximale huurverhoging a 4,0 % voor sociale inkomens, 4,5% voor midden inkomens en 6,5% voor hoge inkomens
2015	Inflatievolgend a 1,0% voor sociale inkomens, plus inkomensafhankelijke huurverhoging van 3,0% voor de midden inkomens 5,0% voor de hoge inkomens
2016	Inflatievolgend a 0,6% voor sociale en midden inkomens, plus inkomensafhankelijke huurverhoging van 3,8% voor de hoge inkomens
2017	Stek heeft ervoor gekozen in 2017 eenmalig geen huurverhoging door te rekenen aan haar huurders van een sociale huurwoning. Wel is de inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast voor huurders met een huishoudinkomen > € 40.349,- hebben 0,3% (inflatie) + 4% inkomensafhankelijke huurverhoging gekregen.

Bron: jaarverslagen Stek

• Kaders strategisch voorraadbeleid 2015

De 4 kerngroepen van beleid:

1. woningzoekenden met een inkomen tot € 29.000
2. statushouders
3. vragers met een zorgbehoefte
4. doelgroep met een inkomen tussen de € 29.000 en € 34.000

• Streefhuurbeleid

In 2017 heeft Stek 66% van onze verhuringen onder de tweede aftoppingsgrens verhuurd. 53% van alle verhuringen is onder de eerste aftoppingsgrens verhuurd. Doordat 60% van de nieuwbouwwoningen boven de tweede aftoppingsgrens is verhuurd, wordt in 2017 de beoogde norm van het streefhuurbeleid (75% van alle sociale huurwoningen onder de tweede aftoppingsgrens) niet gehaald.

Bron: Stek jaarverslag 2017

In het ondernemingsplan 2018-2022 heeft Stek de volgende ambitie:

- 80% van onze sociale woningen (circa 4.700) heeft een huurprijs onder de € 640,14 (aftoppingsgrens 2018);
- waarvan 75% (circa 3.500) goedkoper zal zijn dan € 597,30 (aftoppingsgrens 2018).

Bron: Ondernemingsplan 2018-2022

• Huurachterstanden

	Huurachterstand	Aantal huurders	Gemiddeld in €
2014	327.608	495	€ 661
2015	328.967	433	€ 759
2016	387.280	438	€ 884
2017	447.020	448	€ 997

Bron: jaarverslagen Stek

Zowel in 2016 als 2017 ziet Stek een toename van de huurachterstand. Deze toename heeft diverse oorzaken.

- Toewijzing bijzondere doelgroepen: de reden is deels gelegen bij gezinshereniging van statushouders. Voor hen loopt vaak het ontvangen van de uitkering achter op het betrekken van de woning, waardoor achterstand bijna onvermijdelijk is.
- Bedrijfsruimtes: achterstanden bij bedrijven lopen snel op omdat het vaak om hoge huren gaat.
- Vetrokken huurders

Bron: Stek jaarverslag 2016 en 2017

In 2017 is de incassoprocedure herijkt. Bovendien is er een collega vrijgemaakt om actief het bestaande bestand aan huurachterstanden te doorgronden en te analyseren. Dit heeft tot een administratieve opschoning geleid van langlopende gevallen. In 2018 moet dit daadwerkelijk effect gaan sorteren op de omvang van de huurachterstand.

• Aanpak huurachterstanden

	Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %	Ontruimingen (aantal per 1000 vhe)
2014	0,8%	0,019
2015	0,9%	0,005
2016	0,8%	0,005
2017*	1,0%	0,003

Bron: Aedes, Woningstichting Stek * 2017 o.b.v. jaarrekening 2017 incl. Warmunda

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 t/m 2017

Cijfer

2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

Zorgvastgoed	2014	2015	2016	2017
Zorgvastgoed (aantal vhe)		173	174	174

Bron: Aedes, Woonstichting Stek

- Nultredenwoningen

	2014	2015	2016	2017
Nultredenwoningen (%)	37,7%	39,3%	40,5%	39,0%

Bron: Aedes, Woonstichting Stek

- Toewijzingen aan ouderen en bijzondere doelgroepen

	2014	2015	2016	2017
Toewijzingen (aantal)	329	411	427	705
Toewijzing bijzondere doelgroepen (%)		0,0%	11,9%	2,3%*
Toewijzingen ouder dan 65 jaar (%)	12,8%	21,4%	14,3%	16,7%

