



devernieuwdestad

Jaarbericht

De Vernieuwde Stad in 2017



Jaarbericht

De Vernieuwde Stad in 2017

Amsterdam, april 2018



Voorwoord 3

I Platform 5

- 1.1 Agenderen en kennis delen 5
- 1.2 Leden 6

2 Thema's - I 7

- 2.1 Door de ogen van de Bewoner 7
- 2.2 Investeren 8
- 2.3 Duurzaamheid 10
- 2.4 Huurbeleid en Betaalbaarheid 11
- 2.5 Wonen en Zorg 12

3 Thema's - II 14

- 3.1 Ordening 14
- 3.2 Governance en bestuurlijk leiderschap 15
- 3.3 Financiën 16
- 3.4 Werkgeverschap en bedrijfsvoering 18
- 3.5 Leren van het buitenland 20

4 Communicatie 21

- 4.1 Publicaties 21
- 4.2 Website 21
- 4.3 Media 22
- 4.4 Bijeenkomsten 22

5 Organisatie 23

- 5.1 Werkwijze 23
- 5.2 Dagelijks Bestuur 23
- 5.3 Werkgroepen 24

6 Financiële verantwoording 27

Voorwoord

Na enkele jaren van forse introspectie lijkt in de corporatiesector het élan weer terug te keren. Dat naar binnen kijken werd veroorzaakt door de financiële crisis en door de wens de sector opnieuw in te richten. Als gevolg daarvan zijn de corporaties gereorganiseerd en afgeslankt, is de financiële positie verbeterd door aflossingen en terughoudendheid in investeringen en is het nieuwe wettelijke kader geïmplementeerd.

Maar de uitdagingen zijn niet verdwenen. Feitelijk zijn ze alleen maar groter geworden. In delen van het land stijgt de woningbehoefte explosief, terwijl in andere delen een krimpstrategie nodig is. De noodzaak om de woningvoorraad te verduurzamen wordt steeds dringender en concreter. De behoefte om meer te doen om mensen langer thuis zelfstandig te laten wonen groeit sterk. En het leefklimaat in veel wijken en buurten staat nog steeds onder druk, terwijl de individuele noden van een deel van onze bewoners dringend om aandacht vragen.

In dit jaarbericht vertellen wij graag wat wij in 2017 deden om de uitdagingen tegemoet te treden. Het opvoeren van de investeringen in vastgoed naar € 2,1 miljard per jaar, het definiëren van de verduurzamingsopgave, het bijdragen aan de betaalbaarheid van wonen en het werken aan woonzorgconcepten. Maar ook door als bedrijven beter te presteren. Door het maken van goede prestatieafspraken, door scherp te letten op onze governance, door te werken aan een goede financiële huishouding en duidelijke checks en balances, door in te zetten op een passende ICT-omgeving en door goed werkgeverschap.

Centraal stond dit jaar ook het *kijken door de ogen van de bewoner*. Het veel meer attent zijn op de individuele vraagstukken van huurders waar maatwerkoplossingen voor nodig zijn, die een verandering in ons denken en werken vergen. Een verandering die we om te beginnen vorm hebben gegeven in een onderzoeksprogramma naar het leven van onze huurders.

Met de eerste resultaten daarvan zijn we al aan de slag gegaan. Maar in 2018 willen we nog een stap verder gaan. We noemen dat: *investeren in een inclusieve stad*. Het maken van wijken, buurten en complexen waar ruimte is voor iedereen en een goed leefklimaat heerst en het aan de slag gaan met individuele vraagstukken van huurders en daarbij zo nodig maatwerk leveren. Dat moet leiden tot een concreet handelingsperspectief voor ons als corporaties.

In mijn laatste jaar als voorzitter van De Vernieuwde Stad zet ook ik graag mijn schouders daaronder. De ingrediënten daarvoor staan in de publicatie die aan de andere kant van deze uitgave zit. Ik nodig u graag uit die te lezen en met ons daarover in gesprek te gaan.

Marien de Langen, *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 25 grote, grootstedelijke, ondernemende en ontwikkelende corporaties uit heel het land. De problematiek van de (grote) stad is niet aan een regio gebonden; dus is bundeling van belangen en vraagstukken op landelijk niveau vanzelfsprekend.

De Vernieuwde Stad vindt de agenderende functie van het platform van groot belang. 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 vernieuwing en vitalisering van wijken en buurten en de prijs van het wonen. Maar ook om vraagstukken rond wonen-en-zorg en de huisvesting van kwetsbare groepen en om duurzaamheid. Daarnaast om de wijze waarop de wonen-sector is geordend en in welke richting die zich zou moeten ontwikkelen. En om de financiering, de bedrijfsvoering en 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, naar oplossingen voor hun vraagstukken.

De Vernieuwde Stad is geen brancheorganisatie. De rol van de algemene behartiging van de corporatiebelangen ligt bij Aedes. Uitgangspunt is dat wat samen 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 de 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 organisaties, brancheorganisaties, kennisinstututen en instellingen, en met de landelijke en lokale overheden en de politiek.

1.2 Leden

Het platform bestaat eind 2017 uit 25 leden die samen verantwoordelijk zijn voor bijna 970.000 vhe, waarvan circa 870.000 (sociale)huurwoningen. Dat is bijna 40% van de sector. Corporaties die passen binnen het profiel – groot, grootstedelijk, ontwikkelend en ondernemend – zijn welkom om zich aan te melden. In 2017 veranderde het ledenbestand niet. Uitgangspunt blijft dat De Vernieuwde Stad een grootstedelijk platform is met een zo groot mogelijke landelijke dekking.

Uit eind 2017 bestond het platform uit:

- 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)
- WonenBreburch (Tilburg)
- Wonen Limburg (Roermond)
- Woningstichting Rochdale (Amsterdam)
- Woonbron (Rotterdam)
- Woonplus Schiedam (Schiedam)
- Woonstad Rotterdam (Rotterdam)
- Woonstichting De Key (Amsterdam)
- Woonzorg Nederland (Amstelveen)
- Ymere (Amsterdam).

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 Thema's – I

In 2017 stonden bij De Vernieuwde Stad diverse thema's op de agenda die gaan over wat wij als grote, grootstedelijke corporaties doen. De thema's die gaan over hoe wij dat doen staan beschreven in hoofdstuk 3. In 2017 ging het vooral over het leren kijken door de ogen van de bewoner, over de investeringen in nieuwbouw, woningverbetering en verduurzaming en de condities daarvoor, over een effectief huurprijsbeleid met aandacht voor betaalbaarheid en daarbij de functie van de huurtoeslag en over het realiseren van woonzorgconcepten.

