



Betaalbaar wonen in een wereldstad

Stadgenoot
2020

Inhoud

	Voorwoord	6
	De stad is voor iedereen	
	Ondernemingsplan samengevat	9
Missie en visie		
1	De opgave voor Stadgenoot	12
	Wij zijn huisvester	15
	Wie zijn onze huurders?	16
	De stedelijke opgave	18
	De komende vijf jaar	22
Volkshuisvestelijke prestaties		
2	Huurders, klanten, burgers	26
	Kwaliteit dienstverlening	29
	Leefbaarheid	31
	Ruimte voor initiatieven	35
Volkshuisvestelijke prestaties		
3	Betaalbaarheid en beschikbaarheid	36
	Betaalbaarheid: de kernvoorraad	39
	Beschikbaarheid: meer dynamiek	41
	Vastgoedsturing	43
Volkshuisvestelijke prestaties		
4	Kwaliteit van Wonen	46
	Woningen	49
	Buurten	51
	Stedelijke vernieuwing	57
	Oostenburg en andere ontwikkellocaties	59
	Wonen en zorg	63

Inhoud

Organisatie en financiën		
5	Organisatie	64
	Slank en lenig	67
	Informatietechnologie (IT)	69
	Duurzame inzetbaarheid van medewerkers	69
	Klantbesef en klantbehandeling	70
	Maatschappelijke verankering	72
	<i>Governance</i> : het besturen van Stadgenoot	73
Organisatie en financiën		
6	Continuïteit	74
	Financiën	77
7	Negen projecten	81
	1 De huurder centraal	83
	2 Naar een dynamisch evenwicht	85
	3 Passend wonen	86
	4 Duurzame inzetbaarheid	86
	5 IT: één waarheid	87
	6 Vastgoed: <i>Total Cost of Ownership</i>	88
	7 Stedelijke vernieuwing	88
	8 Wonen op Oostenburg	89
	9 Implementatie Woningwet	89
	Nawoord	90
	Betaalbaar wonen in een wereldstad	

Het is 2016.

wachttijd opgelopen
tot negen jaar

steuntje in de rug

een sociale huurwoning
zolang het nodig is

De stad is voor iedereen

Het is 2016. De stad is drukker dan ooit. Duizenden mensen zijn op zoek naar onderdak. Voor een paar dagen. Voor de komende jaren. Voor de rest van hun leven. Velen willen koste wat het kost in deze stad zijn. Ze willen hier werken, ze willen hier wonen. Maar de mogelijkheden zijn beperkt. Als je geen bovenmodaal inkomen hebt, is eigenlijk alleen een sociale huurwoning bereikbaar. De vraag naar zo’n woning is veel groter dan het aanbod. De wachttijd is opgelopen tot negen jaar. Intussen verhuizen mensen naar een woning die eigenlijk te duur voor hen is. Dat doen ze niet uit onwetendheid, maar omdat er zo weinig alternatieven zijn. Hun woonlasten rijzen de pan uit.

Voor betaalbare woningen

De stad is er voor iedereen, zegt het gemeentebestuur. Daar is Stadgenoot het mee eens. Maar wie financieel niet zo ruim zit, heeft een steuntje in de rug nodig. Een tijdelijk steuntje misschien, maar wel een steuntje. Stadgenoot ziet het als zijn missie dat steuntje in de rug te bieden. We willen er zijn voor onze zittende huurders, maar ook voor nieuwkomers in deze stad. Voor die jonge, veelal hoogopgeleide stedeling die hier wil wonen. Voor die kansrijke *start-ups* en innovatieve bedrijven die hier huisvesting voor hun medewerkers zoeken. In Amsterdam, de economische motor van Nederland, moet woonruimte voor deze mensen zijn.

Voor een stad in beweging

Het aantal sociale huurwoningen is beperkt. Daarom vinden we het belangrijk dat daar alleen mensen wonen die aangewezen zijn op zo’n woning. Voor veel mensen is dat maar tijdelijk het geval. Ze hebben even een steuntje in de rug, een eerste voet aan de grond nodig. Vervolgens ontwikkelen ze zich en kunnen ze hun wooncarrière op de vrije markt voortzetten. Wij vinden dat ze de woning dan moeten achterlaten voor iemand die hem harder nodig heeft. Een sociale huurwoning heb je wat ons betreft zo lang als nodig is, maar niet langer dan dat. Wie scheef woont, moet verhuizen of een marktconforme prijs gaan betalen.

Voor een stad in balans

Om ruimte te maken, wordt soms gepleit voor meer marktwerking. Dat vinden wij riskant. De beste plekken zijn dan voor de meest biedende. Die boeiende mix van verschillende soorten mensen en bedrijven, zo karakteristiek voor deze stad, zal verdwijnen. Sterkere

evenwichtskunstenaar

onze naam is onze ambitie

realistisch maar niet
zonder idealen

functies zullen de zwakkere verdringen. In de PC Hooftstraat vind je geen furniturenwinkel meer. Daar valt mee te leven. Maar als in de binnenstad nauwelijks nog gewone mensen kunnen wonen (wie dat ook mogen zijn), is er iets ernstig mis gegaan. De stad is er voor iedereen en moet dat wat ons betreft blijven. Toegankelijk voor jong en oud, arm en rijk, gezond en hulpbehoevend. Om de ideale mix te maken moet je wel een evenwichtskunstenaar zijn. Het vereist gas geven en remmen tegelijkertijd. Hier niet, daar wel. Op de ene plek wat meer, op de andere een beetje minder.

Voor wie een steuntje in de rug nodig heeft

Bijna de helft van alle woningen in Amsterdam is eigendom van zes woningcorporaties. Samen bezitten wij bijna tweehonderdduizend woningen, verspreid over de hele stad. Ze zijn betaalbaar en van een fatsoenlijke kwaliteit. Dat is een geweldig *asset* die strategisch kan worden ingezet om bij te dragen aan een stad die voor iedereen is. Een stad voor alle welstandsklassen, waarbij wij ons verantwoordelijk voelen voor wie dat steuntje in de rug nodig heeft. Dat zit in onze genen, al sinds onze oprichting meer dan honderd jaar geleden. Wij zijn Stadgenoot en onze naam is onze ambitie.

Voor zover in ons vermogen

Wij voelen ons verbonden met het wel en wee van de stad. Ons vermogen zetten we optimaal in, maar daar zitten wel grenzen aan. In de nieuwe Woningwet is duidelijk vastgelegd dat corporaties zich moeten richten op huishoudens met een lager inkomen. Wij kunnen niet de verantwoordelijkheid nemen voor het functioneren van de woningmarkt of voor de leefbaarheid in de hele stad. Voor zover we die ambitie hebben gehad, moeten we die bijstellen. We zijn realistischer geworden, maar niet zonder idealen. Ons ideaal blijft een stad voor iedereen.

Amsterdam, januari 2016

Gerard Anderiesen en Marien de Langen
namens bestuur en directie van Stadgenoot

Samengevat

Missie en visie

Hoofdstuk 1

- Stadgenoot huisvest mensen die een steuntje in de rug nodig hebben, voor zo lang en zo ver als nodig. Zonder selectie aan de poort. In alle delen van de stad.
- Voorop staat het behoud van een kwalitatief goede, dynamische kernvoorraad sociale huurwoningen, verspreid over de stad, voor huishoudens met een inkomen tot € 39.000. De komende jaren worden nog sociale huurwoningen verkocht, daarna consolideert de kernvoorraad.
- De afgelopen jaren is hard aan gewerkt om ‘de basis op orde’ te krijgen: organisatorisch, financieel en operationeel. De komende jaren verschuift het perspectief. We gaan op zoek naar een nieuw, dynamisch evenwicht. Dit evenwicht moet ons in staat stellen om na 2020 weer ‘mee te groeien’ met de stad, zodat ongeveer 40 procent van de totale woningvoorraad blijft bestaan uit betaalbare huurwoningen van woningcorporaties.



Volkshuisvestelijke prestaties

Hoofdstuk 2, 3, 4

- Onze huurders zijn zowel klanten als burgers. Als klanten willen wij die huurders optimale dienstverlening bieden. De klantprocessen worden daarom verbeterd. Als burgers gaan we met hen in gesprek om te komen tot leefbare buurten. Indien huurders initiatief nemen tot zelfbeheer bieden wij daarvoor ruimte en ondersteuning.
- Betaalbare sociale huurwoningen zijn voor hen die daar door hun inkomen op zijn aangewezen. Niet alleen op het moment van toewijzing, ook daarna. We moeten dus onze woningen passend aanbieden, toewijzen en ervoor zorgen dat ze ook passend worden bewoond.
- Stadgenoot is er ook voor mensen die slechts tijdelijk op een sociale huurwoning zijn aangewezen, zoals de jonge stedeling. Die vindt hier werk, gaat beter verdienen en kan zijn wooncarrière voortzetten op de vrije markt.
- Ook de kwaliteit van de woningen moet passend zijn. Er is een ondergrens én een bovengrens aan de kwaliteit. We zorgen ervoor dat in 2020 onze woningen voldoen aan onze definitie van ‘toekomstkwaliteit’. Bij nieuwbouw en renovatie beperken we de kosten door te streven naar een ‘passende’ kwaliteit.
- We willen dat in alle buurten waar Stadgenoot bezit heeft, de leefbaarheid door bewoners als voldoende wordt beoordeeld. In buurten waar dat nodig is, zetten wij ons extra in met wijkbeheerders en Buurtentrees.
- In de komende vijf jaar gaan we de stedelijke vernieuwing afronden in Geuzenveld, de Kolenkitbuurt, de Bosleeuw en de Waterlandpleinbuurt. We gaan in gesprek met bewoners en gemeente over de toekomst van de Wildemanbuurt, Slotermeer en de Van der Kunbuurt, zodat we na 2020 met een heldere visie aan de slag kunnen.
- We maken een inventarisatie van aanvullende woningbouwlocaties zodat we de posities veilig stellen om na 2020 te kunnen bouwen. De eerste aandacht gaat uit naar posities die al in bezit zijn, zoals het eiland Oostenburg.
- Stadgenoot huisvest veel oudere bewoners. Vanwege het scheiden van wonen en zorg blijven veel mensen langer zelfstandig wonen. Wij bieden hun de mogelijkheid om dat te doen in een veilige en verzorgde omgeving.

