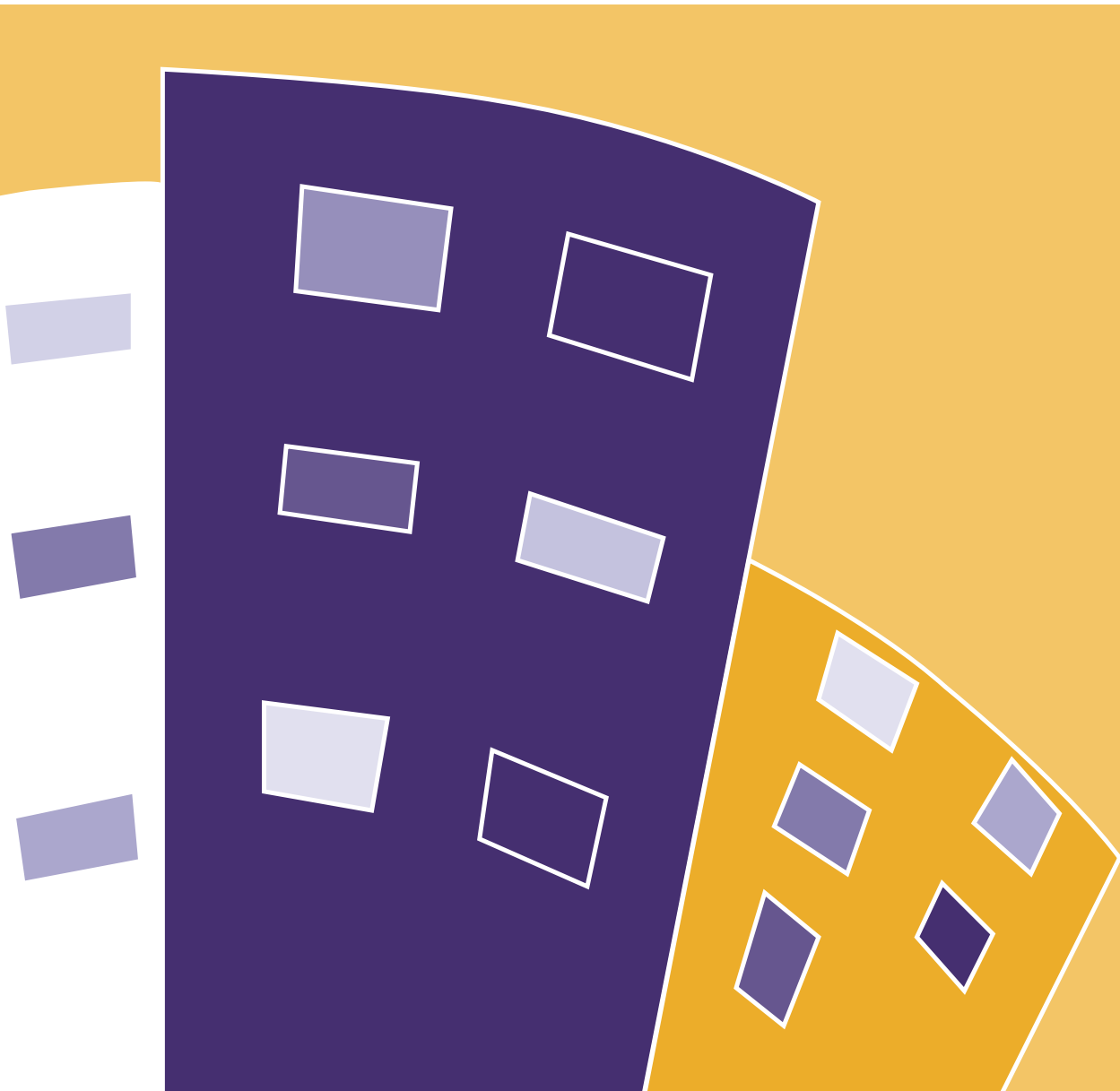




devernieuwdestad

Jaarbericht

De Vernieuwde Stad in 2018



De Vernieuwde Stad is het platform voor grote, grootstedelijke, ontwikkelende en ondernemende woningcorporaties. Met 27 leden vertegenwoordigt het platform 40% van de socialehuursector. Het richt zich op de vraagstukken én uitdagingen rondom het wonen in grote steden en in vitale wijken en buurten en wat grote corporaties daaraan kunnen bijdragen. De Vernieuwde Stad denkt na, onderzoekt en agendeert het debat, en wisselt kennis en ervaring uit.

Jaarbericht

De Vernieuwde Stad in 2018

Amsterdam, maart 2019



Voorwoord 3

1 Platform 5

- 1.1 Agenderen en kennis delen 5
- 1.2 Leden 6

2 Een inclusieve stad 7

- 2.1 Handelingsperspectief 7
- 2.2 Wonen en Zorg 9

3 Het vastgoed 12

- 3.1 Investerings 12
- 3.2 Verduurzaming 13
- 3.3 Huurbeleid en betaalbaarheid 15

4 Het bedrijf 17

- 4.1 Financiën 17
- 4.2 Financiële functie 19
- 4.3 Interne controle 20
- 4.4 Governance en bestuurlijk leiderschap 22
- 4.5 Werkgeverschap 22
- 4.6 Leren van het buitenland 23

5 Communicatie 24

- 5.1 Publicaties 24
- 5.2 Media 24
- 5.3 Bijeenkomsten 25

6 Organisatie 26

- 6.1 Werkwijze 26
- 6.2 Dagelijks Bestuur 27
- 6.3 Werkgroepen 27

7 Financiële verantwoording 30

Voorwoord

De uitdagingen op de woningmarkt worden steeds groter. Dat merken zeker de investerende corporaties in de steden, zoals de corporaties verenigd in De Vernieuwde Stad. De behoefte aan het beschikbaar maken van voldoende betaalbare huurwoningen groeit sterk; in bepaalde delen van het land moet dan ook fors bijgebouwd worden. De energieprestatie van veel huurwoningen laat te wensen over en dat terwijl er een grote rijksambitie is op het reduceren van de CO₂-uitstoot; de woningvoorraad moet flink verduurzaamd worden. En de noodzaak om de vele kwetsbare bewoners van corporatiewoningen te ondersteunen en te zorgen dat zij niet buitengesloten worden groeit ook; het werken aan een inclusieve stad is hard nodig.

Tegenover deze forse ambities staat een corporatiesector die sterk en gezond is en graag wil. Helaas wordt er (ten onrechte) flink getornd aan de financiële en daarmee investeringsruimte door de Verhuurdersheffing, de Vennootschapsbelasting, saneringsheffingen en fiscale maatregelen zoals ATAD, die alle een stijgende tendens vertonen. Daarnaast is het speelveld van corporaties soms nodeloos beperkt. Niet dat corporaties terug willen naar de tijden van weleer. Wel zouden ze graag voldoende ruimte hebben om te bouwen aan de stad en te werken aan het leefklimaat in wijken en buurten.

Dit Jaarbericht laat zien hoe de 27 corporaties van De Vernieuwde Stad daarmee bezig zijn. Door na te denken over de rol die wij kunnen spelen in het inclusief maken van de stad, door nieuwe woonzorgconcepten te ontwikkelen, door na te denken over de slimste wijze van verduurzamen, door een zo gematigd mogelijk huurbeleid te voeren en door het opschroeven van de investeringen in het vastgoed naar gemiddeld € 3,5 miljard per jaar.

Daarnaast steken we veel energie in het nadenken over en het delen van kennis en ervaring rond de financiële huishouding, de bedrijfsvoering, control, compliance, informatisering en automatisering, governance, leiderschap en het in- en externe toezicht. Ook kijken we in landen om ons heen voor inspiratie.

De Vernieuwde Stad is een levend netwerk. In 2018 kwamen er twee nieuwe leden bij (Actium en Zayaz) en nam ik de voorzittershamer over van Marien de Langen die zijn termijn erop had zitten. Om diezelfde reden trad Bert Wijbenga af als DB-lid en traden Anne Wilbers en Bert Halm aan. Samen staan we klaar om in 2019 met volle energie door te gaan. Wat dat inhoudt voor bijvoorbeeld het inclusief maken van de stad, leest u als u deze uitgave omdraait.

Cees van Boven, *voorzitter De Vernieuwde Stad*



I Platform

I.1 Agenderen en kennis delen

De Vernieuwde Stad is in 2002 opgericht. Het is een open samenwerkingsverband van nu 27 grote, grootstedelijke, ondernemende en ontwikkelende corporaties uit heel het land. De problematiek van de (grote) stad is immers niet aan één specifieke regio gebonden; dus is bundeling van belangen en vraagstukken op landelijk niveau vanzelfsprekend.

De Vernieuwde Stad kent twee hoofdgroepen van activiteiten. Enerzijds visievorming en agendering. De thema's die relevant zijn voor de grootstedelijke problematiek rond wonen en leven, en dus voor de leden van De Vernieuwde Stad, worden uitgediept, in- en extern besproken en geagendeerd via persoonlijke contacten, publicaties, de media en debatten. Het doel is om de publieke opinie, het landelijke beleid en de inzet van relevante partners te beïnvloeden. Een tweede belangrijke functie van De Vernieuwde Stad is onderlinge deling van kennis en ervaring, met als doel het leren van elkaar en het samen uitvinden van zaken. Dat verhoogt de effectiviteit en efficiëntie op vele terreinen en leidt tot innovatie en een betere uitoefening van de maatschappelijke functie.

Grootstedelijke thema's of grootstedelijke aspecten van algemene sectorthema's staan centraal bij De Vernieuwde Stad. Daarbij gaat het om zaken rond het grootstedelijk wonen, zoals de verhoging van de beschikbaarheid van betaalbare huisvesting, het inspelen op krimpscenario's en het verzorgen van kwalitatief goede, verduurzaamde huisvesting. Naast de vernieuwing en vitalisering van wijken en buurten, het bieden van mogelijkheden voor de huisvesting van kwetsbare groepen, het realiseren van (vernieuwende) woonzorgconcepten en de prijs van het wonen. Maar ook om de wijze waarop de wonen-sector is geordend en in welke richting die zich zou moeten ontwikkelen. En om de financiering, de bedrijfsvoering, de governance en de vormgeving van de interne organisatie.