Bron: Aedes, Woonstichting Stek (*binnen passend toewijzen)

In de periode waarover deze visitatie gaat is niet actief gestuurd op het uitbreiden van zorgvastgoed. Mede door de problematiek in de zorg was het ontwikkelen van zorgvastgoed naar ons beeld te risicovol. In de samenstelling van het ondernemingsplan 2018-2022 zien we wel een vraag ontstaan. Regionale opvang, die tot nu toe in Leiden werd geregeld, moet nu in de regio worden opgevangen.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- Intramuraal zorgvastgoed

	2014	2015	2016	2017
Verzorgings- en verpleeghuizen (%)		19,2%	19,2%	19,2%
Geestelijke gezondheidszorg (%)		0,0%	0,0%	0,0%
Verstandelijk gehandicaptenzorg (%)		80,8%	80,8%	80,8%
Lichamelijk gehandicaptenzorg (%)		0,0%	0,0%	0,0%

Bron: Aedes, Woningstichting Stek

Het verzorgings- en verpleeghuizen deel (19,2%) verhuurt Stek aan Activite. Het overige deel (80,8%) bestaat onder ander uit het Thomashuis, de Hartekampgroep en Raamwerk voor begeleidend huisveste van mensen met een beperking.

3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

8

Woningkwaliteit

- Prijs-kwaliteitverhouding

	gem. DAEB huur/ max. redelijk	gem. niet-DAEB/ max. redelijk
2014	67,0%	80,0%
2015	68,6%	85,1%
2016	69,5%	84,0%
2017	69,9%	74,5%

Bron: Aedes, Woonstichting Stek

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 t/m 2017

Cijfer

• Onderhoudskosten

	2014	2015	2016	2017
Onderhoudskosten totaal [€/vhe]	1.028	1.025	1.335	1.218
Onderhoudskosten reparatie [€/vhe]	202	196	196	178
Onderhoudskosten mutatie [€/vhe]	316	412	582	487
Onderhoudskosten planmatig [€/vhe]	509	416	557	553

Bron: Jaarrekening 2017, Woonstichting Stek

• Project Samen besparen (Investerings in energiebesparende maatregelen zoals zonnepanelen)

	2014	2015	2016	2017
Project Samen besparen [€ * 1.000]	333	530	452	672

Bron: Jaarrekening 2017, Woonstichting Stek

Kwaliteit dienstverlening

• Dienstverlening/KWH

	2014	2015	2016	2017
KWH-Huurlabelscore [score]	7,60	7,50	7,70	7,60
Klantwaardering Huur opzeggen [score]	8,08	7,70	7,20	7,20
Klantwaardering Reparaties [score]	8,30	7,80	7,80	7,90
Klantwaardering Onderhoud [score]	8,10	7,90	8,00	8,20
Klantwaardering Uiten ontevredenheid [score]	6,23	5,90		

Bron: Aedes en jaarverslagen, Woonstichting Stek

Energie en duurzaamheid

• Energielabels

	2014	2015	2016	2017
Woningen A label [%]	9,5%	10,1%	15,9%	18,5%
Woningen B label [%]	15,0%	23,4%	22,7%	20,4%
Woningen C label [%]	28,2%	31,7%	29,1%	28,0%
Woningen D label [%]	24,7%	19,4%	18,0%	19,1%
Woningen E label [%]	14,4%	8,7%	8,3%	8,8%
Woningen F label [%]	6,7%	4,6%	4,4%	3,8%
Woningen G label [%]	1,5%	2,1%	1,6%	1,5%
Label onbekend [%]	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Bron: Aedes, Woonstichting Stek

• Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen

In lijn met de gemaakte afspraken tussen de branche van woningcorporaties en de Rijksoverheid werkt Stek er hard aan om voor eind 2020 de gemiddelde energieprestatie van ons woningbezit op energielabel B (EI 1,20 < 1,40) te brengen.