Organisatie en financiën

Hoofdstuk 5, 6, 7

- De organisatie van Stadgenoot moet slank en lenig zijn. De hoofdopzet van de organisatie gaan we niet veranderen. We richten al onze energie op het tot een goed eind brengen van een drietal projecten: de implementatie van de nieuwe Woningwet, het verbeteren van de automatisering en het optimaliseren van onze klantprocessen. Meer focus in de activiteiten, afname van het aantal eenheden en efficiencyverbetering moet het aantal fte (full time equivalenten) terugbrengen tot 300 in 2020.
- Van onze medewerkers verwachten we veel flexibiliteit. Zij moeten zorgen voor de verbetering van de efficiëntie en tegelijkertijd inspelen op de vragen van klanten. Wij gaan hen ondersteunen om duurzaam inzetbaar voor de organisatie te zijn en als organisatie werken aan het verbeteren van het klantbesef.
- Stadgenoot staat midden in de Amsterdamse samenleving. De intensieve contacten met huurders, lokale overheden en maatschappelijke organisaties worden verder uitgebouwd. De vernieuwde Maatschappijraad gaat ons helpen om voeling te houden met de sociale bewegingen in de stad.
- De financiële continuïteit moet te allen tijde zijn gewaarborgd. De eerstkomende jaren zetten we de laatste stappen om te voldoen aan alle eisen die onze financiële toezichthouders stellen. Tegelijkertijd werken we aan een nieuw verdienmodel, waarbij nieuwbouw mogelijk wordt zonder verkoop van bestaande woningen. Na 2020 moeten we volgens dit nieuwe verdienmodel werken.
- Wij zorgen ervoor dat dit ondernemingsplan handen en voeten krijgt door het te vertalen in onze jaarplannen en negen projecten waaraan we in 2016 gaan werken.

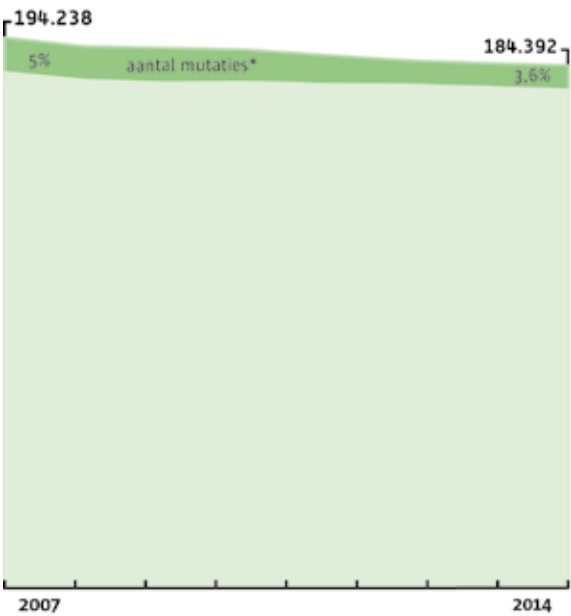




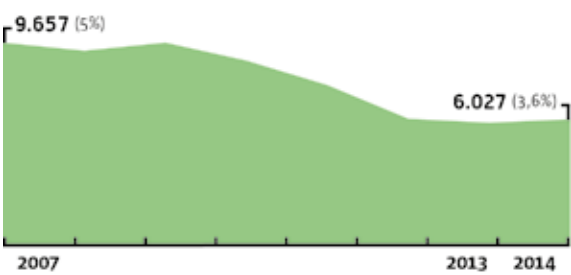
De opgave voor Stadgenoot

Stadgenoot is er om goede huisvesting te bieden aan mensen die een steuntje in de rug nodig hebben op de Amsterdamse woningmarkt. En we willen bijdragen aan de ontwikkeling van deze stad.

Daling aantal woningen in corporatiebezit

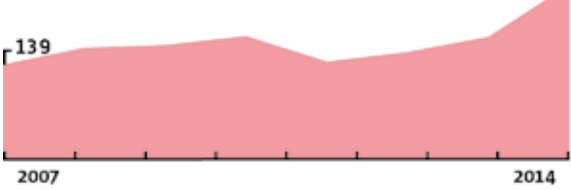


Daling aantal mutaties(*) sociale huur



Aantal verlate woningen	Stijging gemiddeld aantal reacties per verlate woning
300	674
505	838

Stijging gemiddeld aantal reacties per woning via Woningnet



Toenemende druk op de sociale huurmarkt

Wij zijn huisvester

De stad is populair. De vraag naar betaalbare huurwoningen is groter dan ooit. Op iedere vrijkomende sociale huurwoning reageren gemiddeld 255 belangstellenden; als er een woning wordt verloot zijn er 838 deelnemers.

Wij zijn een sociale **huisvester** en wij huisvesten iedereen. Zonder selectie aan de poort. Wij huisvesten mensen **die een steuntje in de rug nodig hebben**. Dat is onze kernfunctie. Maar wel voor **zo lang en voor zo ver als nodig**.

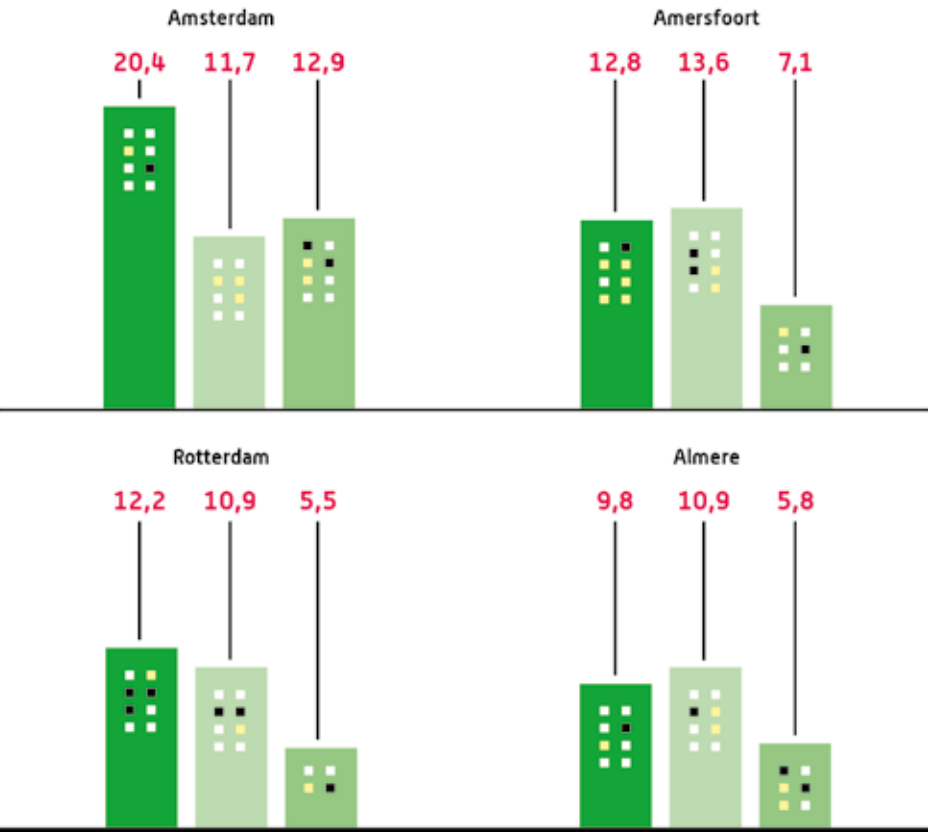
Mensen zijn aangewezen op een corporatiewoning, omdat hun inkomen onvoldoende is om een markthuurst of koopwoning te vinden. Mensen houden echter niet hun hele leven hetzelfde inkomen. In Amsterdam wonen veel jonge mensen die aan het begin van hun carrière staan. Wij bieden ze graag huisvesting maar als ze na vijf of tien jaar meer verdienen, moeten ze hun eigen weg gaan en weer ruimte maken voor mensen die minder verdienen. Daarom zeggen we **voor zo lang** als nodig.

Het steuntje in de rug geven we vooral door het betaalbaar houden van de woning. Als maatschappelijke organisatie hebben we daarbij de plicht ons maatschappelijke vermogen zo efficiënt mogelijk te gebruiken. Indien wij duurzaam veel mensen willen huisvesten, moeten de kosten daarvan zo veel mogelijk uit onze exploitatie worden gedekt. In het verleden hebben we hoge onrendabele investeringen in heel mooie woningen gedaan. Dat is

Zonder vaste aanstelling of eigen vermogen kunnen de meeste mensen geen woning kopen. De meeste vrijesectorhuurwoningen zijn in Amsterdam helemaal onbetaalbaar. Zonder sociale huur zou deze stad voor grote delen van de bevolking onbereikbaar zijn.