Daarmee heeft het platform een compacte scope, verankerd in een lichte organisatievorm. En geldt als uitgangspunt dat de agenda van De Vernieuwde Stad wordt gevormd door wat de leden zelf ervaren als een issue en dat de leden zelf op zoek gaan, samen en ook samen met partners, naar oplossingen voor hun vraagstukken.

De Vernieuwde Stad is geen brancheorganisatie. De rol van de algemene behartiging van de corporatiebelangen ligt bij Aedes en de regionale of stedelijke belangenbehartiging bij regionale of stedelijke verbanden. Uitgangspunt is dat wat samen met bijvoorbeeld Aedes gedaan kan worden en effectief is, ook samen wordt gedaan. De Vernieuwde Stad behoudt zich wel het recht voor om zaken zelf op te pakken die niet belegd zijn, bijvoorbeeld vanwege hun specifieke karakter, of waar standpunten duidelijk van elkaar afwijken. Om dat effectief te doen is er een goed en geregeld contact met bestuur en werkorganisatie van Aedes, maar

ook met andere samenwerkingsverbanden van corporaties, met een breed scala van vertegenwoordigers van andere (maatschappelijke) organisaties, brancheorganisaties, kennisinstuten en instellingen, en met de landelijke en lokale overheden en de politiek.

1.2 Leden

Het platform bestaat eind 2018 uit 27 leden die samen verantwoordelijk zijn voor 1 miljoen huureenheden, oftewel 40% van de corporatiesector. Corporaties die passen binnen het profiel – groot, grootstedelijk, ontwikkelend en ondernemend – zijn welkom om zich aan te melden, maar het samenwerkingsverband moet qua omvang wel beheersbaar blijven. In 2018 meldden Zayaz uit Den Bosch en Actium uit Assen zich aan als lid en werden door het platform aangenomen. Uitgangspunt blijft dat De Vernieuwde Stad een grootstedelijk platform is met een zo groot mogelijke landelijke dekking.

Uit eind 2018 bestond het platform uit:

- Actium (Assen)
- De Alliantie (Hilversum)
- De Woonplaats (Enschede)
- Domijn (Enschede)
- Eigen Haard (Amsterdam)
- Elkien (Heerenveen)
- Haag Wonen (Den Haag)
- Havensteder (Rotterdam)
- Mitros (Utrecht)
- Mooiland (Ede)
- Parteon (Wormerveer)
- Portaal (Utrecht)
- Stadgenoot (Amsterdam)
- Staedion (Den Haag)
- Vestia (Rotterdam)
- Stichting Vidomes (Delft)
- Volkshuisvesting Arnhem (Arnhem)
- WonenBreborg (Tilburg)
- Wonen Limburg (Roermond)
- Woningstichting Rochdale (Amsterdam)
- Woonbron (Rotterdam)
- Woonplus Schiedam (Schiedam)
- Woonstad Rotterdam (Rotterdam)
- Woonstichting De Key (Amsterdam)
- Woonzorg Nederland (Amstelveen)
- Ymere (Amsterdam)
- Zayaz (Den Bosch).

Vermeld zijn de vestigingsplaatsen van de leden, niet hun werkgebieden. Het platform maakt gebruik van de expertise en inzet van zijn leden. Coördinatie van strategie, communicatie en organisatie vindt plaats door het secretariaat. Voor de organisatie zie hoofdstuk 5.

2 Een inclusieve stad

In 2018 stonden bij De Vernieuwde Stad diverse thema's op de agenda die gaan over wat wij als grote, grootstedelijke corporaties doen en hoe. Bij het 'wat' gaat het erom hoe de stad er in principe voor iedereen is en mensen daar naar vermogen kunnen presteren; het leefklimaat dus. Daaronder ook begrepen de aandacht voor kwetsbare groepen en mensen die zorgondersteuning nodig hebben (hoofdstuk 2). Daarna gaan we in op hoe we ons vastgoed daartoe inzetten (hoofdstuk 3) en hoe we onze bedrijven inrichten om dat voor elkaar te krijgen (hoofdstuk 4).

2.1 Waardevol Wonen

Handelingsrepertoire

Als overkoepelend thema voor 2018 koos De Vernieuwde Stad *Waardevol Wonen – Investeren in een Inclusieve Stad*. Feitelijk is dit thema een samenballing van thema's waar DVS de afgelopen jaren al mee bezig was. Zoals 'de druk op de portieken' die veroorzaakt wordt door de instroom van veel kwetsbare mensen en de concentratie daarvan in bepaalde buurten. En het werken aan 'vastgoed in de buurt', het faciliteren van ontmoeting en herkenning door kleinschalig vastgoed. Of het kijken 'door de ogen van de bewoner', waarbij we in 2017 er voor kozen veel meer aan te sluiten bij de leefwereld van huurders om zo hun vraagstukken te helpen oplossen.

Een inclusieve stad is dus een stad (of gebied) waar een ieder in principe een plek kan vinden om te wonen en te leven, niemand wordt uitgesloten en men naar vermogen kan presteren. Dat vraagt aan de fysieke kant om een gebied waar ruimte is voor verschillende groepen om te wonen, waar voorzieningen op orde zijn en waar de publieke ruimte uitnodigt tot (de broodnodige) ontmoeting. En aan de sociale kant om het vinden van oplossingen voor de individuele vraagstukken van huurders. Vraagstukken niet alleen op het gebied van wonen, maar ook op dat van zorg, onderwijs, werk, uitkeringen en pensioen. Tot slot aan de organisatorische kant om een bedrijf dat gericht is op het detecteren en oplossen van die vraagstukken en om allianties aan te gaan in het betreffende gebied om dat samen mee te doen.

Het is immers geenszins de bedoeling dat deze werkzaamheden allemaal door corporaties (moeten) worden gedaan. Het gaat er juist om dat partijen en organisaties vanuit hun eigen verantwoordelijkheid vraagstukken aanpakken, maar wel in een veel slimmere samenhang dan thans. En gericht op (ook) individuele oplossingen, daar waar algemeen beleid niet werkt. Doel van het werken aan Waardevol Wonen is voor De Vernieuwde Stad het ontwikkelen van een handelingsrepertoire voor corporaties om een inclusieve stad te bereiken.

Deskundigen

Het onderwerp werd van diverse kanten aangesneden. Zo werd er allereerst binnen DVS een brede werkgroep ingesteld die alle facetten van het thema onderzoekt. En werd er een agenderende publicatie uitgebracht met interviews met deskundigen die hun licht lieten schijnen op de inclusieve stad. Volgens Rijksbouwmeester Floris Alkemade draait het allemaal om solidariteit met de kwetsbare groepen, zich uitend in een ander ontwerpogave en meer elan. Hoogleraar Evelien Tonkens benadrukt de noodzaak dat mensen meetellen en dat corporaties daarvoor buiten hun eigen domein mogen treden. Universitair docent Gerard van Bortel wil dat corporaties zich met meer partijen verbinden. Dat geldt ook voor Hans Weggemans (projectleider citydeals inclusieve stad), die algemeen beleid en bureaucratie *killing* vindt. Burgemeester Ahmed Aboutaleb ten slotte pleit voor onderling vertrouwen, wederzijds begrip en actief burgerschap.

Fieldlabs

Om meer grip op het fenomeen te krijgen, organiseerde De Vernieuwde Stad vier zogeheten fieldlabs. Dat zijn observaties ter plekke naar projecten, gebieden en omstandigheden waar de inclusiviteit in het geding is. Er waren fieldlabs in Rotterdam, Den Haag, Enschede en Amsterdam.

Duidelijk werd dat de problemen bij huurders toenemen (armoede, vroegtijdige schoolverlating, werkloosheid, schulden, eenzaamheid, zorgbehoevendheid, criminaliteit et cetera) en dat instanties én bewoners opmerken dat de wijken achteruit gaan en zelfredzaamheid op de tocht staat. Dat vraagt om een gezamenlijke aanpak. Corporaties zijn immers geen hulpverleners. Daarom moet er samenwerking komen met gemeenten en sociale en zorginstellingen. Die kennen echter elk hun eigen ritme, financiering en governance.

Wijk- en projectteams – bijvoorbeeld bij een groot onderhoud- of renovatieproject – vormen een oplossing, vooral als die menskracht, mandaat en middelen hebben om samen op individueel niveau ondersteuning te bieden. Het gaat er daarbij om dat bewoners zelf kunnen aangeven wat ze nodig hebben en zelf de regie kunnen voeren. Voor de instanties – dus ook corporaties – geldt dat zij intern de mogelijkheid moeten creëren voor hun medewerkers om zo te acteren.

Kwetsbaar

Het begrip 'kwetsbaar', kernbegrip in de discussie over de inclusieve stad, werd met name op het jaarcongres van DVS nader geduid. Volgens ombudsman Arre Zuurmond is het vooral een kwetsbaarheid ten opzichte van instanties die zich vervreemd hebben van burgers. Hoogleraar Monique Kremer onderstreepte ook dat instanties mensen moeten leren kennen en daardoor met de meest uiteenlopende partners in de wijk of buurt in gesprek moeten gaan. Zij, maar ook stedenbouwkundige Wouter Veldhuis, onderstreepte dat instanties in actie moeten komen en zich daarop moeten (in)richten, maar ook de publieke ruimte zo in te richten dat mensen elkaar kunnen ontmoeten en daardoor attent naar elkaar kunnen zijn.

Dat een dergelijk repertoire steeds meer nodig is, bleek uit een uitgebreid onderzoek dat RIGO in opdracht van Aedes uitvoerde naar de toename van kwetsbaren in 'corporatie-

wijken'. Corporatiewijken zijn wijken waar meer dan twee derde van de woningen een socialehuurwoning is. Kwetsbaren werden gedefinieerd als mensen die om sociaaleconomische redenen (laag inkomen, uitkering, bijstand) of om gezondheidsredenen (psychische problematiek, fysieke problemen, licht verstandelijke beperking) verminderd zelfredzaam zijn en zorg, ondersteuning en begeleiding nodig hebben. Door de toenemende concentratie van deze groepen in corporatiewijken wordt daar de problematiek van overlast, maar ook schulden, verslaving en agressiviteit, steeds groter. De extramuralisering in de geestelijke gezondheidszorg zorgt daarbij voor de grootste bedreiging van de leefbaarheid in wijken, terwijl het woonbeleid ervoor zorgt dat de sociale huursector steeds meer het domein is geworden van mensen met sociale, fysieke en geestelijke problemen.