Ook in 2017 heeft Stek weer stappen gezet op dit gebied. De gemiddelde energie-index (EI) van de woningvoorraad is met één tiende punt gedaald van 1,66 naar 1,56. Cijfermatig lijkt dit een kleine stap. Echter wanneer de komende twee jaren eenzelfde stap gerealiseerd kan worden, is de doelstelling eind 2019 bereikt. Stek is hiermee op koers om de afgesproken reductie van het energieverbruik en daarmee de CO²-uitstoot op tijd te realiseren.

Naast de energiebesparende maatregelen binnen nieuwbouw- en renovatieprojecten heeft Stek in de bestaande voorraad vooral bij mutatie en planmatige onderhoudswerkzaamheden de energieprestatie bij 447 woningen verbeterd:

- Twee grotere projecten ter verbetering van energieprestatie in bestaande voorraad zijn gerealiseerd bij 57 woningen aan de Ganzewei te Warmond en 46 woningen aan de Broekweg te Lisse.
- In ons bezit zijn zonnepanelen aangebracht op 250 eengezinswoningen en op een appartementencomplex met 31 woningen.
- Eind 2017 is opdracht verstrekt voor de plaatsing van ruim 1.100 zonnepanelen op de vier recent gerenoveerde flatgebouwen in de Poelpolder te Lisse. Deze worden in de eerste helft van 2018 geïnstalleerd. De duurzaam opgewekte energie verlaagt niet alleen de CO²-uitstoot, maar ook de woonlasten van de deelnemende bewoners.

Bron: Jaarverslag 2017, Woonstichting Stek

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 t/m 2017		Cijfer																	
4. (Des)investeringen in vastgoed		8																	
Nieuwbouw																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Nieuwbouw</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Huur</th> <th>Koop</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>44</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>40</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>200</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	Nieuwbouw			Huur	Koop	2014	1	4	2015	44	-	2016	40	-	2017	200	-	
Nieuwbouw																			
	Huur	Koop																	
2014	1	4																	
2015	44	-																	
2016	40	-																	
2017	200	-																	
<i>Bron: Aedes, Woonstichting Stek</i>																			
Aankoop																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Aankoop</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>		Aankoop	2014	-	2015	49	2016	-	2017	-								
	Aankoop																		
2014	-																		
2015	49																		
2016	-																		
2017	-																		
<i>Bron: Jaarverslag 2015 Woonstichting Stek</i>																			
<p>Ultimo 2015 heeft Stek de voormalige serviceflat Swaenendreef van collega corporatie Staedion gekocht. Dit betreft 48 huisnummers, waarvan twee woningen zijn samengevoegd. Waardoor Stek 47 woningen aankocht. Daarnaast heeft Stek twee woningen in dit complex eveneens aangekocht. Deze woningen waren nog particulier bezit. De totaal 49 ruime woningen worden vanaf 1 januari 2016 in de sociale sector gepositioneerd.</p>																			
<i>Bron: Jaarverslag 2015 Woonstichting Stek</i>																			
Sloop, samenvoeging																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sloop</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>61</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>99</td> </tr> </tbody> </table>		Sloop	2014	-	2015	61	2016	-	2017	99								
	Sloop																		
2014	-																		
2015	61																		
2016	-																		
2017	99																		
<i>Bron: Aedes, Woonstichting Stek</i>																			
Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Verbeteren en renovaties</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>446</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>57</td> </tr> </tbody> </table>		Verbeteren en renovaties	2014	36	2015	446	2016	24	2017	57								
	Verbeteren en renovaties																		
2014	36																		
2015	446																		
2016	24																		
2017	57																		
<i>Bron: Aedes, Woonstichting Stek</i>																			
Maatschappelijk vastgoed																			
<p>Stek heeft maar een beperkt aandeel aan maatschappelijk vastgoed. Zo kan het eigen kantoor van Stek hieronder geschaard worden, maar ook het deel van het pand dat wordt verhuurd aan de ISD. Verder heeft Stek enkele (zorg)steunpunten.</p>																			
Verkoop																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Verkoop bestaand bezit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>		Verkoop bestaand bezit	2014	44	2015	27	2016	52	2017	14								
	Verkoop bestaand bezit																		
2014	44																		
2015	27																		
2016	52																		
2017	14																		
<i>Bron: Aedes, Woonstichting Stek</i>																			