Bron: woningnet.nl, huizenzoeker.nl, de Volkskrant.



Maandlasten appartement in euro per m² Amsterdam en andere steden (excl. servicekosten, huurtoeslag, onderhoudskosten)

mooi voor de huurder, maar niet efficiënt. Daarom zeggen we **voor zo ver** als nodig.

Als wij ons werk goed doen, kunnen wij veel betekenen voor huurders, voor de kwaliteit van hun leven, voor hun kansen om vooruit te komen. En daarmee zijn wij van grote betekenis voor de hele stad.

Ons doel is het huisvesten van mensen die een steuntje in de rug nodig hebben, voor zo lang en voor zo ver als nodig. Zonder selectie aan de poort. In alle delen van de stad.

Wie zijn onze huurders?

Onvoldoende inkomen is de belangrijkste belemmering een goede woning te vinden. In ‘De Opstelling’, ons beleidsplan uit 2012, hebben wij gesteld dat in Amsterdam woningzoekenden met een middeninkomen (tot € 45.000) moeite hebben goede huisvesting te vinden. Voor huishoudens met kinderen ligt die grens nog hoger.

Een uitbreiding van onze doelgroep stuit op blokkades. In de nieuwe Woningwet is de kerntaak van corporaties beperkt tot het bieden van woonruimte met een huur tot € 710 aan huishoudens met een inkomen

tot € 39.000*. Huisvesting van overige huishoudens is een zaak van commerciële partijen.

Wij richten ons primair op huishoudens met een inkomen tot € 39.000. Wij zullen bij de overheid aandringen om deze grens te verhogen. De grens is voor heel Nederland dezelfde, terwijl Amsterdam echt wat anders is dan Geleen en Geleen weer heel wat anders is dan Oude-Pekela. Die situatie moet veranderen: het bestaan van regionale verschillen dient door het rijk te worden erkend.

Ons sociale bezit is de afgelopen vijf jaar met zo’n 2000 woningen gekrompen. Duizend werden er verkocht, duizend geliberaliseerd. Deze woningen kwamen met name terecht bij de middeninkomens. We willen in de toekomst op bescheiden schaal woningen in het middensegment blijven aanbieden. Op dit moment behoort ongeveer vijf procent van onze woningen hiertoe. In de komende tien jaar kan dit uitgroeien tot tien procent. Daarmee bieden we kleine huishoudens en gezinnen met kinderen de mogelijkheid door te stromen naar de vrijhuursector. Daarnaast zoeken we de samenwerking met particuliere investeerders en institutionele beleggers, zodat ook zij, in buurten waar wij veel bezit hebben, vrijesectorhuurwoningen in het middensegment gaan aanbieden.

Inkomen is niet de enige belemmering die woningzoekenden in de zoektocht naar een woning ondervinden. Wij onderscheiden – vaak in combinatie met een bescheiden

inkomen – nog twee belangrijke aandachtspunten. De eerste heeft betrekking op de groep woningzoekenden die vanwege een **lichamelijke of verstandelijke beperking** is aangewezen op een geschikte woning. In veel gevallen zijn ze ook aangewezen op zorg of begeleiding. Vaak betreft het ouderen, maar de groep is heel divers samengesteld. Wij willen geschikte huisvesting bieden in een veilige en verzorgde omgeving. Van oudsher is Stadgenoot heel actief voor deze woningzoekenden.

Een tweede belemmering heeft te maken met de benodigde inschrijfduur. Een woningzoekende moet over voldoende rechten beschikken. **Starters** hebben doorgaans geen opgebouwde rechten. Juist een groot deel van de huishoudens met een laag inkomen zijn starters.

Een aantal corporaties is in de afgelopen jaren woningen gaan verloten. Dat is een effectieve manier om jonge mensen meer kans te geven. Maar als deze geluksvogels een woning hebben gekregen, kunnen ze er blijven wonen -ook als het inkomen stijgt. Dat maakt de sociale huursector tot een soort van tombola. Stadgenoot is hier geen voorstander van.

Wij hebben in ‘De Opstelling’ een duidelijke keuze gemaakt. Wij willen meer doen voor **jonge stedelingen**. Er is wel een voorwaarde. Veel starters hebben goede vooruitzichten op een beter inkomen. Daarom willen we ze woonruimte bieden met een contract voor bepaalde tijd. Immers, het steuntje in de rug geven wij

* Dit zijn afgeronde bedragen. Op 1 januari 2015 lag de grens op € 711 en € 38.950. Die € 711 is voor drie jaar bevroren. De € 38.950 wordt jaarlijks met de inflatiecijfers geïndexeerd.

Stadgenoot kiest voor de volgende volkshuisvestelijke opdracht:

- 1 Wij richten ons primair op de huishoudens met een inkomen tot € 39.000 en op het behoud van voldoende sociale huurwoningen (woningen met een huur tot € 710).

De komende jaren zullen we tien procent van de woningen die vrijkomen verhuren in het middensegment. Een belangrijk deel van wat vrijkomt bestaat overigens uit woningen die al geliberaliseerd zijn. Die zullen we met voorrang aanbieden aan woningzoekenden met een inkomen tot € 45.000.

- 2 Omdat wij de schaarse sociale huurwoningen willen gebruiken voor huishoudens met een inkomen tot € 39.000 gaan we de bestrijding van onrechtmatige bewoning opvoeren en maken we ons hard voor het terugdringen van scheefwonen door een vijfjaarlijkse inkomenstoets.

- 3 Daarnaast gaan we op zoek naar meer mogelijkheden om sociale huurwoningen toe te voegen. Het tekort aan sociale huurwoningen dwingt ons daartoe.

- 4 Stadgenoot gaat zich inspannen voor een landelijk beleid dat rekening houdt met regionale verschillen.

zo lang als nodig. Mede op ons initiatief ligt er een wetsvoorstel dat het mogelijk maakt woningzoekenden met een leeftijd tot 28 jaar een tijdelijk contract aan te bieden. Van deze mogelijkheid gaan we volop gebruik maken. Daarmee kunnen we onze woningvoorraad rechtvaardig inzetten en efficiënt benutten, voor een stad die toegankelijk is voor nieuwe bewoners.

De stedelijke opgave

In de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw verlieten grote aantallen bewoners met midden- en hogere inkomens de stad. Er was sprake van grote kwaliteitsachterstand en weinig differentiatie in het woningaanbod. De stad kende nauwelijks koopwoningen. Die tijd hebben we definitief achter ons gelaten. De afgelopen 35 jaar is er enorm geïnvesteerd in het verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad. Het gaat goed met Amsterdam.

Vanaf eind jaren tachtig is er ook ingezet op differentiatie van het woningaanbod: er werd niet meer alleen gekozen voor de bouw van nieuwe sociale huurwoningen, maar ook voor de bouw van koopwoningen. Bovendien werden bestaande huurwoningen verkocht.

De kwaliteitsverbetering en differentiatie heeft nieuwe generaties een plek in Amsterdam bezorgd. Ook als ze meer verdienen, blijven ze in de stad wonen. Hoewel het grootste deel van deze nieuwe stedelingen dan niet (meer) tot onze doelgroep behoort, blijven corporaties een belangrijke rol in hun wooncarrière spelen.



Kinkerbuurt jaren 80,
nieuwbouw
sociale huur



Stedelijke vernieuwing in Nieuw-West, jaren 90 (Schutterstoren)