2.1 Door de ogen van de Bewoner

Als overkoepelend thema voor 2017 koos De Vernieuwde Stad *Door de ogen van de Bewoner*. Daarmee werd het vraagstuk geagendeerd of en zo ja in welke mate corporaties (meer) aansluiting zouden moeten zoeken bij de leefwereld van huurders om zo hun vraagstukken te helpen oplossen. Het is een gegeven dat de huurders van corporaties over het algemeen lagere inkomens hebben, onzekerder zijn over hun toekomst, bezorgder over immigratie en minder zelfredzaam zijn en minder op hebben met de politiek en instanties.

Daarom is het noodzakelijk om de vraagstukken van de bewoners te leren kennen. Om die vraagstukken te helpen oplossen, vanuit het eigen domein (wonen) en in samenwerking met andere domeinen (zorg, welzijn, veiligheid, onderwijs). En tot slot om de eigen organisatie zo (in) te richten dat medewerkers met die vraagstukken aan de slag kunnen.

De agendering hiervan door De Vernieuwde Stad kreeg vorm in een interviewbundel die in maart verscheen, in interne debatten en gesprekken met externen, in een breed onderzoek en in het jaarlijkse congres dat dit jaar in september werd gehouden.

Vraagstukken kennen

Om de vraagstukken van de bewoners te leren kennen, werd samen met De Argumentenfabriek het onderzoek *Sociale huisvesting en Lange Systemen* gedaan. De Lange Systemen zijn de domeinen wonen, zorg, onderwijs, sociale zekerheid, werk en pensioen die samen het 'sociale contract' van Nederland vormen. Ze regelen en herverdelen en worden elk apart en met een eigen logica aangestuurd. Als erin geslaagd kan worden verbindingen tussen de domeinen tot stand te brengen, dan zouden wellicht bewoners veel effectiever geholpen kunnen worden.

Het onderzoek, dat deel uitmaakt van een groter traject waarbij de Lange Systemen onder de loep worden genomen, behelsde uitvoerige interviews met bewoners over hun ervaringen – in het verleden maar ook heden – met elk van de zes domeinen. Dat leverde per huishouden zogeheten 'levenskaarten' op die inzicht bieden in waar huurders al dan niet tegen aan lopen. Door die levenskaarten te verbinden, ontstaan inzichten hoe vraagstukken met

elkaar samenhangen en ook hoe ze, soms in samenhang, kunnen worden opgelost. Het vergt dan vernieuwend denken – en *out of the box* – om die oplossingen te vinden. Dat geheel werd verrat in een lijvige publicatie *Zó leven sociale huurders in lange systemen*, die op het jaarcongres in september 2017 werd gepresenteerd.

Vraagstukken oplossen

Om de vraagstukken te helpen oplossen is het noodzakelijk dat corporaties het eigen domein zo ver mogelijk oprekken en daarnaast de samenwerking zoeken met partijen uit de andere domeinen. Dan kan een ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid optreden. Het gezamenlijk netwerk kan dan effectief worden ingezet. Immers, alles aan de markt of aan de zelfredzaamheid van bewoners overlaten blijkt onvoldoende. Bij stedelijke corporaties als die van De Vernieuwde Stad is altijd al een bredere verantwoordelijkheid voor de bewoner in de stad gevoeld. Geconcludeerd nu werd dat niet alleen de banden met de zorg- en welzijnsinstellingen zouden moeten worden aangehaald, maar ook die met partijen uit het onderwijs, de veiligheid en de eerstelijns gezondheidszorg, ook wel de 'nieuwe vrienden' van corporaties genoemd.

Met vraagstukken dealen

Tot slot werd duidelijk dat, om de vraagstukken van bewoners te herkennen en er effectief mee om te gaan, de eigen organisaties meer op de leefwereld van huurders gericht zouden moeten worden. Dat vraagt om een andere bedrijfscultuur. Eentje waarbij meer ruimte wordt geboden aan het vakmanschap van medewerkers met klantcontacten, aan het belonen van de eigen verantwoordelijkheid en aan het promoten van meer maatwerk voor huurders. Eentje waar dus niet de systeemwereld in centraal staat, maar 'de bedoeling'. Datgene waar corporaties echt voor staan.

Om die richting in te kunnen slaan, is het goed te kijken bij andere maatschappelijke organisaties die die beweging al ingezet hebben en door met elkaar die richting te verkennen. Binnen De Vernieuwde Stad werd dat om te beginnen geconcretiseerd in een leerlijn voor bestuurders die eind 2017 werd ingezet. Er werd een workshop georganiseerd om meer corporaties in staat te stellen de levens van huurders (en dus hun vraagstukken) in kaart te brengen. En gestart werd het debat over tot wat voor een soort handelingsperspectief dit nu voor corporaties leidt, een zoektocht die in 2018 zal worden voortgezet.

2.2 Investeren

Productie

Jaarlijks inventariseert De Vernieuwde Stad wat de leden (de komende jaren) gaan investeren in hun vastgoed. Uit de inventarisatie in het voorjaar van 2017 bleek dat de bouwproductie de komende jaren geïntensiveerd wordt en dat de 25 leden van het platform samen € 2,1 miljard jaarlijks aan nieuwbouw en woningverbetering zullen investeren tot en met 2021. Dat is een forse stijging ten opzichte van de vorige jaren.

De investeringen in nieuwbouw groeien fors. Werd er in 2016 nog voor € 705 miljoen gerealiseerd, in de jaren 2017-2021 zal dat jaarlijks gemiddeld € 1,1 miljard zijn. Qua aan-

tallen woningen gaat het dan om gemiddeld 8.000 woningen per jaar (tegen krap 6.000 in 2016). Deze productie betreft voor het grootste deel socialehuurwoningen.

De investeringen in verduurzaming en woningverbetering groeien nog fors. Werd in 2015 nog voor € 470 miljoen en in 2016 € 627 miljoen geproduceerd, in de periode 2017-2021 zal dat jaarlijks gemiddeld ruim € 1 miljard zijn. Dat betreft gemiddeld 43.000 woningen per jaar. In 2016 was dat nog 31.000 woningen.

De corporaties van De Vernieuwde Stad zouden nog verder willen gaan. Helaas slaan de Verhuurdersheffing (twee maanden huuropbrengst) en de VPB (één maand) grote gaten in de financiële ruimte. Dat geldt ook voor de tempering van de huuropbrengsten door corporaties, ook al is het verbeteren van de betaalbaarheid een geheel ander (en beter) doel dan het bijdragen aan de schatkist van het Rijk.

Andere belemmeringen om de productie verder te verhogen zijn het gebrek aan bouwlocaties, de wens van sommige gemeenten om minder socialehuurwoningen te bouwen en om commerciële grondprijzen te realiseren, de regeldruk rondom verdichting en het in de hoogte bouwen en de onvoldoende ambtelijke capaciteit. De Vernieuwde Stad gaf medio 2017 duidelijk aan dat alles uit de kast moet worden gehaald om het her en der nijpend tekort te verhelpen.