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 t/m 2017

Cijfer

5. Kwaliteit van wijken en buurten

7

Leefbaarheid

• Besteding leefbaarheid

	Totale kosten leefbaarheid	Leefbaarheid totaal €/vhe
2014	€ 414.164	€ 56
2015	€ 423.310	€ 55
2016	€ 404.523	€ 49
2017	€ 397.760	€ 36

Bron: jaarverslagen Stek/Aedes, Woonstichting Stek

Inzet leefbaarheidsbudget:

- Bemiddeling bij overlast.
- Aanpak van overlast (inclusief juridische procedures).
- Ontruimingen ten gevolge van overlast.
- Deelname zorgnetwerk in drie gemeenten.
- Deelname Sociaal Team Hillegom.
- Overleggen met bewonerscommissies (minimaal twee per jaar).
- Opstarten van bewonerscommissies.
- Wijk-, buurt- en/of complexschouw.
- Aanpak van woonfraude.
- Toezicht op uitvoering schoonmaakcontracten.
- Toezicht op uitvoering groencontracten.
- Zichtbaar aanwezig in de wijk.
- Aanspreken van bewoners op hun gedrag.
- Administratie van dit alles.

Jaarlijks bepaalt Stek een budget leefbaarheid. Hieruit worden fysieke en sociale activiteiten bekostigd met het doel een buurt of wijk prettiger maken en de sociale binding tussen onze huurders te ondersteunen. Het initiatief of verzoek om aanspraak te maken op dit budget kan zowel vanuit Stek als van anderen komen. Het gaat altijd om de bekostiging van activiteiten, die niet zijn voorzien in de reguliere onderhoudsbegroting of het contractonderhoud.

In 2017 werd € 102.000 begroot aan zowel fysieke als sociale leefbaarheid. Dit komt ongeveer neer op € 15 per woning of huishouden bij Stek. Van het bedrag werd in 2017 € 70.000 uitgegeven. De uitgaven vanuit dit budget zijn zeer divers, van het kappen van bomen tot het ondersteunen van sociale initiatieven van bewoners van één van onze complexen.

Naast bovengenoemde budgetten zijn er wijkbeheerders en woonconsulenten actief in de wijken. Zij maken zich sterk voor leefbaarheid. De genoemde budgetten zijn exclusief de loonkosten van deze functionarissen.

Bron: Stek jaarverslag 2017

Wijk- en buurtbeheer

• Woonfraude

	Vermoedens van woonfraude	Huuropzegging als interventie
2014	29	1
2015	20	7
2016	23	6
2017	26	4

Bron: jaarverslagen Stek

In vier gevallen heeft in 2017 een melding van vermoedelijke woonfraude tot een opzegging van de huur geleid. Hierbij ging het in twee gevallen om hennep. In zes andere gevallen werd onderverhuur vastgesteld en is dit succesvol aangepakt na interventie van onze woonconsulent.

Bron: Stek jaarverslag 2017

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2014 t/m 2017

Cijfer

Aanpak overlast

- Top 5 burenoverlast

1 Geluidsoverlast
2 Verslavingsproblematiek
3 Mensen met psychische problemen
4 Overlast huisdieren
5 Pestgedrag

Opvallend is dat overlast door verslavingsproblemen vaker voorkomt. Deze huurders vertonen onaangepast gedrag en veroorzaken voor omwonenden veel overlast. Meestal moet de huur beëindigd worden door middel van een ontruimingsprocedure. In 2016 was dat bij één dossier het geval. De woonconsulenten weten echter ook vaak door het betrekken van het sociale netwerk en het zorgnetwerk rondom een dergelijke huurder tot een huuropzegging te komen waardoor een einde komt aan de overlast. Stek voorkomt hiermee een kostbare juridische procedure.