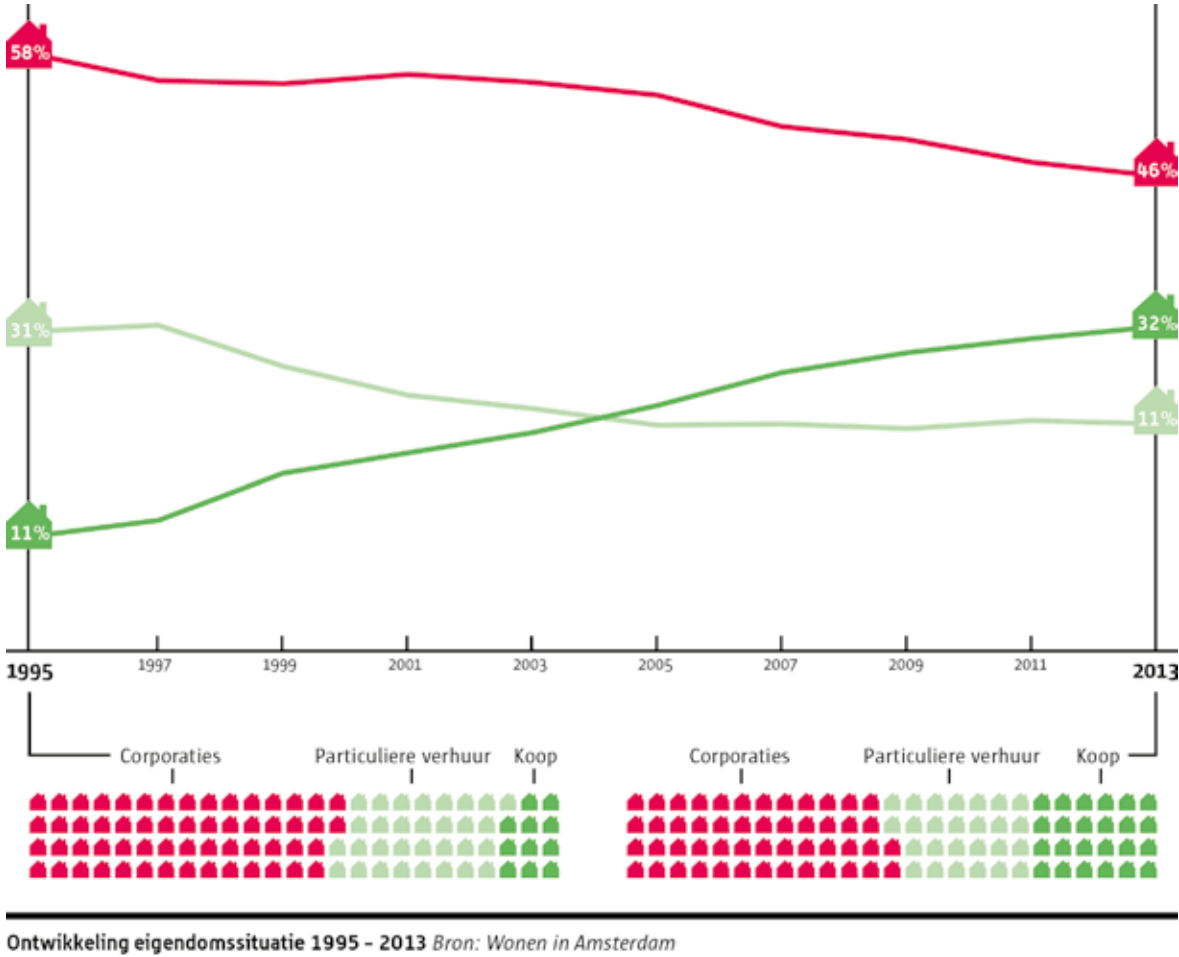


Differentiatie in het woningaanbod, jaren 90 (Hof van Osdorp)

Als ze nog jong zijn en weinig verdienen, bieden we hun een eerste adres. Daarna kan de stap naar een koopwoning volgen. Door de verkoop van sociale huurwoningen en de stedelijke vernieuwing is het aanbod van betaalbare koopwoningen sterk uitgebreid. Het aandeel koopwoningen in Amsterdam is in twintig jaar uitgebreid van tien procent tot ruim dertig procent van de woningvoorraad. Ongeveer de helft van die uitbreiding komt voor rekening van de corporaties.

Door de krimp van de ‘kernvoorraad’ en de stabilisering van de omvang van de doelgroep, verdwijnt de overmaat aan sociale huurwoningen. We moeten zuinig gaan worden op de kernvoorraad.

Het **perspectief verandert** wezenlijk: de grote opgave is de mix in stand houden en tegelijkertijd ruimte geven aan dynamiek. De stad mag niet op slot raken. Ieder jaar groeit de stad met tienduizend mensen. Als we de markt ongehinderd zijn werk



laten doen, gaat Amsterdam het pad op van steden als Londen of Parijs. Dan zijn er binnen de ring en over een paar jaar binnen de gemeentegrens nauwelijks nog betaalbare huurwoningen te vinden. Dat wil de gemeente niet en dat wil Stadgenoot niet. Corporaties zijn voor Amsterdam de belangrijkste partners om het ideaal van een **gemengde stad** te blijven realiseren. In de wereldstad die Amsterdam is, wordt dat steeds ingewikkelder. Wij zetten in op een dynamische kernvoorraad, een voorraad relatief goedkope woningen die voor een substantieel deel steeds door nieuwe mensen worden bewoond.

De komende jaren zal Stadgenoot de nadruk leggen op het behoud van een kwalitatief goede, dynamische kernvoorraad.



De gemengde stad

De komende vijf jaar

In meer opzichten verandert het perspectief van Stadgenoot. De afgelopen vijf jaar stonden in het teken van het bijsturen van de koers als gevolg van de naweeën van onze fusie in 2008, de crisis op de woningmarkt, de lastenverzwaring door de verhuurdersheffing en de verzwaarde normen van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (nu: Autoriteit Woningcorporaties) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. ‘Met elan door zwaar weer’ was de titel van ons ondernemingsplan uit 2010. Wij zijn nog niet klaar met bijsturen, maar het zal minder drastisch gaan dan in de afgelopen periode. Het komt nu aan op het tonen van vormbehoud en *finetuning*.

Veel ontwikkelposities zijn inmiddels gesaneerd. Er is een groot aantal posities verkocht aan private investeerders. Denk aan het ABN/AMRO-kantoor in de Vijzelstraat; de voormalige gebouwen van Parool, Trouw en Volkskrant; de Van Gendthallen; de laatste fase van de Dudokhaken en het Scheepvaartkwartier. We hebben behouden wat het best bij de nieuwe opgave van Stadgenoot past.

Andere posities hebben wij zelf tot ontwikkeling gebracht. Plannen zijn bijgesteld, zodat ze tegen lagere kosten en met minder risico tot ontwikkeling konden en kunnen worden gebracht. We zijn kritischer gaan kijken naar de prijs-kwaliteitverhouding. Het GAK-gebouw in Bos en Lommer is succesvol ontwikkeld. In het Bosleeuwgebied, in de Kolenkit, in Geuzenveld en in de Waterlandpleinbuurt



De Wibautstraat was de Fleet Street van Amsterdam, maar Trouw, het Parool en de Volkskrant vertrokken naar andere locaties in de stad. Stadgenoot kocht het terrein en de gebouwen om te (laten) herontwikkelen. Dat gebeurt nu door enkele commerciële ontwikkelaars.



De Studio, het
getransformeerde
GAK-gebouw in
Bos en Lommer

gaat de stedelijke vernieuwing door. Buurtbewoners kunnen naar een nieuwe woning; woningeigenaren zien dat de buurt opknapt. We zijn ver gevorderd, maar niet klaar. In de komende vijf jaar worden de laatste plannen, die al in 2008 op de lijst stonden, alsnog gerealiseerd.

In ‘De Opstelling’ (2012) hebben we geformuleerd dat **de basis op orde** moet zijn: van de organisatie, van de financiën, van het dagelijks beheer van Stadgenoot. Ook in dat opzicht zijn we ver gevorderd. De organisatie is **slank en lenig**. Sinds 2009 zijn we met 120 fte gereduceerd. Er moet nog wel een stap gezet worden, maar die is een stuk minder ingrijpend. In 2017 voldoen we aan de financiële eisen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Dan zijn we volgens alle criteria financieel gezond. De daarop volgende jaren bewegen we ons nog verder in de goede richting.

Met de komst van de nieuwe Woningwet is een periode van onzekerheid afgesloten. Wij weten wat de samenleving van ons verwacht en wat onze financiële positie is. We kunnen weer vooruit kijken. Het perspectief verschuift de komende jaren van het gezond maken van de organisatie

de basis op orde

slank en lenig

dynamisch evenwicht

naar het zoeken van een **nieuw, dynamisch evenwicht**. Als we sociale huurwoningen slopen of verkopen, staat daar nieuwbouw of aankoop van vastgoed tegenover zodat de omvang van onze kernvoorraad per saldo in stand blijft.

Hoe gaat de nieuwe corporatiewereld er uitzien? Allereerst moet de nieuwe Woningwet worden geïmplementeerd. Er moet een plan worden opgesteld voor de scheiding tussen sociale en commerciële activiteiten. We zullen strategische keuzes moeten maken en de administratieve organisatie dient anders te worden ingericht. De komende jaren hebben we daar vier voltijdsbanen per jaar voor nodig. De organisatie is inmiddels veel beter op orde, maar we zijn er nog niet. Processen moet nog beter gestroomlijnd worden, de klantgerichtheid en het klantbesef van de medewerkers kunnen beter en er is een stevige kwaliteitsslag in de automatisering nodig.

De komende vijf jaar moeten we verder vooruit kijken. Hoe gaan we in de toekomst om met onze voorraad? Hoe leveren we een bijdrage aan de groei van de stad? Als we vanaf 2020 willen bouwen, moeten we in de jaren die voor ons liggen nieuwe bouwplannen maken. Wij beschikken in elk geval over een prachtige grondpositie in de binnenstad, het eiland Oostenburg. Kunnen we daarnaast nog nieuwe posities verwerven? Op welke vraag moeten we inspelen en hoe? Er is één zekerheid: er is een bijna onuitputtelijke vraag naar betaalbare woningen in Amsterdam. Daar ligt onze grote uitdaging.

↑
more
seats
upstairs!

WiFi
&
coffee

ARTHUR ADAM
AWAKE

PIN

Huurders, klanten, burgers

In de relatie met huurders zijn wij allereerst dienstverlener en is de huurder de klant. Onze huurder is ook burger en daarom medeverantwoordelijk voor de leefbaarheid van zijn wijk. Stadgenoot ondersteunt hem en treedt op om overlast te voorkomen. Er zijn bewoners die méér verantwoordelijkheid nemen voor hoe zij wonen. Wij bieden, als dat ook binnen onze doelstellingen past, daarvoor de ruimte.

Kwaliteit dienstverlening

De relatie tussen een corporatie en haar huurders kent vele facetten. De corporatie biedt woonruimte aan, moet zorgen voor goed onderhoud, snel en adequaat reageren wanneer er een gebrek aan de woning is en haar verantwoordelijkheid nemen als het woongenot van de huurder wordt verstoord. In deze relatie is de huurder vooral klant. Onze klanten mogen verwachten dat de dienstverlening op orde is. Daar staat tegenover dat ook de huurder zijn verplichtingen moet nakomen: de huur tijdig betalen en de regels naleven. Soms willen huurders actief betrokken zijn bij en invloed hebben op het beleid van de corporatie.