Middensegment Huur

De behoefte om te voorzien in een 'middensegment huur', het gebied tussen sociale huur en koop, wordt breed gevoeld. In 2016 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. Daar zijn mensen op aangewezen die geen toegang meer hebben tot de sociale huur en niet in staat zijn een woning te kopen. Nieuwkomers maar ook doorstromers. Als de groep die, om andere reden dan het inkomen, niet koopt of wil kopen buiten beschouwing wordt gelaten, dan zitten er landelijk circa 300.000 huishoudens in de knel. 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 ongedeelde stad. De wetgever vindt echter dat dit 'door de markt' gedaan moet 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. In Amsterdam hebben beleggers/ontwikkelaars, corporaties en de gemeente daar goede afspraken over kunnen maken. In gebieden waar 'de markt' niet wil bouwen, is volgens het kabinet Rutte-III ruimte voor corporaties om zonder of met een beperkte markttoets die productie te verzorgen. Natuurlijk moet dan wel de vraag beantwoord worden of in die gebieden er ook daadwerkelijk middenhuur moet komen.

Tijdelijkheid

Om flexibel in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen (in de woningvraag), de beschikbaarheid van schaars goed te vergroten en de middelen effectief en efficiënt in te zetten, werken corporaties van De Vernieuwde Stad in toenemende mate met tijdelijke construc-

ties. Tijdelijk vastgoed kan bijvoorbeeld worden ingezet voor de snelle huisvesting van groepen statushouders – tot voor kort uiterst actueel – maar ook van groepen starters, jongeren en andere groepen die snel toegang tot de woningmarkt behoeven. Zo kunnen bestaande bedrijfs- en kantoorpanden worden omgevormd tot tijdelijke huisvesting. Dat is bovendien duurzaam, omdat een in ongebruik geraakt stuk vastgoed dan nog ‘tot de laatste snik’ wordt gebruikt.

In een aantal van deze projecten werken corporaties uit De Vernieuwde Stad met de *magic mix*: een combinatie van verschillende groepen bewoners in een complex, kwetsbare en zelfredzame. Die vormen, ondersteund door extra beheer, een bloeiende woongemeenschap.

Tijdelijke huisvesting is wel een dure aangelegenheid omdat het vastgoed in een korte tijd moet worden afgeschreven. Volgens De Vernieuwde Stad zou dat risico kunnen worden verkleind, als de gemeente financieel zou bijdragen of als de gemeente na afloop van de tijdelijkheid een andere locatie zou aanbieden waarop tijdelijk en verplaatsbaar vastgoed – denk aan containerwoningen – zouden kunnen worden geplaatst.

Naast tijdelijk vastgoed werken corporaties ook met tijdelijke huurcontracten om de flexibiliteit van en de doorstroming in de woningvoorraad te vergroten. Met tijdelijke contracten kunnen bijvoorbeeld studentenwoningen voor studenten blijvend ingezet worden, als het contract met iemand afloopt wanneer hij geen student meer is.

Zelfbeheer

Zelfbeheer, dat wil zeggen het overnemen van het beheer van de corporaties door de bewoners, kan verschillende doelen dienen. Zo is het bevorderlijk voor de betrokkenheid van bewoners bij hun complex of buurt en hun invloed daarop. Het kan ook de (onderlinge) integratie van bewoners (van verschillende pluimage) bevorderen. En tot slot kan het financiële voordelen bieden aan bewoners als zij in ruil voor het doen aan zelfbeheer korting krijgen op de huur of de servicekosten.

Binnen De Vernieuwde Stad zijn ervaringen uitgewisseld waar bewoners aan zelfbeheer doen of daar waar verschillende type (al dan niet zelfstandige of kwetsbare) bewonersgroepen bijeen worden gebracht die in hoge mate zelf verantwoordelijk zijn voor beheer en andere initiatieven (de *magic mix*). In 2018 zal DVS komen met een kader waarin criteria zijn vervat voor effectief zelfbeheer.

2.3 Duurzaamheid

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 werd uitermate serieus genomen. Tegelijk werd wel geconstateerd dat een minstens even grote opgave ligt bij het overige woonvastgoed en dus bij overige vastgoedeigenaren. Desalniettemin streeft DVS ook naar een sectorgemiddelde van label B en vindt het ook logisch dat elke corporatie daartoe een plan maakt.

Volgens het platform moet het werken aan een duurzame toekomst overigens niet alleen bestaan uit woningisolatie. 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). DVS pleitte ervoor dat de sector tot een nieuw Energie-akkoord zou moeten komen met het nieuwe kabinet.

Het nieuwe kabinet Rutte-III presenteerde een flinke verduurzamingsambitie, maar gaf daar wel weinig gereedschappen voor. Vooral van corporaties wordt veel verwacht, maar verder dan een zeer geringe mogelijkheid tot investeringsaftrek op de Verhuurdersheffing kwam de regering niet. Becijferd werd dat met de huidige financiële ruimte – dus inclusief de heffing – het 30 jaar langer duurt om de gehele woningvoorraad van corporaties CO₂-neutraal te maken dan zonder de heffing.

Aedes presenteerde eind 2017 een Routekaart om tot die CO₂-neutraliteit te komen, waarbij elke corporatie een plan maakt voor zijn eigen voorraad en met een rekenmodel uitrekt hoeveel hem dat kost. De Vernieuwde Stad verkende in eigen kring diverse scenario's om in 2050 een CO₂-neutrale woningvoorraad te hebben. Bovendien ontwikkelde het een *rekentool* die het Aedesmodel omvat maar ook inreken wat de inverdieneffecten zijn en wat de gevolgen voor huurders zijn. Deze tool zal in 2018 uitgerold worden en onderdeel uitmaken van de inzet in deze.

2.4 Huurbeleid en Betaalbaarheid

Huurprijsbeleid

De discussie over de betaalbaarheid van huurwoningen bleef ook in 2017 woeden. De Verhuurdersheffing – de forse belasting op het hebben van socialehuurwoningen – zorgt er al enkele jaren voor dat corporaties extra inkomsten nodig hebben uit de huur. Daartoe gaf het kabinet Rutte-II, gelijk met de introductie van de heffing, de mogelijkheid om huren extra te verhogen. Inclusief een inkomensafhankelijke huurverhoging die ingezet kon worden als mensen een te hoog inkomen hebben in relatie tot hun huur (scheefheid).

Corporaties, ook die van De Vernieuwde Stad, hebben inmiddels ervaren dat steeds meer huurders een steeds groter deel van hun inkomen aan woonlasten kwijt zijn. Mede vanwege de matige inkomensontwikkeling. Bovendien steeg het beslag op de huurtoeslag. Voor het tweede jaar achtereen benutten de leden van DVS daarom niet alle huurruimte die er in principe wel ter beschikking was.