Bron: Stek jaarverslag 2016

- Ontruiming

	Ontruiming
2014	11
2015	3
2016	3
2017	2

Stek doet er alles aan om een ontruiming te voorkomen. Helaas zijn begin 2017 toch twee woningen ontruimd. Aan het einde van het verslagjaar is hard gewerkt door de vijf gemeenten uit de Bollenstreek (Noordwijk, Noordwijkerhout, Lisse, Hillegom en Teylingen) in samenwerking met de corporaties om tot een "fonds voorkomen huissuitzettingen" te komen. Dit zal naar verwachting begin 2018 zijn beslag krijgen.

Bron: Stek jaarverslag 2017

Bijlage 6 Meetschaal

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

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

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

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10.

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op.

De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

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

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

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

Position paper visitatie 2018

Waar staat Stek voor?

Stek betekent: een plek waar je thuis bent. Onze missie is om mensen, die daar zelf niet voor kunnen zorgen, een betaalbare en goede woning aan te bieden. Wij zijn actief in de Bollenstreek.

In het nieuwe ondernemingsplan "Focus op de kern" worden Betaalbaarheid en Beschikbaarheid als de twee belangrijkste aandachtgebieden neergezet. Dat betekent niet dat er geen andere onderwerpen belangrijk zijn. Het betekent wel dat deze altijd in dienst moeten staan van Betaalbaarheid en Beschikbaarheid.

Kernwaarden en Klantwaarden

Kernwaarden horen bij het fundament van een organisatie. Voor Stek zijn dat Betrokken, Betrouwbaar, Professioneel en Initiatiefrijk. Deze waarden komen tot uiting in bijvoorbeeld: een open en gestructureerd overleg met de huurdersorganisatie, het oppakken van nieuwe ontwikkelingen als de Corporatieraad tot Nul-Op-de-Meter-woningen en een ruim opleidingsbudget.

Om de omgeving, en vooral de huurders, te laten zien waar Stek voor staat en op aangesproken kan worden, zijn er in 2017 Klantwaarden geformuleerd. Deze zijn: Stek weet wat een thuis waard is, Stek helpt je graag, Stek staat voor je open. Deze waarden vergroten niet alleen de helderheid naar buiten toe, maar ook naar de eigen organisatie. Rond de zomer van 2018 worden de Klantwaarden extern gecommuniceerd.

De betrokkenheid met de huurder is zichtbaar: een huurverhoging van 0% per 1 juli 2017 en inflatievolgend in 2018. Dit geldt ook voor het streefhuurbeleid, waarbij 80% van de woningen een huurprijs heeft onder de tweede aftoppingsgrens. Met het realiseren van NOM-woningen is er betrokkenheid bij het milieu.

De kernwaarden professionaliteit en initiatiefrijk komen naar voren in de digitalisering van de communicatie (huurdersportal, animatiefilmpjes op You Tube) met de huurder/klant. Vernieuwend zijn de rol van opdrachtgever (programma regisserend opdrachtgeverschap), de voortdurende productie van nieuwbouwwoningen (in 2017 waren dat er 200) en renovaties en de deelname aan de pilot Corporatieraad. Met een positieve brief van de Autoriteit woningcorporaties na een governance inspectie toont Stek aan een betrouwbare organisatie te zijn.

Vier jaar organisatieontwikkeling

Vasthouden aan de kern betekent niet dat de organisatie niet verandert. In de afgelopen vier jaar was er zeker sprake van ontwikkeling. Toegenomen druk op de financiën door afdrachten aan de overheid (heffingen en belastingen) en de ambitie om een doelmatige en efficiënte organisatie te zijn, leidden tot bezuinigen en organisatiewijzigingen. Samen met collega's (werkgroep Taskforce 10) is een programma van bezuinigingen opgesteld. Hierin is ook een reductie van de formatie opgenomen, wat natuurlijk moeizame opdrachten voor een organisatie zijn.

Eén van de aandachtsgebieden was de marktconformiteit van de uitvoerende dienst, de vakmannen. Op basis van een onderzoek door KOVON (Kwaliteit Ontwikkeling Vastgoed Onderhoud Nederland) is een ontwikkelprogramma opgesteld. Met de nodige begeleiding is er hard gewerkt aan verbeteringen.