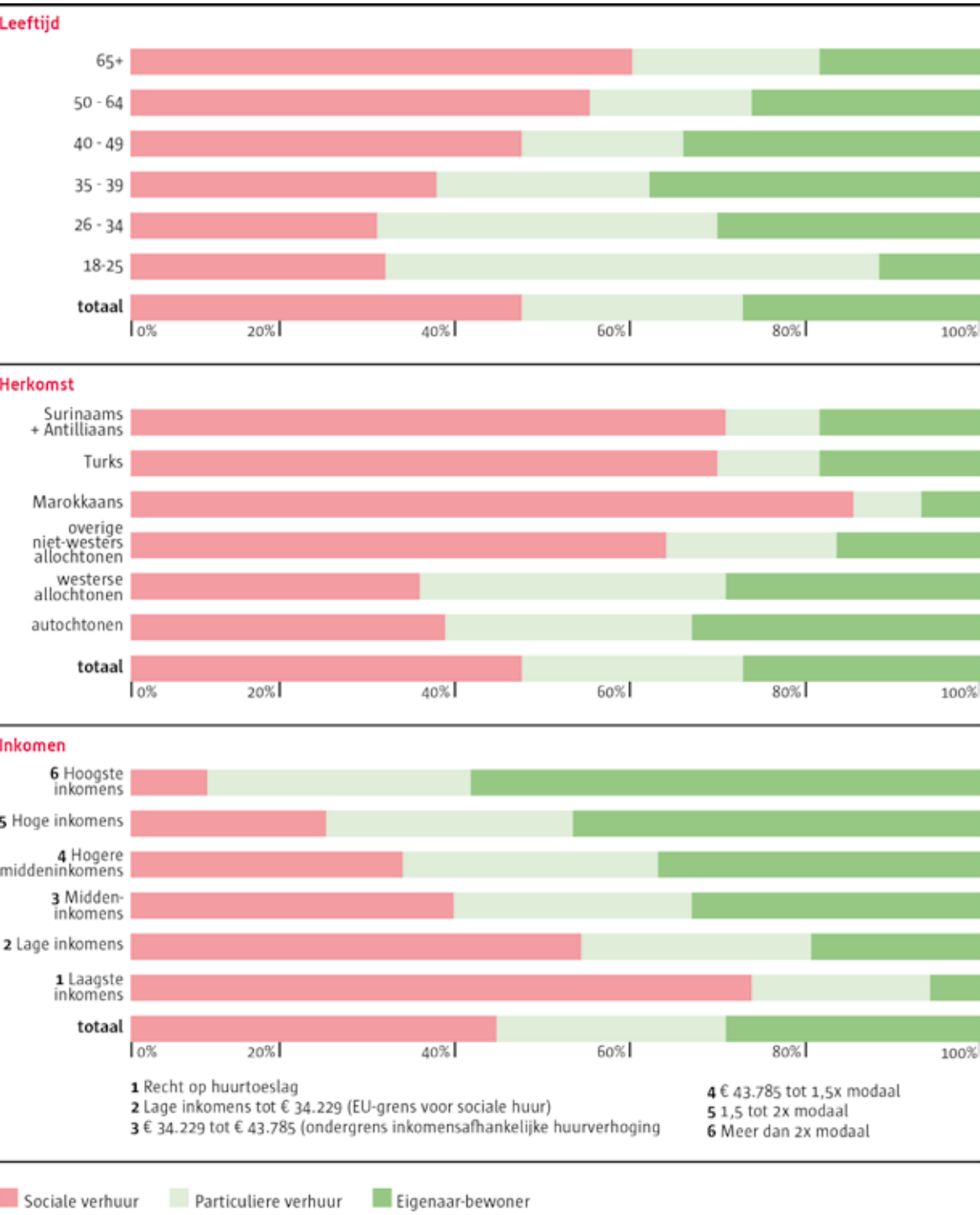
Stadgenoot meet de klanttevredenheid. De scores schommelen de laatste paar jaar rond de 7. Daarmee scoort Stadgenoot iets lager dan het gemiddelde in de sector (ongeveer 7,5). De iets lagere score laat zich gemakkelijk verklaren. We verhuren meer dan gemiddeld gestapelde woningen, onze woningen zijn relatief oud en veel huurwoningen zijn onderdeel van een Vereniging van Eigenaren.

We willen de klanttevredenheid de komende vijf jaar richting een 7,5 zien te krijgen, met name door het aantal onvoldoendes omlaag te brengen. Op verschillende onderdelen gaan we de dienstverlening verbeteren. Betere communicatie is van het grootste belang. De bereikbaarheid van Stadgenoot is de afgelopen jaren al verbeterd; de klantenservice is geprofessionaliseerd, maar er is nog winst te behalen in de afhandeling van verzoeken van huurders. Bij alle medewerkers binnen de organisatie moet het **klantbesef** worden versterkt.

De klanten moeten ons goed kunnen bereiken en op hun verzoeken moet snel en adequaat worden gereageerd. En wij moeten de huurders goed informeren. Dat betekent ook dat we ons beter moeten verplaatsen in de denk- en beleavingswereld van de klanten. Dit klinkt eenvoudiger dan het is. We hebben te maken met een zeer gevarieerde groep huurders, met uiteenlopende verwachtingen.

De klant kan goed worden bediend als de interne processen en de

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	2020
Reparatieverzoeken	7,1	7,1	7,2	7,4	7,3	7,0	7,2	7,5
Nieuwe huurders				7,3	7,5	7,4	6,9	
Klanttevredenheidsscores								*eerste helft 2015



Woningen Amsterdam: wie wonen er? Leeftijd, herkomst en inkomen hoofdbewoner Bron WiA 2013



Wijkbeheerders in gesprek met het Buurt Praktijk Team

informatievoorziening op orde zijn. De komende jaren worden die processen beter gestroomlijnd. We gaan onze dienstverlening verbeteren en de efficiëntie verhogen. Als eerste wordt het ‘verhuur- en mutatieproces’ geanalyseerd en verbeterd, zo veel mogelijk vanuit het perspectief van de huurder. We noemen dit nu ons ‘verhuisproces’, want dáár gaat het onze klant om: dat we hem helpen bij zijn verhuizing. Het hele proces kan slimmer en beter worden ingericht, zo weten we inmiddels. Na afronding van dit project, nemen wij de andere klantprocessen onder de loep.

Het afgelopen jaar is Mijn Stadgenoot geïntroduceerd. We streven ernaar

dat steeds meer huurders via dit Internetportaal hun zaken regelen. Dit betekent dat er een adequate IT-ondersteuning moet zijn. Het niveau van onze automatisering zal gelijke tred moeten houden met onze ambities op het gebied van digitale dienstverlening. Deze processen zullen de komende vijf jaar veel inzet van de organisatie vragen.

Leefbaarheid

Als mensen een woning huren, zijn ze samen met anderen de bewoners van een trappenhuis, een complex, een buurt. Huurders zijn burgers met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het samen leven en de leefbaarheid in de buurt.



Zelf aan de slag met de openbare ruimte (Tuinenproject Oosterparkbuurt)



Het Getij is een appartementen-complex in Geuzenveld. Stadgenoot heeft hier een ruimte geregeld waar bewoners bij elkaar kunnen komen voor een bakkie en een spelletje.



Community Life: The Bookstore, betaalbare woon- en werkruimte voor kunstenaars

In de stad wordt de directe omgeving gedeeld met mensen die je niet zelf hebt kunnen uitkiezen. Meer dan in de koop- of particuliere huursector worden bewoners van sociale huurwoningen geconfronteerd met de diversiteit van een stedelijke omgeving. De verantwoordelijkheid voor het samen leven en de leefbaarheid ligt primair bij bewoners zelf. Tegelijkertijd zijn wij als woningcorporatie medeverantwoordelijk voor de leefbaarheid. Dat doen wij door regels te stellen. Dat doen wij ook door aanwezig te zijn in buurten waar het niet vanzelf goed gaat. In veel buurten hadden we huismeesters. Dat zijn wijkbeheerders geworden. De taak is verschoven van fysiek naar sociaal beheer. De wijkbeheerders

spreken indien nodig mensen aan op hun gedrag; ze treden bemiddelend op als burens er niet onderling uit komen; en ze hebben oog voor zaken als vereenzaming of andere maatschappelijke problemen. Dergelijke problemen worden doorgegeven aan organisaties en instellingen met de juiste expertise.

De wijkbeheerders werken samen met gebiedsbeheerders. Zij overleggen met bewonerscommissies, vertegenwoordigen Stadgenoot in de Verenigingen van Eigenaren en onderhouden de contacten met stadsdelen en sociale wijkteams. Van zowel wijk- als gebiedsbeheerders wordt verwacht dat zij in staat zijn om enerzijds de regels te handhaven en anderzijds maat-



Turkse woongroep
Tweede Lente

werk te leveren om in te kunnen spelen op al die verschillende situaties en de verlangens van al die verschillende huurders.

We maken een onderscheid tussen buurten waar meer of minder inzet wenselijk is. In veel buurten zorgen bewoners zelf voor de leefbaarheid. Daar is geen bijzondere inzet van ons nodig. Hier moeten we vooral een goede huisbaas zijn. Maar in buurten waar veel kwetsbare mensen wonen, waar veel gezinnen met kinderen verblijven, waar veel is veranderd door in- en uitstroom van bewoners, daar wordt van ons meer inzet verwacht. In deze buurten hebben onze wijkbeheerders hun kantoor. In veel gevallen is dat een kantoor in een Buurtentree. Hier zijn ook werkplekken voor andere medewerkers van Stadgenoot en ruimtes die gebruikt kunnen worden voor initiatieven van buurtbewoners.