Al deze zaken moeten straks leiden tot een handelingsrepertoire van woningcorporaties bij het werken aan een inclusieve stad. Het repertoire was niet in 2018 klaar. Het moet werkende weg ontstaan en richting bieden voor een hernieuwd elan van corporaties.

2.2 Wonen en Zorg

Twee werelden

De werelden van wonen en zorg (en welzijn) zijn door het vorige kabinet principieel uit elkaar gehaald, zowel beleidsmatig als qua financiële sturing. Toch moeten de werelden – op een vernieuwde manier – aan elkaar worden geklonken als gekeken wordt naar de opgave. Er is immers sprake van een toename van de druk op sociale huisvesting. Door groeiende aantallen mensen die langer thuis zelfstandig willen of moeten blijven wonen, door de stijging van het aantal verwarde personen, mensen met een GGZ achtergrond, een licht verstandelijke beperking en/of een zwaardere zorgvraag. En door de toename van de behoefte aan maatschappelijke opvang en uitstroom uit beschermd wonen. Dat vraagt om nieuwe concepten van wonen met toegepaste zorg, in allerlei vormen en gradaties. Om de inclusiviteit van de samenleving te blijven garanderen.

Huisvesting en begeleiding

De Vernieuwde Stad besteedt in diverse gremia volop aandacht aan deze problematiek. Deels om de bewustwording te vergroten, deels om het debat te agenderen en deels om kennis en ervaring uit te wisselen. Zo kunnen de Werkafspraken die in Amsterdam zijn gemaakt als inspiratie dienen voor andere steden. Ze regelen dat mensen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang en beschermd wonen en mensen met een (sociaal-medische) urgentie in korte tijd passende woonruimte met een zorgarrangement geboden wordt. De afspraken gaan over de praktijk van kwetsbaarheid, leefbaarheid en draagvlak in de buurt, het voorkomen van overlast en een goede kwalitatieve matching.

Een groot probleem vormen de mensen met verward gedrag. Ze verliezen grip op het leven door een stoornis, verslaving, dementie of een beperking, al dan niet in combinatie met sociaaleconomische vraagstukken. In tegenstelling tot de mensen die, bijvoorbeeld via de Amsterdamse Werkafspraken, strak begeleid worden en bekend zijn, betreft het hier men-

wonen die al in buurten en wijken (bij corporaties) wonen. Probleem vormen vaak geld en tijd, omdat zorgpartijen pas in actie komen als het mis gaat. Het risico is dat corporaties dan de problemen moeten oplossen.

Beter is het in een convenant de belangrijkste zaken op voorhand te regelen – overlegstructuur, communicatie, privacy-aspecten, interventie, escalatiemogelijkheden en veiligheid – en per casus één plan rond één huishouden met één regisseur te maken, waarbij zorg is voor voortgang, maatwerk, aandacht voor omwonenden en een goede samenwerking. Het ligt voor de hand dat de gemeente hierin de regie neemt. Brancheorganisatie Aedes ontwikkelde hiertoe een model.

Een ander facet van de huisvesting van kwetsbare groepen is dat de steeds groter wordende groep huishoudens met afwijkend gedrag zorgt voor meer overlast en met name ook voor brandstichting. Die brandstichtingen zorgen er vervolgens voor dat de verzekeraarbaarheid in het geding komt. Verzekeraars bemoeilijken de verzekeraarbaarheid of zeggen de verzekering op, met name bij grote corporaties met veel risicogroepen. Corporaties binnen De Vernieuwde Stad proberen enerzijds meer grip te krijgen op deze groep bewoners en anderzijds met de Rijksoverheid te overleggen over verzekeraarbaarheid.

Vraag en aanbod

In meer algemene zin is de kwestie in hoeverre vraag naar en aanbod van zorgvastgoed op elkaar aansluiten, zeker nu het overheidsbeleid gericht is op het langer thuis zelfstandig wonen. De Vernieuwde Stad organiseerde diverse ontmoetingen met het Zorgkantoor/ Zilveren Kruis om daar grip op te krijgen. Zorgaanbieders moeten de langdurige zorg (via de WLZ) faciliteren, hetzij in de thuissituatie hetzij in een verpleeghuis. Er is dus een (forse) groep mensen met een zware zorgvraag die nog thuis woont, dus ook vaak in een corporatiewoning. Corporaties weten niet hoe groot de vraag is of wordt, omdat zij afhankelijk zijn wat de zorgaanbieders en gemeenten vragen. Daarbij speelt dat het Zorgkantoor elk jaar nieuwe afspraken maakt met zorgaanbieders, terwijl de exploitatieperiode voor zorgvastgoed bij corporaties 50 jaar bedraagt.

Al met al vraagt deze situatie om het beter delen van de analyses van de ontwikkelingen in de vraag én het samen nadenken over slimme woonvormen die tussen thuis en verpleeghuis in zitten. Dat vraagt om gesprekken tussen zorgkantoren en corporaties. Maar ook om het beter ontsluiten van het aanbod aan senioren- en zorgwoningen in combinatie met het beter inzicht krijgen in de voorzieningen in de buurt, de huurprijs, de toegankelijkheid en de beschikbaarheid. Initiatieven van corporaties binnen De Vernieuwde Stad om dat te realiseren, bijvoorbeeld via een soort van *Funda Plus*, werden gedeeld.

Tussen thuis en verpleeghuis

Het is duidelijk dat er met het kabinetsbeleid om mensen langer thuis zelfstandig te laten wonen, een groot gat is gevallen tussen zelfstandig wonen (in eigen huis of ander huis) en het verpleeghuis (laatste station). Dit leidt tot meer en onterechte ziekenhuisopnames, valincidenten, eenzaamheid en mismatches tussen de samenstelling van huishoudens en de omvang van hun huis.

Daarom is het volgens De Vernieuwde Stad van belang om nieuwe woonconcepten te ont-

wikkelen waar mensen op een nieuwe manier gaan samenleven. Het vormen van communities van gelijkgestemden is daarbij een goede richting. En dat vraagt om maatwerkafspraken over woningtoewijzing. Zoals het geven van voorrang aan 'jongere ouderen' om gemeenschappen vitaal te houden, het toewijzen op bepaalde kenmerken ten behoeve van de gezamenlijkheid enzovoorts. Apps en social media kunnen ondersteunend zijn. Volgens De Vernieuwde Stad zou het goed zijn om met experimenten te beginnen, waarbij het ook mogelijk zou moeten zijn 'buiten de lijntjes te kleuren'.

3 Het vastgoed

3.1 Investerings

Productie

Jaarlijks inventariseert De Vernieuwde Stad wat de leden (de komende jaren) gaan investeren in hun vastgoed. Uit de inventarisatie in het voorjaar van 2018 bleek dat de bouwproductie de komende vijf jaar fors wordt opgevoerd. In de periode 2018-2022 zullen de leden van DVS samen jaarlijks meer dan € 3,5 miljard investeren in woningen. Dat is 40% meer dan de afgelopen jaren.

De investeringen in nieuwbouw zullen in die periode gemiddeld € 1,2 miljard per jaar zijn. Dat betekent een productie van jaarlijks gemiddeld 8.000 woningen. Aan nieuwbouw is een grote behoefte, vooral in de steden en dan met name in het westen van het land. De corporaties zetten alle zeilen bij. Het gaat daarbij vooral om socialehuurwoningen; in 2019 90% van de productie, in 2022 zelfs 97%. Ter vergelijking: in 2016 was de productie nog € 0,6 miljard, oftewel 5.000 woningen waarvan 70% sociale huur was. In die zin is scherpere in de focus aangebracht.

De investeringen in verduurzaming, woningverbetering en onderhoud groeien nog fors. De cijfers voor onderhoud worden tegenwoordig ook meegenomen in de verbeteringsinvesteringen omdat de scheidslijn tussen (groot) onderhoud en renovatie vaak moeilijk te trekken is. In de periode 2018-2022 zal er jaarlijks gemiddeld € 2,2 miljard worden geïnvesteerd in de bestaande voorraad, wat neerkomt op zo'n 52.000 woningen per jaar. Ter vergelijking: in 2016 werden 22.000 woningen verbeterd voor een bedrag van € 1,6 miljard.

De corporaties van De Vernieuwde Stad erkennen de noodzaak om de productie zo hoog mogelijk te krijgen. Het is daarom jammer dat er forse fiscale en heffingsbelemmeringen zijn, zoals de Verhuurdersheffing (die nog eens stijgt vanwege de stijgende WOZ-waarden), de Vennootschapsbelasting en sinds kort de ATAD (de wet die belastingontduiking door grote bedrijven moet tegengaan maar die onbedoeld de corporatiesector hard treft). Samen 'kosten' deze maatregelen de corporaties drie, oplopend tot vier, maanden huuropbrengst.

De beschikbare ruimte voor investeringen wordt bovendien beperkt als daarbij opgeteld worden de fors stijgende bouwkosten – sinds 2017 met 11% gestegen – en het schaarser wordende bouw personeel, het niet snel beschikbaar komen van geschikte bouwlocaties én het feit dat corporaties van De Vernieuwde Stad ook nog een forse bijdrage leveren aan de betaalbaarheid van de huren door de huurprijzen af te toppen en maatwerkbijdragen te leveren binnen het betaalbare segment

Middensegment huur

De behoefte om te voorzien in een 'middensegment huur', het gebied tussen sociale huur en koop, wordt breed gevoeld. Het kabinet wil dat dat segment tot volle wasdom komt. De partijen op met name de gespannen woningmarkten – zeker ook de corporaties! – ervaren

het gemis aan een voldoende gevuld segment ook. Eerder onderzocht De Vernieuwde Stad hoe groot de nood is aan huurwoningen boven de liberalisatiegrens (maar wel met een huur van niet meer dan € 1.000), die bestemd zijn voor mensen die geen toegang meer hebben tot de sociale huur en niet in staat zijn een woning te kopen. Dan gaat het minimaal om landelijk zo'n 300.000 huishoudens die in de knel zitten. Voornamelijk gesitueerd in – kijkend op de kaart van Nederland – een boog vanuit de noordelijke Randstad via het westen van Gelderland naar Brabant (met op de landkaart de vorm van een 'banaan'), met een kleine uitloper naar Zwolle en Deventer.