Elke corporatie geeft daar wel zijn eigen invulling aan. Veel corporaties maken gebruik van een staffel om prijs en kwaliteit beter op elkaar af te stemmen. Eén corporatie vraagt geen huurverhoging. Andere beperken die over de hele linie, beperken die voor de lagere inkomens, toppen af rond de verschillende grenzen en/of hebben coulanceregelingen voor de laagste inkomens als die terugvallen in inkomen. Een aantal corporaties hanteert een inkomensafhankelijke huurverhoging (vooral voor de hogere inkomens bedoeld). Andere nemen de afstand tussen de huidige huur enerzijds en de streefhuur of de maximaal redelijke huur anderzijds als vertrekpunt. Duidelijk wordt wel dat corporaties niet de volledige huursomruimte gebruiken. Daarmee geven zij aan zich voor de betaalbaarheid in te willen zetten.

Huurtoeslag/ILO

In december 2016 verscheen het lang verwachte rapport *De prijs voor betaalbaarheid*. Het bevatte het Interdepartementaal Beleidsonderzoek Sociale Huur. De focus lag op de huurtoeslag, die in volume ongebreideld lijkt te stijgen. Het rapport concludeerde dat zowel het systeem van de sociale huur als dat van de huurtoeslag op zich goed werkt. Wel kent het huurtoeslagsysteem enkele imperfecties, zoals de 'armoedeval' en de 'overconsumptie van kwaliteit'. De stijging van de huurtoeslag werd niet zozeer op het bordje van de corporaties gelegd – hogere huurverhogingen – maar veeleer geweten aan economische recessie, overheidsbeleid, inflatie en demografie. Een andere constatering was dat er sprake is van een flinke misallocatie, omdat veel huurders een te laag inkomen hebben in relatie tot de huur en daarmee veel huurtoeslag consumeren.

Aan verbeteringen van het systeem van huurtoeslag wilde het kabinet Rutte-II zich nog niet branden. Wel werd er al onderzocht welke mogelijkheden daartoe waren. Daar hoorde ook de mogelijkheid bij om de huurtoeslag de verantwoordelijkheid te maken van gemeenten of van corporaties. Het nieuwe kabinet Rutte-III kwam vooralsnog niet met ingrijpende plannen. Het belangrijkste aspect uit het regeerakkoord was wel dat men de armoedeval ging voorkomen door de toeslag verder 'uit te smeren', wel met als gevolg dat aan de onderkant de toeslagen verminderd worden.

2.5 Wonen en Zorg

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 en mensen met een zwaardere zorgvraag en door de toename van behoefte aan maatschappelijke opvang en uitstroom uit beschermd wonen. Dat vraagt om nieuwe concepten van wonen met toegepaste zorg, in allerlei vormen en gradaties.

Een uitvloeisel van het kabinetsbeleid is dat veel traditionele verzorgingshuizen in ongebruik raken door een beperking op de instroom. In veel gevallen betekent dat het einde van de intermediaire verhuur (dus via zorgorganisaties) en het transformeren van bestaand zorgvastgoed naar regulier wonen of naar een geheel andere bestemming. Dat levert forse risico's op voor de portefeuille aan zorgvastgoed. In het netwerk van De Vernieuwde Stad werd bekeken hoe je deze risico's in beeld kan brengen. Kritische factoren daarbij zijn de soort zorg die in een complex geleverd wordt, de huurprijs (mede in relatie tot de NHC-vergoeding), de opzegtermijn, de solvabiliteit van de hurende zorgpartij en de impact van de huurinkomsten op de gehele portefeuille.

Ook worden corporaties regelmatig benaderd om een vorm van geclusterd wonen te creëren, hetzij in de nieuwbouw hetzij in de bestaande voorraad. Geclusterd wonen biedt bescherming en veiligheid maar ook een onderling sociaal netwerk. Om goed te kunnen

beoordelen wanneer en hoe corporaties op dergelijke verzoeken in moeten gaan, werd door het netwerk van wonen-en-zorg-professionals van DVS een afwegings- en beslissingskader ontwikkeld en werd praktische kennis uitgewisseld.

Dat de toename aan (complexe) vraagstukken van bewoners, mede veroorzaakt door de bredere uitstroom naar het reguliere wonen en de toename van mensen die thuis blijven wonen, vraagt om een gecoördineerde aanpak, wordt steeds duidelijker. Als we in onze steden streven naar 'inclusiviteit', dat wil zeggen dat niemand buiten de boot mag vallen, dan moeten er nieuwere vormen worden gevonden om de vraagstukken aan te pakken. *Out-of-the-box* denken en/of oplossingen zoeken dwars door de verschillende beleidsdomeinen heen is dan van belang. Het netwerk van De Vernieuwde Stad bekeek hoe partijen dat onder andere doen in Enschedé (ontschotting en vergroten handelingsruimte) en Zaanstad (gericht data verzamelen, gericht op oplossen én preventie). Om te kijken hoe domotica en andere slimme woningaanpassingen kunnen helpen bij het langer thuis zelfstandig wonen, bezocht het netwerk het Huis van Morgen in Limburg.

3 Thema's - II

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. Te denken valt aan de ordening van het wonen-domein en bijvoorbeeld de praktijk van de prestatieafspraken, een goede inrichting van de governance, goed beleid op het gebied van financiën, fiscaliteiten en informatisering, aandacht voor de interne beheersing en compliance, goed werkgeverschap en een goede bedrijfsvoering, en een vergelijking met de wonen-sector in andere landen om te bezien of het Nederlandse corporatiemodel verbeterd kan worden.

3.1 Ordening

Woningwet

In 2017 werd in principe de laatste hand gelegd aan de implementatie van de nieuwe Woningwet. Struikelpunt aan het eind van het jaar waren nog de scheidingsvoorstellen van voornamelijk een aantal grote corporaties, waardoor de feitelijke scheiding per 1 januari 2018 in gevaar kwam. Daarbij is van belang of de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) zich primair richt op de interpretatie van gemeentes of op de intenties van corporaties.

Naast de meer praktische *hick ups* in het proces oordeelde De Vernieuwde Stad dat de wet nog wel verbetering behoeft. Zo is de juridische kwaliteit niet altijd even hoog. Dat geeft weer veel ruimte voor interpretatie en dus voor 'ruis' tussen corporaties en de Aw. De bepalingen rond het uit elkaar halen van verschillende typen vastgoed binnen een complex is onmogelijk, zodat een corporatie nooit 100% *compliant* kan zijn. En de markttoets is een onmogelijk instrument als je met integrale gebiedsontwikkeling bezig bent.

Het netwerk van projectleiders binnen De Vernieuwde Stad dat twee jaar werkte aan de implementatie – overigens in goede samenwerking met Aedes en Binnenlandse Zaken – werd opgeheven. Het monitoren van de wet zal DVS echter blijven doen, evenals het leveren van een bijdrage aan de evaluatie van de wet in 2018.

Prestatieafspraken

Na eerdere evaluaties van (het maken van) Prestatieafspraken evalueerde De Vernieuwde Stad dit jaar de Prestatieafspraken die in 2016 werden afgesloten. Dit waren de eerste afspraken die geheel conform de nieuwe Woningwet werden gemaakt.