Ruimte voor initiatief

De buurt is de plek waar mensen naast elkaar leven, elkaar ontmoeten en gezamenlijke initiatieven ontplooien. Stadgenoot ondersteunt initiatieven die ervoor zorgen dat mensen beter met elkaar samenleven en de leefbaarheid van de buurt verbeteren. Onze rol is gericht op het faciliteren en ondersteunen van die initiatieven.

In de periode van de Wijkaanpak (2008-2012) werden corporaties door de overheid aangesproken op hun activiteiten in

het sociale domein. Wij vinden het een goede zaak dat we door dezelfde overheid nu worden aangespoord daarin terughoudender te zijn. Vanuit onze eigen rol en expertise zullen wij een bijdrage aan de buurt blijven leveren. Daarin zoeken we de samenwerking met professionele organisatie op het gebied van zorg en welzijn. We proberen het initiatief zo veel mogelijk bij de buurtbewoners zelf te laten. De meeste kracht wordt ontwikkeld als bewoners zelf initiatief nemen en zich eigenaar voelen van dat initiatief. Als woningcorporatie kunnen wij een bijdrage leveren door letterlijk ruimte te bieden.

Er zijn huurders die zelf hun woning willen beheren. Stadgenoot heeft dan ook een groot aantal projecten waar bewonerscollectieven een deel van het beheer hebben overgenomen. De nieuwe Woningwet gaat nog een stap verder. Die maakt het mogelijk dat bewoners wooncoöperaties vormen.

De relatie met woongroepen willen we helderder en zakelijker vorm geven. Nu lijkt het collectieve contract vaak op een glazen stolp die de bewoners meer dan gewone huurders beschermt tegen veranderingen in het beleid (bijvoorbeeld waar het gaat om huurharmonisatie of inkomensafhankelijke huurverhoging). Er zijn geen collectieven die vanuit zichzelf verantwoording afleggen over het reilen en zeilen binnen hun woon-gemeenschap. Op zich is dat geen probleem, maar wel als gebruik wordt gemaakt van het maatschappelijke vermogen van een corporatie. Daar hoort verantwoording afleggen en transparantie bij.

Betaalbaarheid en beschikbaarheid

Betaalbaarheid:
de kernvoorraad

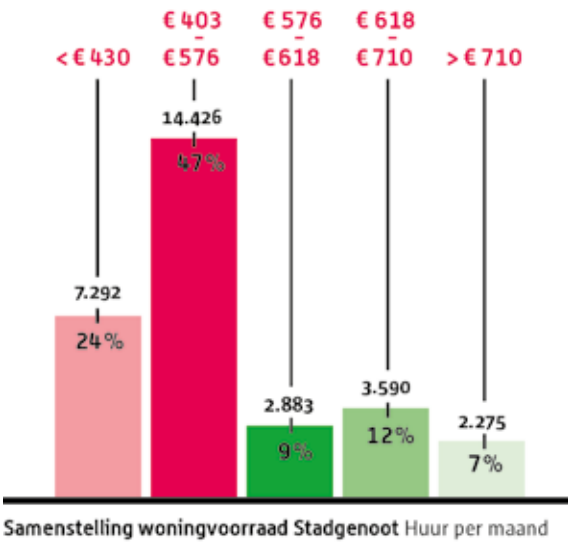
Stadgenoot heeft 29.916 sociale huurwoningen (huur tot € 710) en 1.485 vrijesectorhuurwoningen (datum: 1 januari 2015). De gemiddelde huur van een sociale huurwoning is € 480 per maand. Door verkoop, sloop en liberalisatie zal het aantal sociale huurwoningen de komende jaren afnemen. Dit wordt ten dele door nieuwbouw gecompenseerd.

Het gemeentebestuur streeft naar minimaal 187.000 betaalbare huurwoningen op 1 januari 2019. Dat aantal is de som van betaalbare corporatiewoningen en particuliere sociale huurwoningen. De verwachting is dat veel particuliere eigenaren hun woningen liberaliseren. De snelheid waarmee dit gebeurt laat zich moeilijk voorspellen. De corporaties zorgen ervoor dat zij begin 2019 nog ten minste 162.000 betaalbare huurwoningen in bezit hebben. Op 1 januari 2014 waren dat er nog 178.000.

In de Samenwerkingsafspraken die we met de gemeente en de huurders hebben gemaakt, is overeengekomen dat we voor de periode na 2019 streven naar een **dynamisch evenwicht**. Dat betekent dat het saldo van onttrekking (verkoop, sloop) en toevoeging (nieuwbouw, aankopen) voor de langere termijn neutraal moet zijn. Sterker, als het aandeel in de totale woningvoorraad (ongeveer 40%) gelijk moet blijven, zal de kernvoorraad moeten meegroeien.

Het is de vraag of de Amsterdamse corporaties daartoe in staat zijn. Kunnen zij de omvang van de betaalbare voorraad niet alleen stabiel houden, maar ook laten meegroeien met de omvang van de stedelijke woningvoorraad? Dat zou voor Stadgenoot betekenen dat de voorraad na de krimp (tot 2020) met naar schatting 200 woningen per jaar moet groeien. We onderzoeken of dit tot de mogelijkheden behoort en hoe we deze groei kunnen realiseren. Stadgenoot zal ten minste haar aandeel leveren in het behoud van de ‘kernvoorraad’. Wij zorgen ervoor dat Stadgenoot op 1 januari 2019 minimaal 26.500 sociale huurwoningen in Amsterdam heeft.

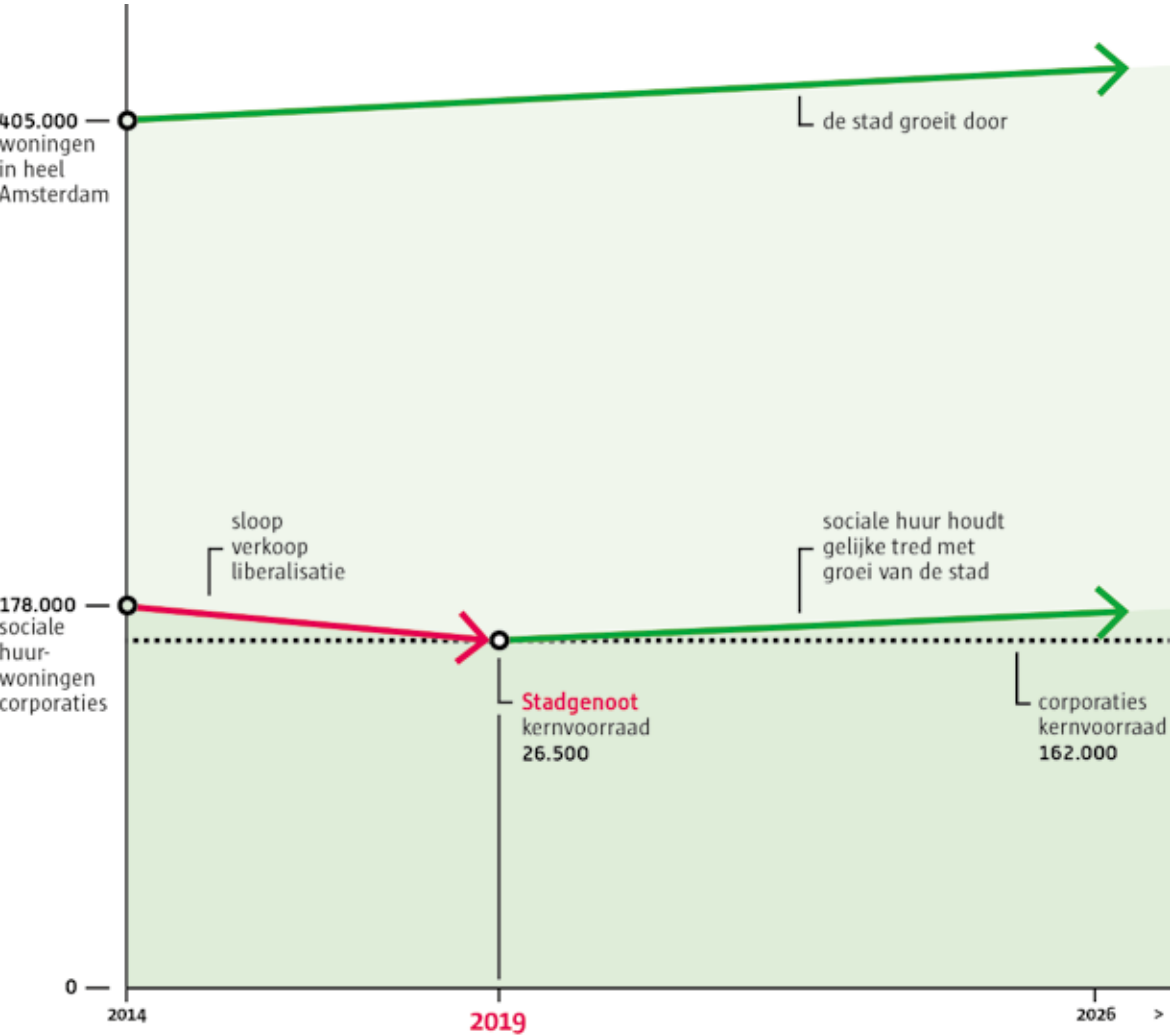
Het realiseren van een dynamisch evenwicht is een omvangrijke opgave. We moeten bijsturen in de bestaande plannen. Dat betekent minder verkopen (of meer bouwen / aankopen) en minder liberaliseren. De kosten voor het kwalitatief op orde houden van het bezit moeten uit de exploitatie worden gedekt. Dat vraagt een structureel gezonde woningexploitatie.