Corporaties zijn heel wel in staat deze ontwikkeling voor hun rekening te nemen, vanuit hun visie op een inclusieve, ongedeelde stad. Volgens de Woningwet moet dit echter door 'de markt' gedaan worden. Corporaties zijn het daarmee eens. Als 'de markt' dat dan ook maar doet en bijdraagt aan een duurzame ontwikkeling van de stad en als met name doorstroming vanuit de sociale huur een belangrijk ijkpunt is. En als de markttoets, die regelt hoe omgegaan moet worden met nieuwbouw en herontwikkeling van niet-DAEB bezit, in de praktijk ook werkt.

Onder andere in Den Haag is de markttoets bij een binnenstedelijke herontwikkeling toegepast. Hierbij ging het om een herontwikkeling naar een project met 50% sociale huur en 50% vrijesector huur (€ 710 - € 900). Het aantal marktpartijen dat interesse had was beperkt en uiteindelijk schreef maar één partij in. Een klein jaar na de start van een samenwerkingstafel en een half jaar na de start van het markttoetsstraject kon pas een intentieverklaring worden ondertekend. Onder andere deze casus zal leiden tot een versimpeling van het traject en het laten vervallen van een markttoets bij erfpacht en de rendements-eisen op projectniveau. Daarmee ontstaan voor corporaties meer kansen op het toevoegen van middenhuur bij binnenstedelijke herontwikkeling. Een en ander zal ook een plek krijgen in de aan te passen Woningwet.

3.2 Verduurzaming

Duurzaamheid is geen thema dat exclusief is voor De Vernieuwde Stad. Toch werd het thema in eigen kring grondig verkend, overigens in samenspraak met de Groene Huisvesters en Aedes. De urgentie om ook het corporatievastgoed te verduurzamen wordt uitermate serieus genomen. Tegelijk wordt wel geconstateerd dat een minstens even grote opgave ligt bij het overige woonvastgoed en dus bij overige vastgoedeigenaren. En dat voor corporaties geldt dat op de prioriteitenlijst beschikbaarheid en betaalbaarheid hoger staan dan verduurzaming.

Volgens DVS moet het werken aan een duurzame toekomst overigens niet alleen bestaan uit woningsisolatie. Het gaat zeker ook om het opwekken van duurzame of groene energie. Dat kan door duurzame energieopwekking door de woningen zelf (zoals door zonne-energie en warmtepompen) of door het gebruik van elders duurzaam opgewekte energie door derden (zoals biomassagas, restwarmte, geothermie of windenergie).

Verduurzamingsambitie

Het kabinet Rutte-III formuleerde een flinke verduurzamingsambitie en gaf een aantal 'tafels' opdracht de ambitie verder uit te werken. Corporaties praatten mee aan de tafel van de Gebouwde Omgeving waar het ging om de verduurzaming van vastgoed. Tegelijkertijd ontwikkelde Aedes een Routekaart om tot CO₂-neutraliteit te komen in 2050. De uitkomsten daarvan werden door De Vernieuwde Stad nog eens apart geanalyseerd en uitgediept.

Er zijn vier verschillende vormen van verduurzaming: van binnen isoleren, idem maar dan met de inzet van zonnepanelen, van buiten isoleren, idem en dan met zonnepanelen. De keuze voor welke strategie wordt ook ingegeven door de aard van het woningbezit. Zo is het bezit van stedelijke corporaties meer gestapeld dan dat van de corporaties in het buitengebied en heeft het vaak een oudere leeftijd en minder kwaliteit. Bovendien kent het bezit een bewoning die ook afwijkt (meer sociaaleconomische en fysieke en geestelijke problemen), waardoor de begeleiding intensiever is. Daarnaast zijn er in het stedelijk gebied warmtenetwerken waar gebruik van kan worden gemaakt, versus de WKO-installaties.

Financiering

Bij nieuwbouw is CO₂-neutraliteit geen probleem. Maar aangezien in 2050 78% van de huidige woningvoorraad er nog staat, is het van belang in de woningen de energievraag te 'dempen' en de restvraag CO₂-neutraal op te lossen. Het invullen van de routekaarten – met alle voorbehouden die gemaakt kunnen worden voor dit 'grove' instrument – leverde als beeld op dat de complete aanpak tot 2050 € 108 miljard zou kosten.

Bij De Vernieuwde Stad gaat het om een verduurzamingsaanpak van honderdduizenden woningen – sociale woningbouw, met een over het algemeen matige kwaliteit en gelegen in complexe wijken – de komende jaren. De overheid zet daar te weinig middelen voor in. Een aftrek van € 100 miljoen van de Verhuurdersheffing en een eerste toezegging van € 500 miljoen vanaf de Klimaattafel, veelal uit reguliere middelen, zijn volstrekt ontoereikend. Zonder extra middelen, zoals het inzetten van een deel van de Verhuurdersheffing, is de operatie onmogelijk. De investeringen in nieuwbouw en renovatie (3.2) staan al onder druk. Daarbij mag de energietransitie het beschikbaarheidsvraagstuk niet (verder) verdringen.

In het nieuwe Sociale Huurakkoord (zie 3.3) is een regeling opgenomen over de wijze waarop bewoners kunnen bijdragen aan de verduurzaming, en de daarbij optredende verlaging van hun energielasten. Bezien moet worden of die regeling afdoende is.

In 2019 zal DVS verder trachten een visie te vormen op alle relevante aspecten van verduurzaming van de woningvoorraad, inclusief de investeringen die daarvoor nodig zijn en de financieringscondities die daarbij gelden. Daarbij zal gekeken worden naar andere vormen van verduurzaming en het stimuleren van de markt tot innovaties. En naar de wijze waarop de warmtevoorzieningen – bijvoorbeeld de warmtenetten – op korte termijn vorm zal krijgen. Wie (Rijk, provincies, regio's, gemeenten) welke rol in nieuwe organisatievormen op zich zal nemen, is bepalend voor succes. Woningcorporaties zijn een belangrijke partij als afnemer van de warmte. We zitten ook echter in een afhankelijke rol en dan is het lastig tempo te maken.

Het Klimaatakkoord zoals dat laat in 2018 nog tot stand kwam, biedt nog veel onzekerheden over de mogelijkheden voor een grootschalige verduurzaming. Uitwerking daarvan, mede na de doorrekeningen die voorjaar 2019 gepresenteerd zullen worden, zal in 2019 worden opgepakt.

3.3 Huurbeleid en Betaalbaarheid

Huurprijsbeleid

De zorgen over de betaalbaarheid van huurwoningen worden breed gedeeld door huurders en verhuurders. Enkele jaren hebben de corporaties meer ruimte gekregen om de huren extra te verhogen, om zo voldoende middelen te hebben voor het investeren in huurwoningen en het kunnen betalen van de Verhuurdersheffing, en meer ruimte om een inkomensafhankelijke huurverhoging in te zetten als mensen een te hoog inkomen hebben in relatie tot hun huur (scheefheid).

Corporaties, ook die van De Vernieuwde Stad, hebben inmiddels ervaren dat veel huurders een steeds groter deel van hun inkomen aan woonlasten kwijt zijn. Aedes en de Woonbond sloten daarom in 2015 een Sociaal Huurakkoord (SHA) dat de stijging van de totale huursom beperkte tot inflatie plus 1%. In 2018 verliep dit akkoord, maar partijen slaagden er aanvankelijk niet in het eens te worden over een nieuw akkoord. Huurders vonden dat de huren over de hele linie al te hoog zijn. Maar met name de investerende verhuurders vonden dat zij de middelen uit de huuropbrengst niet konden missen, mede vanwege de sterk stijgende nieuwbouw- en verduurzamingsambities.

Met enige moeite en na intensieve gesprekken, ook tussen Aedes en DVS, gingen verhuurders en huurders akkoord met een SHA dat weliswaar uitgaat van een gemiddelde huurstijging op het niveau van de inflatie, maar ook de mogelijkheid biedt om op lokaal niveau af te spreken dat, als er sprake is van een grote investeringsbehoefte, die stijging ook inflatie plus 1% mag zijn.

De zorgen over de betaalbaarheid leidden er wel toe dat voor het derde jaar achtereenvolgend leden van DVS niet alle huurruimte gebruikten die in principe wel ter beschikking was. Dat gold voor de inkomensafhankelijke huurverhoging, die 3,9% mocht zijn voor huishoudens met een inkomen tot € 41.056 en 5,4% voor huishoudens met een inkomen daarboven. Maar ook voor de totale huursomstijging, die maximaal inflatie (1,4%) plus 1% mocht zijn.

Er is een grote variëteit aan maatregelen ingezet om huren betaalbaar te houden. Veelal worden huren rondom de huurtoeslaggrens en de kwaliteitskortingsgrens afgetoet om zo betaalbaar te kunnen blijven toewijzen. Ook zijn er corporaties die de inkomensafhankelijke huurverhoging niet inzetten, bijvoorbeeld omdat middeninkomens nodig zijn voor de diversiteit van wijken en buurten. En tot slot zijn er vele betaalbaarheids- en kwijtscheldingsregelingen die in diverse gemeenten elk op zijn eigen manier worden toegepast.

Hoewel er daarmee niet uniforme cijfers zijn voor alle corporaties van De Vernieuwde Stad, is wel evident dat de corporaties zich uitermate inspannen voor de betaalbaarheid van de huurwoningen. Om inzichtelijk te maken hoe de betaalrisico's bij huurders zich ontwikkelen, publiceerde DVS een *factsheet* over huurprijzen, huurtoeslag en betaalbaarheid (zeg maar

het huishoudboekje van de huurder). Om duidelijk te maken hoe de geldstromen bij corporaties lopen – en dus ook waar ‘de huur naar toe gaat’ – maakte DVS ook een *factsheet* met het huishoudboekje van de corporatie.

Huurtoeslag/IBO

In december 2016 verscheen het rapport naar aanleiding van het *Interdepartementaal Beleidsonderzoek Sociale Huur (IBO)*, dat zich toe had gespitst op de huurtoeslag, die in volume fors lijkt te stijgen. Hoewel er vele ideeën werden geopperd om de huurtoeslag grondig te vernieuwen, heeft het denken zich vooralsnog beperkt tot het aanpassen van een aantal imperfecties, zoals de ‘armoedeval’.