Een tussenrapportage in 2017 toonde aan dat de ontwikkeling zodanig positief is dat de toekomst met vertrouwen tegemoet kan worden gezien. Steeds meer zullen zij als "ogen en oren" een rol in het dagelijks beheer hebben.

De fusie met collega-corporatie Warmunda uit Teylingen per 1 januari 2017 was een extra aanleiding om de afdeling Woonservice te reorganiseren. Hierdoor ontstond ruimte om de structuur van de afdeling te wijzigen van een functionele indeling naar een regionale indeling. Het doel is het verbeteren van de dienstverlening aan de huurder. De huurdersorganisatie heeft aangegeven dat in deze periode de aandacht voor de huurder/klant onder druk heeft gestaan.

Dit werd versterkt door een hoger aantal personeelsmutaties in die periode. Uit de exitinterviews die de medewerker P&O met vertrekkende medewerkers houdt, is geen rode draad hiervoor gekomen. Praktische argumenten als carrièreontwikkeling, verhuizen naar Friesland en lopend naar het werk kunnen in plaats van een uur in de auto moeten rijden, waren ook redenen voor vertrek.

De fusie bood ook de mogelijkheid de control-functie te versterken. Er is een organisatie- en een financieel controller aangesteld. Risicomanagement, ook een aandachtsgebied van de RvC, heeft hierdoor een steviger positie in de bedrijfsvoering gekregen.

Net als bij de bezuinigingen, zijn de collega's nauw betrokken bij de ontwikkeling van het ondernemingsplan. Een groep van acht collega's heeft samen met het MT pitches gehouden over onderwerpen die in het beleidsplan moeten komen. Deze groep was ook betrokken bij de verdere ontwikkeling.

Stek is in de afgelopen vier jaar een organisatie geworden die zich nadrukkelijker tot de huurder/klant verhoudt. Met Betaalbaarheid en Beschikbaarheid, met de Klantwaarden, de investeringen in de woningvoorraad en aandacht voor de kosten van de eigen organisatie, laat Stek zien er echt te zijn voor de huurder en de woningzoekenden met een kleine portemonnee.

Positie in de regio

Als grootste corporatie in de Bollenstreek speelt Stek ook regionaal een actieve rol. Zo had Stek een trekkersrol in het tot stand brengen van de prestatieafspraken van de drie gemeenten met de gemeenten en collega-corporaties.

Ook speelt Stek een actieve rol bij de woonruimteverdeling in Holland-Rijnland. Stek biedt huisvesting aan Holland Rijnland Wonen, het samenwerkingsverband van 17 lokale corporaties. Ook op bestuurlijk niveau is Stek hierin actief: de bestuurder van Stek is voorzitter van het HRW-bestuur.

Met een zevental collega-corporaties is, op initiatief van Stek, subsidie bij FLOW aangevraagd voor het opzetten van een programma over Duurzame inzetbaarheid en Mobiliteit. De subsidie is toegekend en het programma gaat in 2018 lopen.

De opgaven van de afgelopen vier jaar

Als corporaties actief zijn in een schaarstegebied, gaat vanzelfsprekend veel aandacht uit naar de productie van nieuwe woningen. Stek heeft door het in bezit hebben van eigen locaties ook gedurende de economische crisis woningen kunnen toevoegen.

Daarbij is ook, samen met de gemeenten, gekeken naar verplaatsbare wooneenheden als een snelle toevoeging aan de woningvoorraad om in de huisvesting van statushouders te voorzien. Dat leidde helaas niet tot realisatie.

Huurders met de laagste inkomens komen door de passenheidsnormen niet langer voor de gehele voorraad in aanmerking. Om voor deze doelgroep voldoende beschikbaarheid van sociale huurwoningen te creëren, is een aanpassing van het streefhuurbeleid noodzakelijk. Stek voldeed vanaf de invoering in 2012 aan de EU-norm en vanaf 2016 aan de normen voor het passend toewijzen.

Om de duurzaamheidsdoelstellingen te halen is een programma ontwikkeld voor het aanbrengen van energiebesparende maatregelen en het plaatsen van zonnecollectoren. Deze maatregelen moeten uiteraard een voordeel bij de woonlasten voor de huurder opleveren, maar Stek heeft gekozen voor het vragen van een financiële bijdrage van de huurder voor de investering.