De verschillen tussen de steden waren groot. Zo werden in 50% van de gevallen afspraken gemaakt voor één jaar. Dat werd niet altijd handig bevonden, mede omdat 40% van de corporaties vond dat het tijdsbeslag te groot was. Ook was het oordeel dat het een gemiste kans is dat de afspraken bijna allemaal over de fysieke woningvoorraad gingen en te weinig over leefbaarheid en het sociaal domein. Daarnaast was er weinig ruimte voor afspraken met een veel langere doorlooptijd, zoals over verduurzaming.

In 50% van de gevallen was de regierol bij het maken van afspraken onvoldoende duidelijk en het proces onvoldoende scherp. Belangrijk was dat in 80% van de gevallen de huurdersorganisaties medeondertekenaars waren, maar dat voor hen voldoende tijd, kennis en voeling met de achterban een probleem vormden.

Tot slot was een belangrijke conclusie dat er te weinig sprake was van wederkerigheid en te veel van ‘wensenlijstjes’ van de overheid. De aanbeveling voor corporaties was om zich hier beter en strakker op voor te bereiden.

3.2 Governance en bestuurlijk leiderschap

Het thema ‘governance en bestuurlijk leiderschap’ stond regelmatig op de agenda van De Vernieuwde Stad. Zo bespraken de bestuurders onderling in een workshop hoe zij dealen met hun bestuurlijke dilemma’s: hoe je omgaat met potentieel conflicterende uitgangspunten (zoals volkshuisvestelijke resultaten versus financiële sturing, of efficiëntie in de organisatie versus het ‘menselijk kapitaal’) en met de eisen en wensen van een grote groep van uiteenlopende toezichthouders en stakeholders, en hoe je daar vervolgens als bestuurder in staat. Een dergelijk gesprek past binnen De Vernieuwde Stad ontwikkelde cultuur waarbij bestuurders maximaal transparant tegenover elkaar zijn en elkaar ook bevragen op actuele zaken.

Bestuur en toezicht

In een andere workshop ging het, in debat met externe deskundigen, over de Angelsaksische versus de Rijnlandse principes in bestuur en toezicht. Het gevoel was dat de afgelopen jaren de cultuur bij corporaties enigszins was doorgeslagen naar *top-down* disciplineren en beheersing, naar afvinken of het goed was gegaan. Het publiek belang – bijvoorbeeld de vraag van wie de corporaties nu eigenlijk zijn – is ondergesneeuwd geraakt, mede door een meer private inrichting van het in- en externe toezicht. De behoefte bij de bestuurders van De Vernieuwde Stad was om wat meer dialoog, vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid centraal te stellen en meer ‘horizontaal’ te werken, zowel in- als extern.

Die kreeg ook gestalte in een workshop die DVS samen met de VTW organiseerde in het najaar van 2017 onder de titel *Besturen en toezien met passie*. Daarin speelde dezelfde thema’s een rol en werd mede aan de hand van concrete casuïstiek gediscussieerd tussen bestuurders en commissarissen van corporaties binnen DVS. Het werd duidelijk dat ‘vertrouwen’ een van de meest essentiële onderdelen is van goede *boardroom dynamics*.

In 2018 zal dit traject worden voortgezet en zal vooral ook gekeken worden hoe het toezicht werkt en georganiseerd is in andere sectoren van maatschappelijke organisaties.

Integriteit

Corporaties ontvangen regelmatig meldingen van schendingen van integriteit. De meeste gaan over woningtoewijzing, aanbesteding en mogelijke belangenverstrengeling. Omdat managers, bestuurders en commissarissen niet altijd meteen scherp hebben wat ze moeten doen – Wie moet het weten? Wie onderzoekt? Moeten we aangifte doen? – ontwierp De Vernieuwde Stad samen met voormalig hoofdofficier van het OM René Craemer de

Handleiding Meldingen Integriteitsschendingen. Daarin wordt helder uitgelegd hoe beleid moet worden gemaakt en verankerd, hoe je een heldere procedure inricht en hoe je omgaat met communicatie en met de afronding van het traject. Daarmee is een handig hulpmiddel gemaakt en gepubliceerd.

3.3 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.

Vennootschapsbelasting (VPB)

Het VPB-dossier is voor corporaties van De Vernieuwde Stad van belang. Er kan immers VPB moeten worden betaald, ook voor de exploitatie van de voorraad socialehuurwoningen. Nog afgezien van het feit of dit laatste logisch is vanuit het oogpunt van corporaties, ontstaat er alleen een VPB verplichting als er sprake is van evident positieve operationele kasstromen. Veel corporaties binnen DVS hebben echter nog fiscaal compensabele verliezen, zodat er nog geen VPB betaald moet worden. Dit zal scherp gemonitord worden.

Aan het eind van het jaar, bij de presentatie van het Regeerakkoord van het kabinet Rutte-III bleek plotseling dat de aftrekbaarheid van rentekosten op de VPB ingeperkt zou worden. Deze op internationale organisaties gerichte aanscherping van een EU-richtlijn leek, waarschijnlijk onbedoeld, de woningcorporaties hard te gaan raken. Intensieve lobby van Aedes, waar DVS medewerking aan verleende, leverde in 2017 wel herkenning op bij de politiek van dit onbedoelde effect, maar tot een oplossing kwamen partijen nog niet.

Overigens hebben enkele corporaties binnen DVS een convenant Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst. Daarbij wordt er veel meer informatie gegeven en zekerheid gekregen vooraf; achteraf hoeft er dan minder gecontroleerd te worden. Omdat veel zaken in de sector nog niet volledig uitgediscussieerd zijn, is het maken van een dergelijk convent niet makkelijk.

Duurzaam business model

Het wensenpalet ten aanzien van corporaties blijft maar groeien. Naast nieuwbouw en verduurzaming – in 2050 CO₂-neutraal? – wordt van corporaties ook verwacht dat zij op uitgebreide schaal bijdragen aan de betaalbaarheid van hun woningen, alsmede dat zij belastingen en heffingen betalen.

De Vernieuwde Stad onderzocht bij haar leden of er sprake kon zijn van een duurzaam business model als de huidige belastingdruk blijft, er passend wordt toegewezen, de voorraad in stand wordt gehouden en verduurzaamd en tegelijk wordt vernieuwd en er netto evenveel woningen blijven als thans. Uit die analyse bleek dat de corporaties niet meer aan de financiële ratio's en verwachtingen zouden kunnen voldoen.

Volgens DVS werd daarmee duidelijk dat niet aan alle wensen kan worden voldaan. Dat

betekent dat er of sprake moet zijn van een gemiddeld lagere rente, of van lagere kosten voor verduurzaming, of een lagere belastingdruk of van een afname van de voorraad.