Het is de bedoeling dat in 2020 de ‘harde’ inkomensgrenzen vervallen, waardoor de huurtoeslag meer geleidelijk afloopt en mensen niet plots alle huurtoeslag verliezen als zij 1 euro boven de inkomensgrens gaan verdienen. Dat is een goede ontwikkeling.

Dat geldt minder voor het schrappen van de ‘KAN-bepaling’. Bij het indexeren van de eigen bijdrage bij de huurtoeslag kan uitgegaan worden van de huurprijsontwikkeling of de inkomensontwikkeling. Tot nu toe werd de laagste van de twee als uitgangspunt gehanteerd. Vanaf 2020 zal dat echter altijd de huurprijsontwikkeling zijn, wat in veel gevallen zal leiden tot een lagere huurtoeslag.

Al met al zal het systeem van huurtoeslag alleen grondig veranderen als meer variabelen worden gehanteerd, zoals een regionale differentiatie van huurtoeslagtabellen of het gebruik van ‘normhuren’ in plaats van de werkelijk gevraagde huren. Vanuit De Vernieuwde Stad wordt daarover meege gedacht.

Passend Wonen

Om effectiever om te kunnen gaan met de voorraad socialehuurwoningen heeft een aantal corporaties, waaronder een aantal leden van De Vernieuwde Stad, het idee van *Passend Wonen* uitgedacht en het concept aan de Minister van BzK aangeboden. Uitgangspunt is dat nu een woning wordt toegewezen op criteria als inkomen en huishoudenssituatie, gerelateerd aan respectievelijk huurprijs en woninggrootte. Eenmaal toegewezen mag de huurder zijn woning altijd behouden, ondanks eventuele wijzigingen in zijn situatie.

De betreffende corporaties vinden dat oneerlijk. Als het inkomen stijgt en de prijs dan relatief te laag wordt, zou de huurder een hogere huurprijs moeten betalen of naar een duurdere huurwoning moeten verhuizen. Als het huishouden kleiner wordt en de woning dan relatief te groot, dan zou de huurder moeten verhuizen naar een meer passende woning. Als het inkomen daarentegen daalt of het huishouden groter wordt, dan vice versa.

Passend Wonen houdt in dat er niet alleen een check plaatsvindt bij toewijzing, maar ook periodiek. Vervolgens kan de verhuurder acteren. In die mogelijkheid voorziet, volgens de initiatiefnemers, een landelijk kader dat lokaal ruimte biedt.

Tegenstanders van Passend Wonen vinden dat hiermee de rechtszekerheid van huurders in het geding is en dat er een ‘residuele’ volkshuisvesting ontstaat. Een die een tijdelijke voorziening biedt aan de mensen die het het lastigst hebben en verder niets te kiezen hebben. In plaats van een breed marktsegment waar mensen zelf bepalen hoe ze met hun bescheiden inkomen willen wonen. In 2018 is een en ander nog niet in wetgeving verankerd.

4 Het bedrijf

De Vernieuwde Stad staat ook uitgebreid stil bij de vraag hoe wij onze maatschappelijke functie (kunnen) uitoefenen. Daarbij worden gezamenlijk zaken besproken, uitgewisseld en uitgedacht. Het gaat daarbij onder andere om de financiële randvoorwaarden om onze ambities te kunnen realiseren, om hoe intern de controle en compliance geregeld zijn en hoe we vorm geven aan informatisering en automatisering. Zeker ook gaat het om de mensen in de organisatie. Dan draait het om thema's als governance en bestuurlijk leiderschap en om goed werkgeverschap

4.1 Financiën

De corporatiesector is een kapitaalintensieve sector met een enorme vastgoedportefeuille, waarbij de regels ook nog regelmatig worden veranderd. Dat vraagt enerzijds om een scherpe monitoring van alle relevante ontwikkelingen en anderzijds een toekomstgerichte houding.

Financiële ruimte

Terwijl de ambities, zoals door de corporaties zelf maar ook door anderen geformuleerd, stijgen, wordt de financiële ruimte van corporaties steeds verder begrensd door een aantal samenvallende factoren. Zo gaat de *Anti Tax Avoidance Directive* (ATAD) de corporaties veel geld kosten. Deze op internationale organisaties gerichte aanscherping van een EU-richtlijn is bedoeld om belastingontwijking door multinationals tegen te gaan door de aftrekbaarheid van het aantrekken van *Vreemd Vermogen* (VV) te beperken en de financiering door Eigen Vermogen te stimuleren. Volgens Aedes gaat ATAD de corporaties in 2019 al € 300 miljoen extra kosten, mede vanwege de investeringsambities die met VV gefinancierd worden. En dat terwijl de maatregel helemaal niet voor corporaties bestemd was.

Het kabinet stelt hier een verlaging van de Verhuurdersheffing van € 100 miljoen tegenover, die echter veel te laag is om het verlies te compenseren. En dat terwijl die heffing zelf ook meer gaat kosten. Dat komt door de snel stijgende WOZ-waarden die de grondslag vormen van de heffing. Dit kost netto zo'n € 300-400 miljoen per jaar. Tot slot stijgt de Vennootschapsbelasting (VPB) met zo'n € 500 miljoen per jaar, vooral omdat de fiscaal compensabele verliezen uit met name de crisistijd verdwijnen. Toen daalde immers de waarde van het vastgoed en nu stijgt die weer, wat tot 'winst' leidt.

Het is de vraag of woningcorporaties – stichtingen zonder winstoogmerk – gezien hun maatschappelijke functie wel Vennootschapsbelasting zouden moeten betalen. En het is de vraag of ATAD terecht is – in sommige Europese landen zijn corporaties daarvan vrijgesteld. Los daarvan is een lastenverzwaring van ruim € 1 miljard aan heffingen onverantwoord.

De opgaven en ambities zijn immers groot en het 'verlanglijstje' lang. De woningbehoefte

is torenhoog, zeker op de gespannen woningmarkten, en de productie is de laatste jaren grotendeels ingestort. Er moeten honderdduizenden woningen bijgebouwd worden, waarvan een substantieel in de sociale huur (zie 3.1). En dan is er nog de grote vervangingsbehoefte in een gebied als Rotterdam-Zuid en een noodzaak tot investeren in krimp in Groningen en Zuid-Limburg.

Ook voor betaalbaarheid is geld nodig. Immers, de hoge huurverhogingen van de afgelopen jaren, mede ingezet door de compensatie voor de ingevoerde Verhuurdersheffing, kunnen niet volgehouden worden. Veel corporaties zetten zich ook in om daarvoor een gematigder huurbeleid te voeren (zie 3.3).

En tot slot is er de enorme verduurzamingsopgave. Die was in eerste instantie gericht op het energiezuinig maken van woningen door het maken van labelstappen. Inmiddels is die gericht op het CO₂-neutraal maken van de woningvoorraad. Eerste grove berekeningen laten zien dat dit de sector tot 2050 € 108 miljard zal kosten. Dat is een bedrag dat, in combinatie met investeringen in beschikbaarheid en betaalbaarheid en onder het gesteunde van oplopende heffingen, volstrekt onbetaalbaar is (zie ook 3.2).

De vraag is waar de financiële ruimte om te investeren vandaan moet komen. Hoe er een duurzaam businessmodel ontstaat, met name voor de DAEB-tak. Daarbij speelt ook de vraag hoe we om moeten gaan met de mismatches tussen ambities enerzijds en het vermogen om die te realiseren anderzijds. Een mogelijkheid zou zijn om de vermogens in de sector te herverdelen, zodat corporaties of regio's die de opgaven niet kunnen betalen daartoe vermogen krijgen van corporaties die een overschot aan middelen hebben.

Een weg daartoe is die van collegiale hulp. Er is al een aantal matches in voorbereiding, waarbij corporaties vastgoedcomplexen van collega's overnemen en dan een bescheiden rendement noteren, waarna de verkopende corporatie op termijn het complex zou kunnen terugkopen. Een en ander zou op basis van vrijwilligheid moeten. Het normeren van vermogen en overmaat aan vermogen is een heilloze weg. Ook zouden corporaties niet structureel een 'verkopende corporatie' moeten zijn; dan is fusie een betere optie.

Andere herverdelingsmechanismen zijn de project- en saneringssteun en de korting die op de Verhuurdersheffing wordt gegeven bij een bepaald type investeringen. Volgens De Vernieuwde Stad is de ideale route nog niet uitgedacht. Wel zal, vanuit de overheid, in 2019 op regioniveau helder gemaakt worden hoe opgaves en vermogens zich tot elkaar verhouden. Dan moet het debat terugkeren.

Beleidswaarde

Een belangrijk nieuw fenomeen in het toezicht, in het bepalen van de investeringsruimte en in het beoordelen van investeringsvoorstellen, is de introductie van de beleidswaarde. Deze vervangt als begrip de bedrijfswaarde die nu niet meer gehanteerd wordt. In de jaarverslaggeving wordt overigens nog de marktwaarde gehanteerd.

De beleidswaarde laat de 'maatschappelijke afslag' zien: de correctie op de marktwaarde en dus op het Eigen Vermogen door maatschappelijke verplichtingen, zoals de betaalbaarheid. Het WSW bepaalt op basis van de beleidswaarde de Loan to Value (LTV). Als de LTV lager uitvalt, dan is er in theorie meer investeringsruimte. Corporaties wegen hun investeringen af op grond van de beleidswaarde. Als die lager uitvalt, omdat bij de beleidswaarde hogere

rendementseisen gelden, de eindwaarde van het vastgoed als laag gedefinieerd wordt en er geen levensduurverlenging meer is na een renovatie-investering, dan zal de investering eerder worden afgewezen.

De Vernieuwde Stad heeft eind 2018 laten onderzoeken wat de introductie van de beleidswaarde betekent voor de corporaties. Over het algemeen lijkt de beleidswaarde hoger uit te pakken dan de bedrijfswaarde, ook al zijn de onderlinge verschillen erg groot. Dat laatste komt door de grote verschillen in aanvangshuren, in normen voor onderhoud en beheer en de gehanteerde disconteringsvoet. Voor wat betreft de investeringen laat het onderzoek zien dat die over het algemeen dus als meer onrendabel uit de bus komen.