De nieuwe Woningwet heeft tot flink wat administratieve aanpassingen geleid naast het opnieuw inrichten van de relatie met huurders en gemeenten.

Focus op de kern

Als een woningcorporatie van zichzelf zegt dat de focus gaat liggen op Betaalbaarheid en Beschikbaarheid, lijkt dat op het eerste gezicht nietszeggend. Toch is het wel degelijk van betekenis, want jarenlang waren woningcorporaties aan te spreken op haast alles. Een bijdrage leveren aan speeltuintjes, het organiseren van buurtbarbecues, het realiseren en overnemen van zorgvastgoed, het realiseren en/of beheren van maatschappelijk vastgoed, het begeleiden van schuldenproblematiek, een bijdrage leveren aan het halen van klimaatdoelstellingen, zijn hier zomaar enkele voorbeelden hiervan.

Met de focus op Betaalbaarheid en Beschikbaarheid is dat niet meer zo vanzelfsprekend. Bij beleidsbeslissingen moet steeds de vraag beantwoord worden in welke mate het voorstel bijdraagt aan Betaalbaarheid en Beschikbaarheid. Een belangrijke focus, want de vraag naar sociale huurwoningen is nu en in de toekomst groot, terwijl de toegankelijkheid juist voor de lagere inkomens is afgenomen. Dit vormt een extra plicht voor de monopolist in de sociale huursector om werkelijk te presteren.

De doelgroep van beleid is dan ook de groep met een inkomen tot € 29.000. Dat komt tot uiting in het streefhuurbeleid. Bij de lagere inkomens wordt ook rekening gehouden met de huurprijsstelling en kwaliteit van de nieuwbouw. Door het toepassen van toewijzingsregels gericht op senioren, wordt de slaagkans, de doorstroming en daarmee het aanbod aan grondgebonden woningen vergroot.

Deze beleidskeuzes zetten spanning op het sociale gezicht van Stek. Zowel intern als extern. Samen met de belanghouders zal hieraan inhoud worden gegeven. Een discussienotitie is hiervoor in voorbereiding.

Vooruitkijken

Borgen van het ondernemingsplan en de klantwaarden is een belangrijke opgave voor de komende periode. Dat betekent dat de door Aedes (koepel van woningcorporaties) afgesproken extra productie aan nieuwbouwwoningen, zoals opgenomen in de meerjarenbegroting van Stek, gerealiseerd moet worden. Samen met gemeenten en ontwikkelaars is dit nog een stevige opdracht. In 2018 moet ook bepaald zijn op welke wijze Stek de opgave om in 2050 een CO₂-neutrale woningvoorraad te hebben, denkt te gaan bereiken. Dat vraagt een grote technische, financiële en organisatorische inbreng en inzet voor de jaren daarna. Nadrukkelijk zal hierbij de vraag beantwoord moeten worden waar de financiële mogelijkheden van Stek aan besteed worden, aan volkshuisvestelijke doelen of klimaatdoelstellingen.

De belangrijkste opgave zal liggen bij innoveren. Het is een grote fout als corporaties denken dat zij door nog beter te doen wat ze al deden hun maatschappelijke positie weten te behouden. De corporaties moeten voorkomen dat ze de Opel van de sociale woningbouw worden. Commerciële investeerders ontwikkelen sociale huurwoningen, buitenlandse beleggers vinden de stabiele woningmarkt met die mooie kwaliteit sociale huurvoorraad interessant. En, zoals al een keer op een Aedes-congres gevraagd is: "Wanneer komt er de Uber voor corporaties?"

Innovaties zijn niet alleen nodig in de bedrijfsprocessen of het klantcontact. De kern van de corporatie moet ook innoveren. Dat betekent het loslaten van bestaande verhoudingen en resultaten. Een wooncoöperatie moet niet gezien worden als een bedreiging, maar, moet worden omarmd als vernieuwing. Een bijdrage leveren aan de Vernieuwingsagenda van Aedes is dan ook onontbeerlijk.