In control

Over een Tax Control Framework (TCF) te beschikken is voor elke corporatie absoluut aan te bevelen. In het TCF wordt het fiscaal statuut opgenomen, staan een verantwoordelijkhedenmatrix en procesbeschrijvingen, zijn er per proces risico's en beheersmaatregelen geformuleerd en is er een Intern Controle plan opgesteld. Binnen De Vernieuwde Stad worden kennis en ervaring hierover uitgewisseld om de kwaliteit van de TCF's te verhogen.

Daarnaast is van belang dat een corporatie *in control* is, zodanig dat de control binnen de organisatie qua rollen en verantwoordelijkheden goed gestructureerd is en het control systeem bestaat uit de juiste onderdelen. Alleen dan kan een corporatie werken aan het afgeven van een In Control Statement (ICS). Binnen DVS worden de ervaringen uitgewisseld om tot een goede controlstructuur en -systeem te komen en een model ICS te ontwikkelen. Dat wordt in 2018 verder opgepakt, in combinatie met inzicht hoe *hard* en *soft controls* elkaar kunnen versterken.

Informatiemanagement

Er is een sterke behoefte, zeker ook vanuit DVS, om het informatiemanagement binnen de sector te professionaliseren en te uniformeren. Corporaties worden bedolven onder vragen naar informatie en elke instantie kiest weer een andere uitvraag en andere definities. Vanuit Aedes en Corponet (een samenwerkingsverband rond CORA, VERA en NetwIT) is, samen met BzK, het WSW en de Aw, het initiatief genomen om hier stappen in te zetten. Standaardisatie (*Standard Business Reporting*), zo is het devies, zorgt voor flexibiliteit en snelheid en voor lagere kosten en risico's. Binnen vijf jaar moet de sector beschikken over kwalitatief hoogwaardige data, waarbij de interne en externe verantwoordings- en sturingsinformatie in balans is gebracht.

DVS heeft zich hierbij aangesloten en onder andere geparticipeerd in de bestuurlijke verkenning door BzK en het toewerken naar een bestuurlijk akkoord tussen Aedes, Aw, BzK en WSW. Dat akkoord is op het congres van Aedes van 23 november 2017 bekrachtigd, waarmee de start werd gegeven voor een intensief en ingrijpend informatiseringstraject, waar DVS actief aan meewerkt.

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 2017 is er, naast de joint audits, volop aandacht geweest voor onderwerpen als woonfraude, intermediaire verhuur (in het bijzonder in relatie tot het oordeel van de accountant), financieel reglement en financiële audits, verzekeringenbeheer, informatiebeveiliging, datakwaliteit, cybersecurity (vooral de detectie van aanvallen), verbindingen, de borging van de geïmplementeerde Woningwet in de bedrijfsprocessen en self assessment. Er is ook

gekeken naar hoe compliance in de praktijk werkt, waar een aparte initiatiefgroep zich mee bezig heeft gehouden.

Risk en Compliance

Integraal toezicht door de toezichthouder vraagt om goede 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.

Om deze belangrijke rol te professionaliseren is binnen De Vernieuwde Stad een initiatiefgroep gestart. Gericht op kennisuitwisseling en gezamenlijke ideeën over hoe je compliance regelt, met name aan de hand van de *Plan-Do-Check-Act* cyclus, hoe je dat strategisch en operationeel verankert en hoe je de benodigde hard en soft controls inbrengt. De groep start met de vraag waar een corporatie allemaal aan moet voldoen en of die er aan voldoet (ben je compliant). Daarna komt de vertaling naar operationele procedures voor de werkvloer en tot slot het leren van die praktijk en die zo nodig corrigeren.

Ontwikkeling toezicht

Naast de ontwikkeling van het intern toezicht – zie 'Governance', paragraaf 3.2 – 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, nu deze twee instanties werken aan één afgestemd kader. Uiteindelijk zal dat ook leiden tot een daling van de inmiddels fors opgelopen administratieve regeldruk.

Zo is er ook formeel en informeel contact met de directie van de Autoriteit en zal het overleg met het bestuur van het WSW ook weer geactiveerd worden op het moment dat daar een nieuw bestuur benoemd is.

Tot slot verdiept DVS zich in de verschillende *ratings* die WSW en Aw van corporaties maken. Bekeken wordt hoe die *ratings* tot stand komen, hoe de *business risks* beoordeeld worden en hoe, door onderlinge vergelijking, gewerkt kan worden aan een betere beheersing van die *business risks*.

3.4 Werkgeverschap en bedrijfsvoering

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

CAO

In 2017 had de CAO Woondiensten vernieuwd moeten worden. Partijen zijn er echter niet in geslaagd een akkoord te sluiten, zodat 2017 voor corporatiemedewerkers een 'CAO-loos' jaar was. Voornaamste discussiepunt vormt het loongebouw. Uit het beloningsonder-

zoek dat werkgevers en werknemers gezamenlijk hebben laten uitvoeren, is gebleken dat het loongebouw van de corporatiesector niet echt marktconform is.

Volgens De Vernieuwde Stad horen bij de maatschappelijke functie die corporaties hebben arbeidsvoorwaarden met een sober karakter. Over de exacte invulling daarvan wordt dus nog gepraat. Een ander punt betreft de flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, die volgens DVS vergroot zouden moeten worden. De CAO Woondiensten kent echter een aantal knellende detailbepalingen die dat bemoeilijken.

De Vernieuwde Stad heeft zitting in de Bestuurscommissie Arbeidsvoorwaarden van Aedes en voert de onderhandelingsdelegatie van de werkgevers aan.

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.

ICT strategie

Elke corporatie heeft zijn eigen ICT-strategie. Er is echter de aanname dat bundeling van de inspanningen op het gebied van ICT zijn vruchten kan afwerpen op het gebied van effectiviteit en efficiëntie. De strategieën van de leden van De Vernieuwde Stad zijn naast elkaar gelegd. Daaruit werden vier belangrijke thema's gedestilleerd: corporaties proberen de dienstverlening te verbeteren en te standaardiseren, de processen te verbeteren, de systemen te optimaliseren en te streven naar informatisering in plaats van automatisering. De ambitie ligt deels in het meer *outsourcen* (en regie nemen), in het meer digitaliseren van de dienstverlening en in een aantal innovaties.

De conclusie luidde dat er veel geld omgaat in ICT bij corporaties, maar dat dat versnipperd is over veel systemen (toepassingen en apps), zodat de innovatie per systeem maar beperkt is. Afgesproken werd om meer samenwerking te zoeken op het gebied van ICT. Te beginnen in kleine groepjes, waarbij in een later stadium altijd anderen zich kunnen aansluiten. In 2018 zal deze strategie verder vorm krijgen.