De toezichthouders hebben hun normen nog niet aangepast aan de hand van de eerste keer dat corporaties de beleidswaarde moesten indienen. DVS zal de resultaten van haar onderzoek verder uitdiepen en de analyse delen met WSW, Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BzK).

4.2 Financiële functie

Binnen De Vernieuwde Stad is uitvoerig besproken hoe de financiële functie er in de toekomst bij corporaties uit moeten komen te zien. Los van welke competenties de professionals op het gebied van financiën nodig hebben, is sterk gekeken naar de wijze waarop informatiemanagement en IT verbeterd zouden moeten worden. Daarbij is de gedachte dat de analyse van en het inzicht in *big data* van steeds groter belang wordt en dat de inzet van *robotics* processen gaat versimpelen.

Informatiemanagement

Er is een sterke behoefte, zeker ook vanuit DVS, om het informatiemanagement binnen de sector te professionaliseren en te uniformeren. Corporaties hebben te maken met veel uitvragen van informatie, waarbij regelmatig de definities sterk onderling verschillen. Dat maakt ook het intern toezicht houden ingewikkeld. Het antwoord hierop is standaardisatie. *Standard Business Reporting* (SBR) en Referentie Grootboek Schema (RGS) zorgen voor flexibiliteit, snelheid en lagere kosten en risico's. Om een stelsel te bereiken met kwalitatief hoogwaardige data, waarbij de interne en externe verantwoordings- en sturingsinformatie in balans is gebracht, heeft DVS een actieve rol gekozen om samen met partners aan dit intensieve en ingrijpende informatiseringstraject te werken.

Informatisering & Automatisering

In 2017 onderzocht De Vernieuwde Stad wat de IT-strategie van de diverse corporaties was en hoeveel geld om gaat in IT. Grof geschat besteden de leden van DVS jaarlijks samen € 100 miljoen aan IT en de conclusie luidde dat dat effectiever en efficiënter kan. Samen ontwikkelingen delen en samen optrekken richting leveranciers levert absoluut schaalvoordelen op. Vooral omdat het vaak de accenten zijn die verschillen, maar de processen en de onderleggers erg verwant zijn.

De leden van DVS hebben een aantal ambities. Zo werkt een aantal leden aan het

outsourcen van de IT-infrastructuur maar worden er geen grote veranderingen rond de ERP-systemen verwacht. Wel zet men fors in op de digitalisering van de dienstverlening, de inzet van *smart* en *big data* en de ontwikkeling van *robotics*. Dat vraagt om een digitale inhaalslag en het is effectiever om dat meer samen te doen.

Er loopt al een aantal samenwerkingsinitiatieven, dat zich overigens niet beperken tot De Vernieuwde Stad. Naast de samenwerking in de informatisering, onder andere via Corponet, de trajecten rond RGS en SBR en de Aedes Vernieuwingsagenda, zijn er samenwerkingsconstructies als SWEMP, G6 en UGA.

Innovatie

Binnen De Vernieuwde Stad worden veel innovaties gedeeld. Dat gebeurt onder andere via persoonlijk contact en kleinere samenwerkingen. En daarnaast door brede kennis- en inspiratiesessies binnen De Vernieuwde Stad. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om veel meer procesmatig werken, het uitdenken van een compleet digitale corporatie, het inzetten van een 'robot' om repeterende handmatige handelingen te automatiseren, het ontwikkelen van een *chatbot* als virtuele assistent bij dienstverlening, het gebruik van een drone bij inspecties en conditiemetingen en de inzet van *big (of smart) data* bijvoorbeeld voor het bepalen van de marktwaarde, het samenstellen van een wensportefeuille en het optimaliseren van de klantinformatie. Daarnaast werd uitgewisseld niet alleen dát innovatie van groot belang is, maar ook h^oe je innovatie inzet. In je organisatie, bij je mensen en in je processen.

4.3 Interne controle

Het is voor corporaties van groot belang om *in control* te zijn. Verantwoordelijkheden en processen moeten goed beschreven zijn en per proces moeten risico's en beheersmaatregelen geformuleerd zijn. Uit het Controleplan moet helder worden hoe *hard* en *soft controls* elkaar versterken en hoe je komt tot een *In Control Statement*. In 2019 zal dit 'bouwwerk' verder vormgegeven worden.

Audit en Interne Beheersing

De Vernieuwde Stad kent al jaren een eigen, zeer actief netwerk van professionals op het gebied van audit en interne beheersing. Doel ervan is om de audit-/beheersingsfunctie binnen de corporaties sterker te maken. Daarom doet men aan kennisdeling, samenwerking en gezamenlijke ontwikkeling van normenkaders, standaarden en auditprogramma's. Er is een gezamenlijke kennisbank en er vinden *peer reviews* plaats.

In 2018 is er binnen het netwerk de praktijk van de invulling van de auditrapporten en de opzet een aanpak van de auditjaarplannen uitgewisseld. Uiteindelijk wil het netwerk ook komen tot een *Internal Audit Ambition Model*. Ook de risicobereidheid en de risicocultuur van de organisaties is besproken, waarbij tevens de inzet van *soft controls* om de risico's te beperken nader werd beschouwd. Het netwerk is ook begonnen om gezamenlijk een *Riskcontrol Framework* op te stellen om te gebruiken voor de audits. Dit zal in 2019 afgerond worden.

Diverse andere onderwerpen passeerden de revue, zoals – in het kader van de risico's rond integriteit – de inhuur van derden en het verstrekken van een *kickbackfee* daarbij (waar de Autoriteit onderzoek naar deed) en de werking van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG.)

Risk en Compliance

Integraal toezicht door de toezichthouder vraagt om een goed stelsel van Governance, Risk en Compliance in organisaties. Daaronder wordt verstaan het begrijpen en prioriteren van de verwachtingen van belanghebbenden, het bepalen van bedrijfsdoelstellingen die in lijn zijn met waarden en risico's en het halen van die doelstellingen door het risicoprofiel te optimaliseren onder gelijktijdig behoud van de waarde in de onderneming. Belangrijk daarbij is dat de organisatie opereert binnen wettelijke, contractuele, interne, sociale en ethische grenzen. Tot slot is het nodig aan de belanghebbenden relevante, betrouwbare en tijdige informatie te verstrekken en de resultaten en de effectiviteit van het systeem te meten.

Het netwerk Compliance binnen De Vernieuwde Stad is om te beginnen zeer actief geweest om een complete lijst op te stellen van alle relevante corporatiewetgeving. Daarbij werd gekeken naar meer dan honderd algemene wetten, naar de wetten die specifiek voor de corporatiesector gelden en binnen corporaties naar statuten, reglementen en procedures.

Een volgende stap was het werken aan een *compliance matrix*: een algemeen format dat iedere corporatie modulair kan inzetten om aantoonbaar *in control* oftewel *compliant* te zijn. De matrix is een combinatie van (het overzicht van) wetgeving met (CORA-)processen en organisatie (PDCA-cyclus) van een corporatie. Hij is uitgewerkt met specifieke modules per type gebruiker, zoals de compliance-coördinator, de proceseigenaar, de auditor of de bestuurder. Het model is verder getest vanuit de AVG, de Wet normering topinkomens (WNT) en Passend Toewijzen.

Vervolgens is een start gemaakt met het onderzoeken welke *software compliance tool* beschikbaar en bruikbaar is om in het perspectief van Governance, Risk en Compliance in te zetten is. Belangrijke criteria daarbij zijn de kwaliteit van de compliance basisbeheersing, van de proceskoppeling, van de risico-evaluatie en van de rapportage. Er is een handleiding opgesteld om tot een Programma van Eisen hieromtrent te komen.

Daarna wordt de opgedane kennis niet alleen gedeeld met de deelnemers van het Compliance-netwerk maar (op maat) met alle functionarissen bij de leden van DVS die op de een of andere manier met compliance bezig zijn, zoals juristen, auditors en bestuurssecretarissen.

Ontwikkeling toezicht

Naast de ontwikkeling van het intern toezicht – in 'Governance' (zie 4.4) – heeft ook de ontwikkeling van het extern toezicht volop aandacht van De Vernieuwde Stad. Zo is de vormgeving van het verticaal toezicht door WSW en Aw van belang. De twee instanties hebben eind 2018 één afgestemd beoordelingskader opgeleverd.

Met de directie van de Autoriteit, het bestuur van het WSW en de top van BzK is er diverse malen, in diverse gremia, contact geweest vanuit DVS. Daarbij ging het onder andere

om het toezicht, de evaluatie en aanpassing van de Woningwet en de introductie van de beleidswaarde en de gevolgen voor de financiële ratio's.

4.4 Governance en bestuurlijk leiderschap

Het thema 'governance en bestuurlijk leiderschap' stond regelmatig op de agenda van De Vernieuwde Stad. Zo werd tijdens de tweedaagse van de bestuurders van De Vernieuwde Stad uitgebreid stil gestaan bij de dilemma's die bestuurders ervaren om hun ambities waar te maken. Daarbij werd gebruik gemaakt van de methodiek en organisatie van de *Mastercircle*. In de circle wordt getracht de toekomst dichterbij te halen door ambities en worstelingen te delen. Vanuit een persoonlijke opgave, een gesprek daarover en een verdieping daarvan, het gebruik van de kracht van collega's en het uiteindelijk vertalen naar een concreet handelingsperspectief en een meer collectieve 'les', wordt waardevol inzicht verkregen.

Die collegiale verdieping gebeurde nog meer in een bestuurlijke leergang die De Vernieuwde Stad met het Corporatiehuis ontwikkelde. Onder de titel 'Beweging met een onzeker perspectief' bogen tien bestuurders zich tijdens sessies gedurende het hele jaar over hoe ze de vraag uit de maatschappij kunnen duiden, een handelingsperspectief kunnen krijgen voor een onduidelijke en onzekere toekomst en de organisatie en samenwerkingspartners in beweging kunnen krijgen. Maar ook hoe thema's als vertrouwen, intuïtie en geluk een plek kunnen krijgen en hoe de eerste stappen gezet moeten worden. De leerlijn leverde voor de deelnemers belangrijke inzichten op.