Voldoende woningen voor mensen met een bescheiden inkomen. Dat is onze primaire opdracht. Daarbij draait het zowel om betaalbaarheid als beschikbaarheid.

De komende jaren daalt de woningvoorraad van Stadgenoot nog. We hebben de inkomsten uit verkoop nodig om te kunnen voldoen aan de verzwaarde financiële eisen die aan ons gesteld worden, met name door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Vanaf 2019 hebben

we ons huishoudboekje helemaal op orde en kunnen we aankoop en nieuwbouw uit het exploitatieresultaat financieren. We verkopen niet alleen uit financiële overwegingen. Verkoop draagt ook bij aan onze doelstelling meer differentiatie in buurten en wijken te brengen.



Ontwikkeling woningvoorraad Amsterdam Samenwerkingsafspraken gemeente, corporaties en huurdersorganisaties

Waarom verkoopt Stadgenoot nog sociale huurwoningen?

Sinds het jaar 2000 verkoopt Stadgenoot sociale huurwoningen. De achterliggende gedachte is dat Amsterdam meer sociale huurwoningen telt dan de bevolkingssamenstelling rechtvaardigt. De inkomsten zijn altijd geïnvesteerd in aankoop van vastgoed, renovatie en nieuwbouw en zijn de komende jaren nog nodig om de financiële positie van Stadgenoot te versterken. Verkoop draagt bij aan het ideaal van de gemengde stad, met buurten waar zowel koop als sociale huur te vinden is. Relatief goedkope koopwoningen zijn belangrijk voor het middensegment voor wie in deze stad nauwelijks woonaanbod is. De komende jaren wordt het verkoopproces afgemaakt in complexen die al gesplitst en gedeeltelijk verkocht zijn. Menging is op buurt-niveau belangrijk, maar uit beheeroogpunt bij individuele complexen minder gewenst.

Voor een passend aanbod aan onze huurders maken we een onderscheid tussen woningen met een huur onder en boven de aftoppingsgrenzen; tussen woningen met een huurcontract voor bepaalde en onbepaalde tijd en onderscheiden we woonruimte voor mensen met een fysieke of verstandelijke beperking. Ook geliberaliseerde woningen moeten volkshuisvestelijk gezien zo effectief mogelijk worden ingezet. Wij houden de focus op het middensegment (afgerond: tot € 1000 huur per maand) om nog mogelijkheden te bieden voor huishoudens met een jaarinkomen tot € 45.000. Daarmee willen we de doorstroming bevorderen.

Duurdere woningen (boven € 1000) gaan we bij voorkeur met een *Friends*-contract aan meerdere bewoners verhuren.

Beschikbaarheid: meer dynamiek

De ‘kernvoorraad’ moet duurzaam worden bestemd voor huishoudens die erop zijn aangewezen. Om de goede match tussen woningvoorraad en huurders te maken, moet er meer nadruk komen op het **passend aanbieden** van de woningen. Dat betekent meer woningen voor woningzoekenden die zijn aangewezen op huurtoeslag. We gaan ons streefhuurbeleid daarom aanpassen. Nu is dat beleid erop gericht dat 50 procent van de woningen die wij toewijzen een goedkope huurwoning tot de huurtoeslaggrens is, 25 procent een woning tussen huurtoeslaggrens en sociale huurgrens en 25 procent een woning in de vrije sector. We gaan het streefhuurbeleid aanpassen van 50-25-25 naar 70-20-10.

We moeten de woningen ook **passend toewijzen**.

- Huurders die afhankelijk zijn van huurtoeslag moeten als eerste in aanmerking komen voor de 70% van alle Stadgenootwoningen met een huur tot de aftoppingsgrenzen (‘aftoppen’ is het maximeren van de huur, zodat die onder het bedrag blijft waarbij je nog in aanmerking komt voor huurtoeslag). De passendheidstoets schrijft voor dat 95% van de toewijzingen, aan huishoudens die huurtoeslag kunnen krijgen, een woning is met een huur onder de aftoppingsgrens.
- Woningzoekenden met een iets hoger

inkomen, maar nog onder € 39.000, komen bij voorrang in aanmerking voor de woningen tot € 710 (20% van de aangeboden woningen).

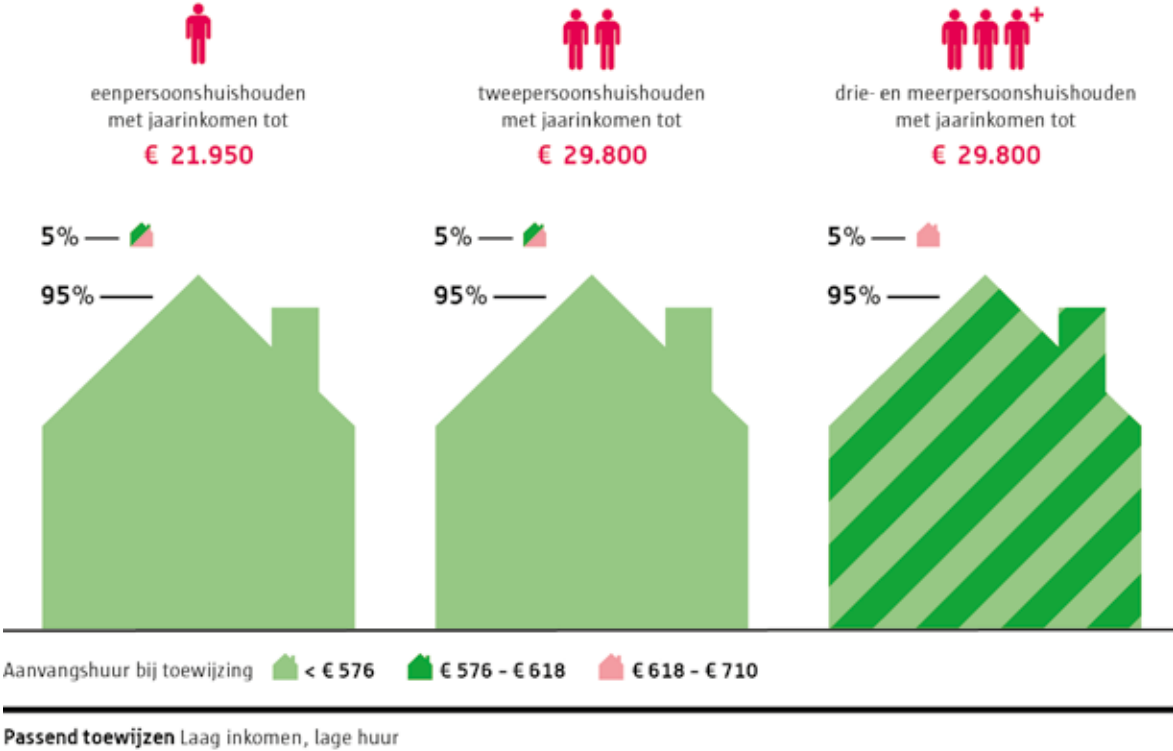
- Tien procent van de vrijkomend woningen kan Stadgenoot in de vrije sector toewijzen. We leggen hier de nadruk op huishoudens met een middeninkomen en *Friends*-contracten.



We moeten er bovendien voor zorgen dat de woningen duurzaam **passend worden bewoond**. Daarvoor gaan we voor starters werken met het vijfjarencontract. Na afloop van het contract gaan ze op zoek naar een woning die op dat moment bij hun situatie past. Voor de verdeling van reguliere sociale huurwoningen zijn we geen voorstander van verloting. Voor de toekenning van vijfjarencontractwoningen zou dat systeem wél geschikt kunnen zijn. Het voorkomt dat ook voor deze woningen groeiende wachtrijen ontstaan. Tegenover tijdelijkheid moet snelle beschikbaarheid staan.

Daarnaast zijn we voor een periodieke inkomenstoets. Minister Blok heeft zich voorstander getoond van een vijfjaarlijkse inkomenstoets voor huurders van sociale huurwoningen. Bij huurders die meer verdienen dan € 39.000 verhogen we de huur tot wat volgens het woningwaarderingsstelsel (WWS) ‘maximaal redelijk’ is. Om ervoor te zorgen dat onze woningen passend worden bewoond, blijven we onrechtmatige bewoning bestrijden. Kortgeleden hebben we besloten de formatie uit te breiden van drie naar vier medewerkers. Zo komen er sociale huurwoningen vrij voor wie ze bedoeld zijn.

Duurzaam passend gebruik van de kernvoorraad is alleen mogelijk als er meer dynamiek komt. De doorstroming moet worden bevorderd. Eerdere experimenten om oudere bewoners te bewegen naar een kleinere of gelijkvloerse woningen te gaan, hebben weinig succes gehad. Als er ruimte



komt voor een huursombeleid (zie volgende pagina) kunnen we de huurverhoging beter verdelen tussen nieuwe en zittende huurders. Op die manier moet verhuizen aantrekkelijker worden. Daarom is het belangrijk dat we in het middensegment goede en ruimere woningen kunnen aanbieden, zodat het ook aantrekkelijk wordt om door te stromen.