Big data

Het gebruik van *big data* begint in de corporatiesector ook langzaam voet aan de grond te krijgen. Het gaat daarbij om het combineren van allerhande informatiebronnen, in- en externe. De verwerking en analyse van gegevens zit momenteel vaak nog op het niveau van terugkijken en beschrijven, wat bij kan dragen aan het beter onderbouwen van beleidsbeslissingen. De eerste stappen worden ook al gezet richting het voorspellen van ontwikkelingen op basis van data. Een derde toekomstige stap zou zijn het voorschrijven op basis van data. Overigens heeft geen enkele corporatie zijn eigen organisatie al ingericht op het werken met *big data*. Probleem is ook dat de kwaliteit van data vaak ontoereikend is en dat 'open data' (dus van buiten de organisatie) vaak gedateerd en/of duur zijn.

Omdat het bij corporaties niet altijd gaat over enorme hoeveelheden informatie, zoals die bijvoorbeeld door een Facebook worden gegenereerd, maar meer om kwalitatief goede informatie die slim gecombineerd wordt, spreekt men ook wel van *smart data*. Die kunnen

worden gebruikt bijvoorbeeld voor het bepalen van de marktwaarde, het samenstellen van een wensportefeuille en het optimaliseren van de klantinformatie. Bij het voorspellen van ontwikkelingen op basis van data kan gedacht worden aan thema's als woonfraude, mutatie, overlast, betaalproblemen en onderhoud.

Binnen De Vernieuwde Stad is diverse malen, met bestuurders en met experts, gesproken over hoe *big data* bijvoorbeeld kunnen worden toegepast, bijvoorbeeld in het verhuur- en in het onderhoudsproces. In 2018 zal gekeken worden of en op welke manier de opgedane kennis en ervaring verder kan worden gebracht.

3.5 Leren van het buitenland

Het lijkt erop dat met de inwerkingtreding van de nieuwe Woningwet en de daaruit voortvloeiende ingrepen (scheiding DAEB/niet-DAEB, oprichting AW, positionering WSW, omschrijving kerntaak) de ordening van de corporatiesector af is. De Vernieuwde Stad blijft echter verder nadenken over de ontwikkeling en verbetering van het corporatiemodel. Door een blik te werpen op buitenlandse stelsels en door het afleggen van gerichte bezoeken en het daar stellen van gerichte vragen wordt zo relevante kennis vergaard.

In 2017 richtte De Vernieuwde Stad zich op de manier waarop corporaties in Duitsland en Engeland hun financiering regelen, inclusief het systeem van overheidsgaranties, en hoe in Engeland en Zweden de relatie ligt tussen enerzijds financiering en bedrijfsvoering en anderzijds inkomensbeleid en sociale zekerheid.

Het is de bedoeling dat uit de verschillende analyses in 2018 conclusies kunnen worden getrokken met aanbevelingen voor de verbetering van het Nederlandse corporatiemodel.

4 Communicatie

4.1 Publicaties

De Vernieuwde Stad gaf in 2017 enkele publicaties uit. In maart verscheen de publicatie *Door de ogen van de Bewoner*. In de bundel werd het overkoepelend thema van 2017 van De Vernieuwde Stad (zie 2.1) nader verkend. Bestuurders van De Vernieuwde Stad waren in gesprek met externe deskundigen als Frank Kalshoven (De Argumentenfabriek), Godfried Engbersen (Erasmus Universiteit en WRR) en Ruud Klarenbeek (JP van den Bent stichting). Het leverde vergezichten op over het leren kennen van de vraagstukken van bewoners, het vanuit het wonen-domein en in samenwerking met andere domeinen effectief oplossen van de vraagstukken, en het (in)richten van de organisaties van corporaties om effectief met de vraagstukken te kunnen dealen. Doel was om het debat te agenderen over de vraag of, en zo ja in hoeverre, corporaties meer zouden kunnen en/of moeten aansluiten op de leefwereld van bewoners.

In het kader van het centraal stellen van de leefwereld van huurders deden De Argumentenfabriek en De Vernieuwde Stad een onderzoek naar de levens van 'echte huurders'. Na diepgravende interviews over hoe huurders omgaan met thema's als wonen, zorg, onderwijs, werk, toeslagen en pensioen werden zogenaamde 'levenskaarten' gemaakt. Vervolgens werd bekeken welke patronen er in die levens zaten en hoe, door slimme combinaties te maken, corporaties mogelijkheden kunnen creëren om, dwars door de systemen heen en in samenwerking met andere maatschappelijke organisaties en overheden, mensen daadwerkelijk te steunen. Hiervan werd het boek *Zó leven sociale huurders in lange systemen* gemaakt dat op het jaarcongres van De Vernieuwde Stad gepresenteerd werd.

Van het jaarcongres *Door de ogen van de Bewoner*, waar de deelnemers aan de slag gingen met de levenskaarten van huurders, verscheen een week na het congres een gelijknamig *online magazine* (zie ook 4.4).

Medio 2017 verscheen de *Handleiding Meldingen Integriteitsschendingen*. In deze publicatie presenteerde De Vernieuwde Stad een spoorboekje hoe om te gaan met meldingen van schendingen van de integriteit (zie ook 3.2).

4.2 Website

De Vernieuwde Stad is te vinden op het internet (www.devernieuwdestad.nl). De website is een overzichtelijke 'vindplaats' van standpunten, informatie over thema's die De Vernieuwde Stad oppakt, informatie over De Vernieuwde Stad zelf, publicaties en eigen nieuws. Er is

voor gekozen om geen actuele, algemene nieuwsdienst, twitterlijn of discussieforum aan te bieden. Er zijn genoeg andere sites die een dergelijke service bieden.

4.3 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, woonbeleid et cetera. Naast de algemene, landelijke media gaat het hierbij ook om meer specifieke media, zoals FD, CorporatieGids Magazine, Corporatieforum en Follow the Money. De Vernieuwde Stad geeft daarnaast persberichten uit en is actief op Twitter.

4.4 Bijeenkomsten

Jaarcongres

Op 29 september organiseerde De Vernieuwde Stad haar jaarcongres in Utrecht onder de titel *Door de ogen van de Bewoner*. Centraal stonden de levens van huurders, zoals die tevoorschijn waren gekomen na de interviews die De Argumentenfabriek had gedaan met De Vernieuwde Stad in het project 'sociale huurders en lange systemen' (zie 2.1). Het congres stond in het teken van zelf aan de slag gaan. Deelnemers waren gekoppeld aan individuele huurders uit het onderzoek en hen werd gevraagd, aan gemengd samengestelde tafels, om te exploreren hoe deze huurders ondersteund (hadden) kunnen worden.

Frank Kalshoven (De Argumentenfabriek) presenteerde halverwege de middag de resultaten van het onderzoek. Een forum, bestaande uit Jeroen Olthof (wethouder Zaanstad), Guido Walraven (lector InHolland) en Eelke Blokker (actieonderzoeker IPW), benadrukte dat we op zoek moeten naar een nieuw perspectief voor mensen die in nood zijn of dreigen te komen, dat we hen moeten faciliteren maar niet hun problemen over moeten nemen en dat je voor dat werk over de goede competenties moet beschikken.

Het eerste exemplaar van het boek werd door DVS-voorzitter Marien de Langen onder andere aangeboden aan Erik Jan van Kempen, directeur woningmarkt bij het Ministerie van BzK.