4.5 Werkgeverschap

Binnen De Vernieuwde Stad werken corporaties samen om te komen tot een gezonde bedrijfsvoering, waartoe naast de financiële huishouding en bijvoorbeeld een heldere ICT- en informatiestrategie ook goed werkgeverschap hoort.

In 2018 kwam eindelijk een nieuwe CAO Woondiensten tot stand. De Vernieuwde Stad heeft zitting in de Bestuurscommissie Arbeidsvoorwaarden van Aedes en voert de onderhandelingsdelegatie van de werkgevers aan. De nieuwe CAO kende onder andere een opzet van een nieuw loongebouw om uiteindelijk meer marktconformiteit in de arbeidsvoorwaarden. Daarnaast werden instrumenten opgenomen om tot 'een leven lang leren' te komen en werd besloten tot het instellen van een generatiepact vanaf 2019.

Daarnaast streeft De Vernieuwde Stad ernaar dat zijn leden niet langer arbeidsovereenkomsten aangaan die bedrijfseigen regelingen bevatten die nog boven de CAO uitgaan en dat de leden de regelingen voor bestaande medewerkers zoveel mogelijk afbouwen. DVS inventariseert elk jaar hoe het met die afbouw staat. Niet met de bedoeling om alle regelingen te harmoniseren, maar om elkaar te helpen in hoe om te gaan met de afbouw en de onderliggende motiveringen.

4.6 Leren van het buitenland

Ondanks dat er een nieuwe Woningwet is en het kabinet Rutte-III niet van plan lijkt de sector (opnieuw) fors te reorganiseren, gaat het denken over een optimaal werkende corporatiesector gewoon door. De Vernieuwde Stad werpt daarbij een blik op buitenlandse stelsels. Door onderzoek, het afleggen van gerichte bezoeken en het daar stellen van specifieke vragen wordt relevante kennis vergaard.

Breed pakket

In 2018 bezoekt DVS corporaties in Birmingham. Die verschillen van de Nederlandse corporaties, niet alleen omdat ze uiteenlopende groottes en verschijningsvormen hebben, maar ook omdat het hen wel toegestaan is commerciële activiteiten te verrichten en daarmee geld te verdienen voor *social housing*. Daarnaast is het opvallend dat de corporaties, in een land waar het wonen veel meer gesegregeerd is dan in Nederland en volkshuisvesting meer een sociaal vangnet is, een breed pakket aan sociale dienstverlening bieden, waaronder zorgdiensten. Dat is ingegeven door de wens aan een inclusieve samenleving te werken en is dus een andere invulling van volkshuisvesting dan in Nederland.

Brussel

In Brussel besprak een delegatie van De Vernieuwde Stad met (top)ambtenaren van de Europese Commissie de visie op de Nederlandse woningmarkt, de problematiek van de snel groeiende steden en de rol van sociale huisvesting hierbij. Al snel werd duidelijk dat sociale huisvesting een competentie is van de individuele lidstaten en niet van de EU. Keuzes worden dus niet door 'Europa' gemaakt, maar keuzes worden wel beoordeeld op aspecten van mededinging en marktwerking. Ook werd de situatie op de Nederlandse woningmarkt gedeeld: de bevoordeling van koop boven huur, de behoefte om de woningvoorraad flexibeler te maken en meer beschikbaar te krijgen voor jongeren en de doelgroep, de behoefte aan regionaal beleid en de positie van de lagere inkomensgroepen. Deze uitwisseling – en geen 'klaagzang' op Europees beleid zoals men verwacht had – was profijtelijk en zal worden voortgezet.

Met *Housing Europe* werd gesproken over meer structureel overleg tussen steden om de problemen rond inclusie op te lossen, het risico dat corporaties worden gezien als publieke instituten en dus publiek moeten gaan aanbesteden, en de aanwezigheid van ruime Europese fondsen voor bijvoorbeeld stedelijke vernieuwing die door Nederland weinig worden gebruikt.

5 Communicatie

5.1 Publicaties

De Vernieuwde Stad gaf in 2018 enkele publicaties uit.

In april verscheen de publicatie *Waardevol Wonen – Investeren in een Inclusieve Stad*. In de bundel werd het overkoepelend thema van 2018 van De Vernieuwde Stad (zie 2.1) nader verkend. Bestuurders van De Vernieuwde Stad waren in gesprek met externe deskundigen om het begrip ‘inclusieve stad’ verder te duiden en op zoek te gaan naar een handelingsperspectief voor corporaties bij het werken aan een inclusieve stad.

Reflecties waren er vanuit het publieke domein (burgemeester Rotterdam Aboutaleb, rijksbouwmeester Alkemade en projectleider city deals Weggemans) en vanuit de wetenschap (hoogleraar Tonkens en universitair docent Van Bortel) over solidariteit, meetellen, verbinden, vertrouwen en maatwerk (zie 2.1).

Van het jaarcongres *Waardevol Wonen*, waar de deelnemers zich bogen over de diverse aspecten van het werken aan een inclusieve stad – de fysieke kant, het bewonersperspectief en de organisatorische vraagstukken - verscheen een week na het congres een kort verslag op de website en een filmische impressie.

5.2 Media

De Vernieuwde Stad is regelmatig in de media te vinden, soms vanuit het collectief en soms bij monde van een individuele vertegenwoordiger. Dan gaat het bijvoorbeeld om onderwerpen als investeringen, duurzaamheid, woningmarkt, huurbeleid et cetera. Naast de algemene, landelijke media, gaat het hierbij ook om meer specifieke media, zoals FD, CorporatieGids, Corporatieforum en Follow the Money. De Vernieuwde Stad geeft daarnaast persberichten uit en is actief op Twitter.

De Vernieuwde Stad heeft een website (www.devernieuwdestad.nl), die een overzichtelijke ‘vindplaats’ is van standpunten, informatie over thema’s die De Vernieuwde Stad oppakt, informatie over De Vernieuwde Stad zelf, publicaties en eigen nieuws.

5.3 Bijeenkomsten

Jaarcongres

Op 5 oktober organiseerde De Vernieuwde Stad haar jaarcongres in Utrecht onder de titel *Waardevol Wonen – Investeren in een Inclusieve Stad*. Het grootste deel van de bijeenkomst was gewijd aan drie parallele deelsessies waar respectievelijk het perspectief van de bewoners, het fysieke ontwerp en de allianties in de wijk centraal stonden (zie 2.1). De deelnemers werden uitgenodigd hun conclusies en adviezen in de vorm van leuzen op spandoeken te zetten, waardoor het congres werd afgesloten met een 'demonstratie'. In actie voor het bereiken van een inclusieve stad.

Andere bijeenkomsten

Diverse andere debatten, expertmeetings en onderzoeken c.q. onderzoeksrapporten waren alle intern gericht. Zo werd er in januari de jaarlijkse workshop georganiseerd voor de strategische adviseurs en managers binnen DVS. Dit keer ging die over de waarden die mensen al dan niet bewust inzetten bij meningsvorming en debat. Bewust zijn van de waarden die je hanteert én de waarden die anderen hanteren (bijvoorbeeld huurders of overheden), maakt dat je een beter discours kunt voeren. Daarmee leverde de workshop een bijdrage aan het verbeteren van het strategisch denken.

Twee keer werd een kennis- en inspiratiemiddag georganiseerd voor eenieder bij DVS die betrokken is bij informatisering&automatisering en innovatie. Onderzoek binnen DVS had uitgewezen dat het IT-landschap uiterst gefragmenteerd is en ook dat er veel geld in rond gaat. Bij de DVS-corporaties alleen al ruim € 100 miljoen. Samenwerken en van elkaar leren bevordert dus een betere bedrijfsvoering en kan veel geld schelen. Op de workshops werden inspirerende cases met elkaar uitgewisseld en werd gezocht naar manieren om samen met elkaar te innoveren.

Het uitwisselen van kennis en ervaring rond procesmatig werken, het bedenken van een compleet digitale corporatie, het inzetten van een 'robot' om correspondentie weg te werken, het inzetten van een *chatbot* als virtuele assistent bij dienstverlening, het gebruik van een drone bij inspecties en conditiemetingen en de inzet van *big data* waren voorbeelden die ertoe leidden dat corporaties samen veel effectiever aan de slag gingen met informatisering en automatisering en de noodzaak van innovatie aan den lijve voelden.

In het najaar werd de workshop *De Kracht van een Goede Opdracht* georganiseerd voor bestuurders en directeurs en managers die verantwoordelijk zijn voor goed opdrachtgeverschap bij vastgoedontwikkeling en -beheer. De vraagstelling was hoe corporaties samen met bouwbedrijven de immense vastgoedopgave – nieuwbouw, renovatie en verduurzaming – gaan realiseren. Met traditioneel opdrachtgeverschap gaat dat niet lukken. Tijdens de workshop werd verkend hoe het anders, slimmer en beter kan. Waar de kansen en belemmeringen liggen en wat dat vraagt van de organisaties. Om meer kwaliteit te bereiken en lagere kosten.

6 Organisatie

6.1 Werkwijze

De organisatie van De Vernieuwde Stad bestaat uit de volgende gremia:

- het Dagelijks Bestuur (DB) (vier bestuurders en een secretaris);
- het Platform (waar alle leden op bestuurlijk niveau in vertegenwoordigd zijn);
- de Werkgroepen (gevormd uit bestuurders en vertegenwoordigers van de werkorganisaties van leden, al dan niet aangevuld met externe adviseurs);
- de Bestuurscommissies (tijdelijk, gevormd door bestuurders en behept met een specifieke opdracht);
- de Netwerken (groepen professionals die zich rond een functie of thema organiseren).

De Vernieuwde Stad kent geen aparte werkorganisatie en is een informele vereniging. De secretaris (strategie, coördinatie, organisatie, communicatie en administratie) heeft een dienstverband bij de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFWC).

Het DB kwam in 2018 negen maal bijeen, het Platform acht keer: zeven reguliere bijeenkomsten en één tweedaagse. De frequentie van de bijeenkomsten van werkgroepen, bestuurscommissies en netwerken wordt door henzelf geregeld.

Het DB heeft daarnaast een afstemmingsoverleg met bestuur en directie van Aedes en (leden van) het DB had(den) in het verslagjaar ook contacten met directie/bestuur van de sectorinstituten (WSW), het externe toezicht (Aw), de VNG en de Woonbond, met vertegenwoordigers van de ministeries van BzK en VWS en bijvoorbeeld PBL, Neprom, Corpovenista, Platform31, en met de woordvoerders van de fracties in de Tweede Kamer.

De governance binnen De Vernieuwde Stad werd aangescherpt door het opstellen van nieuwe spelregels, waar het voltallige Platform mee instemde. Eén van de wijzigingen betrof de maximale zittingsduur van een bestuurder bij DVS. Er werd aansluiting gezocht bij de governance van corporaties en de maximale zittingsduur werd vastgesteld op vier jaar met de mogelijkheid om één keer herbenoemd te worden. Ook werden de criteria waarop men lid kan worden van DVS nader geëxpliciteerd.

Binnen het DB van De Vernieuwde Stad vonden diverse personele wisselingen plaats. Medio 2018 werd Cees van Boven (Woonzorg) verkozen tot nieuwe voorzitter van DVS, waarbij hij Marien de Langen (Stadgenoot) vanwege het bereiken van de maximale zittingsduur afloste. Onder leiding van De Langen heeft DVS forse stappen vooruit gezet in agendering en werkwijze. DB-lid Bert Wijbenga (Woonbron), die met name het thema bestuurlijk leiderschap en het thema duurzaamheid op de kaart had gezet, trad ook af vanwege het bereiken van de maximale zittingsduur. Als nieuwe DB-leden werden Bert Halm (Eigen Haard) en Anne Wilbers (Mooiland) gekozen.

Bij de diverse gremia binnen DVS waren de volgende wisselingen aan de orde: Cees van Boven nam het voorzitterschap van de Bestuurscommissie Inclusieve Stad (die samengevoegd werd met de commissie Wonen & Zorg) over van Marien de Langen, Arjan Schakenbos (Vestia) het voorzitterschap van de Werkgroep Ordening van Bert Wijbenga en Bert Halm (Eigen Haard) dat van de Werkgroep Verduurzaming. Raymond van Wondergem (Woonbron) werd de nieuwe trekker van het netwerk Audit en Interne Beheersing (als opvolger van Perry van Zetten van Havensteder) en Marja Edens (Staedion) de nieuwe trekker van het netwerk Compliance (als opvolger van Carl de Wannemaeker van Woonzorg).

6.2 Dagelijks Bestuur

De samenstelling van het DB is (ultimo 2018) als volgt:

Cees van Boven (Woonzorg Nederland), *voorzitter*

Yves Vermeulen (DVS/AFWC), *secretaris*

Bert Halm (Eigen Haard)

Willem Krzeszewski (Staedion)

Anne Wilbers (Mooiland).

Het Rooster van Aftreden is als volgt:

Rooster van Aftreden DB De Vernieuwde Stad			
Naam	Jaar van aftreden		
	2020	2021	2022
Cees van Boven			X
Bert Halm			X*
Anne Wilbers			X*
Willem Krzeszewski	X		
X: aftredend en niet herkiesbaar			
X*: aftredend en herbenoembaar			

6.3 Werkgroepen

De werkgroepen, bestuurscommissies en netwerken bestonden ultimo 2018 uit:

Werkgroep Inclusieve Stad	
<i>Voorzitter</i>	Cees van Boven (Woonzorg Nederland)
<i>Secretarissen</i>	Anne van Grinsven (Woonzorg Nederland), Yves Vermeulen (DVS)
<i>Leden</i>	Hedy van den Berk (Havensteder), Leon Bobbe (Woonstichting De Key), Grietje Doevendans (Portaal), Karin van Dreven (Haag Wonen), Bart Kesselaar (Havensteder), Harry Platte (Parteon), Marien de Langen (Stadgenoot), Ger Peeters (Wonen Limburg), Jan Salverda (Domijn), Martijn Ubink (Ymere), Anne Wilbers (Mooiland), Dirk Jan van der Zeep (Portaal)

Werkgroep Investeren Stedelijke Vernieuwing

<i>Voorzitter</i>	Willem Krzeszewski (Staedion)
<i>Secretaris</i>	Roxanne Mulder (Staedion)
<i>Leden</i>	Anneke Allewijn (Staedion), Wim Bakker (Woonzorg Nederland), Jaap Darwinkel (de Alliantie), Marianne Dijks (De Woonplaats), Camiel van Esch (WonenBreburg), Tom Hoekveld (Havensteder), Berry Kessels (Volkshuisvesting Arnhem), Birgitte de Maar (Rochdale), Jeroen Mennink (Vestia), Alex Moret (Woonstad Rotterdam), Arthur Pronk (Haag Wonen), Viviane Regout (Ymere), Martine van Sprundel (Woonbron), Bastiaan Staffhorst (Mitros), Danny Wijnbelt (Eigen Haard)

Werkgroep Verduurzaming

<i>Voorzitter</i>	Bert Halm (Eigen Haard)
<i>Secretaris</i>	Marnix Wentink (Eigen Haard)
<i>Leden</i>	Rob Haans (de Alliantie), Willem Krzeszewski (Staedion), Dirk Jan van der Zeep (Portaal)

Werkgroep Prijsbeleid

<i>Voorzitter</i>	Karin van Dreven (Haag Wonen)
<i>Secretaris</i>	Enno Vitner (Woonbron)
<i>Leden</i>	Pepijn Bakker (Woningstichting Rochdale), Carmen Blokvoord (De Woonplaats), Boukje Dingemans (Woonzorg Nederland), Pascale van Empel (Staedion), Barbara Klomp (Havensteder), Lorena Lethmaath (Haag Wonen), Luiten Plekker (Portaal), Melvin Pool (Woonstad Rotterdam), Frank Roozkrans (Stadgenoot), Arnoud Schuller (Ymere), Maarten Vos (Vidomes), Patrick van Vugt (Woonplus Schiedam), Kim Wijnen (WonenBreburg), Rob Ravestein (Aedes)

Werkgroep Ordening

<i>Voorzitter</i>	Arjan Schakenbos (Vestia)
<i>Secretaris</i>	Niels van Boven (Vestia)
<i>Leden</i>	Anneke Allewijn (Staedion), Stef van den Bergh (Mooiland), Willem Krzeszewski (Staedion), Harry Platte (Parteon) Jan Salverda (Domijn), Martine van Sprundel (Woonbron), Wieke van Veldhuizen (Portaal), Enno Vitner (Woonbron)

CFO Netwerk

<i>Voorzitter</i>	Hans Pars (WonenBreborg)
<i>Secretaris</i>	Jeroen Hoek (Vidomes)
<i>Leden</i>	Mieke van den Berg (Eigen Haard), Dick Boogaards (Woonplus Schiedam), Toon Corver (Mitros), Jan Peter Duijvestijn (Staedion), Richard Feenstra (Woonstad Rotterdam), Sander Heinsman (Portaal), Maud Hoezen (de Alliantie), Erwin Hofhuis (De Woonplaats), Ria Koppen (Haag Wonen), Willem Jan van Lokven (Mooiland), Jacco Maan (Vidomes), Willy de Mooij (Vestia), Nico Overdevest (Rochdale), Agnes Pol (Actium), Hélène Pragt (Ymere), Arnold Pureveen (Woonzorg Nederland), Jurgens de Rooter (Parteon), Leo Schuld (WonenBreborg), Richard Sittou (Woonbron), Stephan Theunissen (Wonen Limburg), Sander Uiterwaal (Havensteder)

Werkgroep Werkgeverszaken

<i>Voorzitter</i>	Henk Peter Kip (Mitros)
<i>Secretaris</i>	Toos van Leeuwen (Mitros)
<i>Leden</i>	Maike Beekman (Ymere), Erik Brekelmans (Staedion), Georgette Cromberge (Mitros), Annet Kamminga (Vidomes), Claudine de Klerck (Woonbron), Erik Oosenbrug (de Alliantie), Axandra Post (Stadgenoot), Jasja Roek (Woonzorg Nederland), Ton Versloot (Woonstad Rotterdam)

Bestuurscommissie Buitenland

<i>Voorzitter</i>	Cees van Boven (Woonzorg Nederland) en Willem Krzeszewski (Staedion)
<i>Leden</i>	Dre Boidin (Staedion), Rudy de Jong (adviseur)

Netwerk Wonen en Zorg

<i>Trekkers</i>	Freek Koersvelt (Woonzorg Nederland), Sandy van Marrewijk (Vidomes), Yves Vermeulen (DVS/AFWC), Ineke Wilson (Havensteder)
-----------------	--

Netwerk Audit en Interne Beheersing

<i>Trekker</i>	Raymond van Wondergem (Woonbron)
----------------	----------------------------------

Netwerk Compliance

<i>Trekker</i>	Marja Edens (Staedion)
----------------	------------------------

Secretariaat / Communicatie / Administratie

Yves Vermeulen (DVS/AFWC), Postbus 9959, 1006 AR AMSTERDAM
020 – 346 03 60, devernieuwdestad@afwc.nl, www.devernieuwdestad.nl

7 Financiële verantwoording

De Vernieuwde Stad heeft in 2018 in totaal € 257.000 besteed. In vergelijking met 2017 waren er met name meer externe kosten voor advies, onderzoek en externe begeleiding en voor de werkorganisatie (uitbreiding capaciteit en gedeeltelijke vervanging) en minder voor communicatie (minder uitgaven). De kosten zijn gedragen door de 27 leden (tot medio 2018 25 leden).

	2018	2017
Vergaderkosten (platform en werkgroepen)	19.000	20.000
Onderzoek en Advies	92.000	42.000
Drukwerk en communicatie (incl. website)	14.000	27.000
Kosten werkorganisatie	132.000	120.000
Totale kosten DVS	257.000	209.000



devernieuwdestad

Postbus 9959, 1006 AR Amsterdam
devernieuwdestad@afwc.nl
www.devernieuwdestad.nl

Tekst

Yves Vermeulen – Secretariaat De Vernieuwde Stad

Ontwerp/opmaak/productie

Carta – communicatie & grafisch ontwerp, Lian Oosterhoff

Papier

Olin Smooth Absolute White – binnenwerk 120 gr², omslag 300 gr²

Druk

Drukkerij Badoux

Binderij

AGIA Speciale grafische afwerking

Maart 2019