Andere bijeenkomsten

Diverse andere debatten, expertmeetings en onderzoeken c.q. onderzoeksrapporten waren alle intern gericht. Zo werd er in oktober een workshop georganiseerd voor de bestuurders en commissarissen van de corporaties van De Vernieuwde Stad, samen met de VTW, onder de titel *Besturen en Toezien met Passie* (zie 3.2).

5 Organisatie

5.1 Werkwijze

De organisatie van De Vernieuwde Stad bestaat uit:

- 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 heeft geen eigen rechtspersoonlijkheid. De secretaris (strategie, coördinatie, secretariaat, communicatie/website en administratie) heeft een dienstverband bij de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFWC). Het DB kwam in 2017 tien maal bijeen, het Platform zeven keer: zes 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 en Platform31 en met de woordvoerders van de fracties in de Tweede Kamer.

Binnen het DB van De Vernieuwde Stad vonden geen personele wisselingen plaats. Medio 2017 werd Willem Krzeszewski (Staedion) voor een tweede termijn van drie jaar gekozen. Cees van Boven (Woonzorg Nederland) verruilde het voorzitterschap van het CFO Netwerk voor dat van de Bestuurscommissie Zorg. Hans Pars (WonenBreborg) nam de voorzittershamer van het CFO-netwerk over. Carl de Wannemaeker is de trekker van het nieuwe netwerk Compliance.

5.2 Dagelijks Bestuur

De samenstelling van het DB is (ultimo 2017) als volgt:

Marien de Langen (Stadgenoot), *voorzitter*
Yves Vermeulen (DVS/AFWC), *secretaris*
Cees van Boven (Woonzorg Nederland)
Willem Krzeszewski (Staedion)
Bert Wijbenga (Woonbron).

Het Rooster van Aftreden is als volgt:

Rooster van Aftreden DB De Vernieuwde Stad			
Naam	Jaar van aftreden		
	2018	2019	2020
Marien de Langen	X		
Bert Wijbenga	X		
Cees van Boven		X	
Willem Krzeszewski			X
X: aftredend en herbenoembaar			

5.3 Werkgroepen

De werkgroepen, bestuurscommissies en netwerken bestonden ultimo 2017 uit:

Werkgroep Stedelijke Vernieuwing	
<i>Voorzitter</i>	Willem Krzeszewski (Staedion)
<i>Secretaris</i>	Jordi Vreede (WonenBrebung)
<i>Leden</i>	Wim Bakker (Woonzorg Nederland), Marianne Dijks (De Woonplaats), Tom Hoekveld (Havensteder), Adriaan Hoogvliet (de Alliantie), Berry Kessels (Volkshuisvesting Arnhem), Birgitte de Maar (Rochdale), Jeroen Mennink (Vestia), Alex Moret (Woonstad Rotterdam), Peter Perdon (Woonstichting De Key), Arthur Pronk (Haag Wonen), Viviane Regout (Ymere), Martine van Sprundel (Woonbron), Bastiaan Staffhorst (Mitros), Danny Wijnbelt (Eigen Haard), Sjoerd Zeelenberg (Staedion)

Werkgroep Prijsbeleid	
<i>Voorzitter</i>	Karin van Dreven (Haag Wonen)
<i>Secretaris</i>	Luiten Plekker (Portaal)
<i>Leden</i>	Anneke Allewijn (Staedion), Erik van Bergeijk (Rochdale), Barbara Klomp (Havensteder), Lorena Lethmaath (Haag Wonen), Melvin Pool (Woonstad Rotterdam), Frank Roozekrans (Stadgenoot), Arnoud Schuller (Ymere), Enno Vitner (Woonbron), Maarten Vos (Vidomes), Patrick van Yugt (Woonplus Schiedam), Maarten van Wietmarschen (De Woonplaats), Kim Wijnen (WonenBrebung), Rob Ravestein (Aedes)

Werkgroep Wonen en Zorg	
<i>Voorzitter</i>	Cees van Boven (Woonzorg Nederland)
<i>Secretaris</i>	Anne van Grinsven (Woonzorg Nederland)
<i>Leden</i>	Bert Halm (Eigen Haard), Bob Venhuizen (Woonplus Schiedam)

Werkgroep Ordening

<i>Voorzitter</i>	Bert Wijbenga (Woonbron)
<i>Secretaris</i>	Susanne Lourens (Woonbron)
<i>Leden</i>	Lucas de Boer (Mitros), Willem Klos (Woonstad Rotterdam), Willem Krzeszewski (Staedion), Jan Salverda (Domijn), Arjan Schakenbos (Vestia), Martine van Sprundel (Woonbron), Wieke van Veldhuizen (Portaal), Enno Vitner (Woonbron), Rudy de Jong (adviseur)

CFO Netwerk

<i>Voorzitter</i>	Hans Pars (WonenBrebung)
<i>Secretaris</i>	Leander van Waardenburg (Vidomes)
<i>Leden</i>	Mieke van den Berg (Eigen Haard), Dick Boogaards (Woonplus Schiedam), Ralph van Breda (Wonen Limburg), Jan Peter Duijvestijn (Staedion), Richard Feenstra (Woonstad Rotterdam), Klaas Franken (Vidomes), Sander Heinsman (Portaal), Maud Hoezen (de Alliantie), Ria Koppen-Kreyne (Haag Wonen), Willem Jan van Lokven (Mooiland), Willy de Mooij (Vestia), Nico Overdevest (Woningstichting Rochdale), Arnold Pureveen (Woonzorg Nederland), Yvonne Roghair (Ymere), Jurgen de Ruiter (Parteon), Leo Schuld (WonenBrebung), Richard Sitton (Woonbron), Sander Uiterwaal (Havensteder), Dirk Jan van der Zeep (Portaal)

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)
-----------------	--

Netwerk Audit en Interne Beheersing

Trekker Perry van Zetten (Havensteder)

Netwerk Compliance

Trekker Carl de Wannemaeker (Woonzorg Nederland)

Secretariaat / Communicatie / Administratie

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

6 Financiële verantwoording

De Vernieuwde Stad heeft in 2017 in totaal € 209.000 besteed. In vergelijking met 2016 waren er met name minder externe advies- en onderzoekskosten. De kosten zijn gedragen door de 25 leden.

	2017	2016
Vergaderkosten (platform en werkgroepen)	20.000	16.000
Onderzoek en Advies	42.000	67.000
Drukwerk en communicatie (incl. website)	27.000	27.000
Kosten werkorganisatie	120.000	119.000
Totale kosten DVS	209.000	229.000

De Vernieuwde Stad is het platform voor grote, grootstedelijke, ontwikkelende en ondernemende woningcorporaties. Met 25 leden vertegenwoordigt het platform bijna 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 wisselt kennis en ervaring uit, denkt na, onderzoekt en agendeert het debat.



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

April 2018