Voor ons hangt het behoud van de kernvoorraad en het duurzaam passend gebruik direct samen. Het is onverantwoord in een gespannen woningmarkt de huren van woningen kunstmatig laag te houden en tegelijkertijd te accepteren dat ze worden bewoond door

huishoudens met een hoger inkomen. De inkomensafhankelijke huurverhoging prikkelt bewoners met een hoger inkomen te verhuizen. Maar dan moet er wel een alternatief zijn om een volgende stap in de wooncarrière te kunnen zetten.

Vastgoedsturing

We moeten zuinig zijn op onze kernvoorraad. Dit betekent dat wij ons bij alle investerings- en beheerbeslissingen bewust moeten zijn van de gevolgen voor de betaalbaarheid. Daarnaast dicteert de nieuwe Woningwet dat we een scheiding aanbrengen tussen onze sociale en commerciële activiteiten. Woningen kunnen vervolgens niet meer zo makkelijk

De huursombenadering

De huren van sociale huurwoningen mochten lange tijd alleen met het inflatiepercentage worden verhoogd. De enige mogelijkheid die corporaties hadden om extra huurverhogingen te realiseren, was de huren bij nieuwe huurders te verhogen. Daardoor zijn de verschillen tussen zittende en nieuwe huurders groot geworden. Vooral starters en doorstromers zijn de dupe.

Bij de huursombenadering krijgt niet iedere woning dezelfde huurverhoging. Woningen die volgens de woningcorporatie nu relatief goedkoop zijn, krijgen een hogere huurverhoging dan woningen die nu al een goede prijs hebben. Via de maximale huursomstijging reguleert de overheid de totale stijging van de huren van de corporatie (de huursom). De huursom mag dan bijvoorbeeld 1 of 2 procent méér stijgen dan inflatie. Bovendien stelt de overheid wel een maximum vast voor individuele woningen. Dit maximum kan afhangen van de huidige prijs. Woningen die nu relatief duur zijn, krijgen zo een huurverhoging die niet meer is dan de inflatie; bij relatief goedkopere woningen kan dat hoger uitvallen. Zo kunnen corporaties meer sturen op de waarde en kwaliteit van de woning.

De huursombenadering doet veel meer recht aan de relatie tussen de huur en de kwaliteit van de woning. De minister wil de huursombenadering in 2016 invoeren.

* *Asset* is Engels voor bezit of eigendom. Het doel van *asset management* is de waarde van bezittingen en eigendommen optimaal te laten renderen.

van categorie wisselen. We ontwikkelen per complex een duidelijke visie die aangeeft of we de woningen verkopen of behouden en in het laatste geval of ze in het betaalbare of het middensegment komen.

Veel complexen zijn ‘gespikkeld’ met een mix van sociale huur-, vrijsectorhuur- en koopwoningen. We streven naar een duidelijker profiel per complex. Een complex wordt dus óf huur óf koop; óf vrije sector óf sociaal. Menging is van belang op buurtniveau, niet op het niveau van individuele complexen.

Om te kunnen sturen op rendement hebben we vanaf 2012 *asset management** geïntroduceerd. Waar beleggers alleen sturen op **financieel rendement**, sturen wij ook op **maatschappelijk prestaties**. Zo willen we passende huisvesting aan onze verschillende doelgroepen bieden en een bijdrage leveren aan de gemengde stad. In de Samenwerkingsafspraken is overeengekomen dat in alle 22 wijken de stadsdelen het gesprek met de corporaties aangaan over de gewenste woningdifferentiatie.

De portefeuillestrategie wordt uitgewerkt tot plannen voor ieder afzonderlijk complex. Deze complexplannen zijn de basis voor het gesprek dat onze gebiedsbeheerders voeren met bewonerscommissies en Verenigingen van Eigenaren. De portefeuillestrategie en complexplannen vormen samen het kader voor toekomstige investerings- en beheerbeslissingen en zijn de basis voor het bestuurlijk overleg met gemeente en stadsdelen.

De maatschappelijke prestatie-indicatoren van Stadgenoot

- 1

Betaalbaarheid
Het bieden van betaalbare woningen voor wie zich niet kan redden op de vrije woningmarkt of tijdelijk een steuntje in de rug nodig heeft.
- 2

Passendheid
Het zo goed mogelijk inzetten van onze woningvoorraad op de krappe Amsterdamse woningmarkt, zowel financieel (niet te duur of te goedkoop) als fysiek (niet te krap of te ruim).
- 3

Beschikbaarheid
Voldoende woningen beschikbaar houden voor de diverse doelgroepen en het actief inzetten op doorstroming, bewoners-initiatieven en experimenten op het gebied van flexibel huren, vijfjarencontract en nieuwbouw voor het middensegment.
- 4

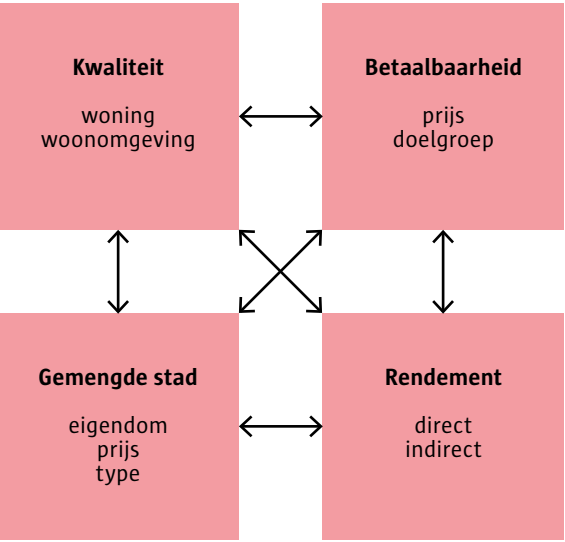
Kwaliteit woning
Een minimale kwaliteitsnorm van ‘schoon, heel en veilig’ voor alle woningen (met uitzondering van woningen die binnen vijf jaar worden gesloopt), aangevuld met een hogere kwaliteitsnorm voor woningen die langer dan 15 jaar in exploitatie blijven.

- 5

Kwaliteit woonomgeving
Afmaken van de herstructurering en actieve inzet op leefbaarheid in buurten die daar om vragen.
- 6

Gemengde stad
We zetten ons in voor een gemengde stad, waar in de populaire (dure) marktgebieden ruimte is en blijft voor sociale huurwoningen en huurwoningen in het lage middensegment. In de nieuwe uitbreidingswijken willen we sociale woningen bouwen of aankopen en verhuren.

Optimale ‘verbinding’ met gemeente, huurdersorganisaties en bewonerscommissies is een belangrijke randvoorwaarde om deze prestaties te kunnen realiseren. We zijn immers een maatschappelijke onderneming en willen tegemoet komen aan de vraag van onze omgeving.



Afwegingskader kwaliteit - locatie - prijs

Kwaliteit van wonen

Stadgenoot wil zijn huurders passende kwaliteit bieden. Passend afgezet tegen kosten en huurhoogte. Maar ook passend ten opzichte van de specifieke behoeftes van bewoners. Daarbij is het besef belangrijk dat 'kwaliteit' een ondergrens heeft, maar ook een bovengrens. Een hogere kwaliteit wordt doorgaans niet vertaald in een hogere huurprijs, wat feitelijk een inefficiënt gebruik van maatschappelijk vermogen is.

Woningen

Onze woningen moeten betaalbaar zijn voor onze huurders en ze moeten een behoorlijke kwaliteit hebben. Wij noemen dat de **basiskwaliteit**. In 2015 voldoen vrijwel al onze woningen aan dat kwaliteitsniveau. Vooral het veilig maken van de woningen heeft van ons een grote inspanning gevraagd. Mede door de overname van woningen van Far West beschikten we in 2013 over ruim 3500 woningen met een open verbrandingstoestel. Op het moment van schrijven resteren nog slechts 200 woningen met een geiser of gevelkachel.

Met het bereiken van die basiskwaliteit zijn we er niet. Het niveau is niet toekomstbestendig. Wat we nu een behoorlijke kwaliteit vinden, kan over tien jaar achterhaald zijn. Een geiser was vroeger een *state of the art* warmwaterapparaat, nu is een HR-combiketel de norm.

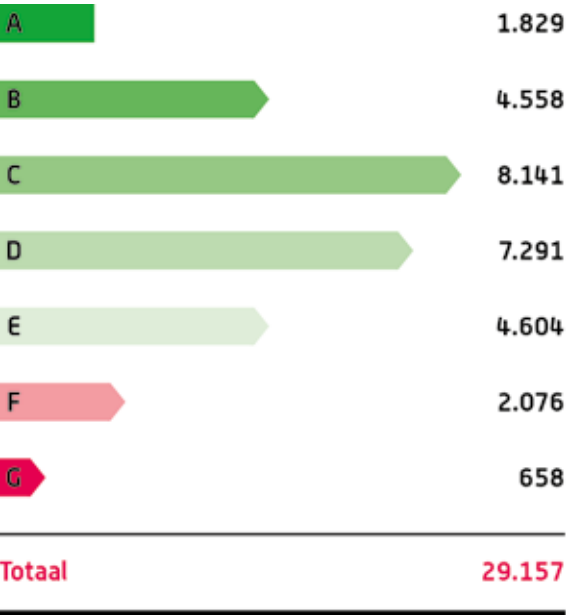
We hebben het basiskwaliteitsniveau in 2010 vastgesteld om met voorrang de slechtste complexen aan te pakken. Na het inlopen van alle achterstanden moeten we onze aandacht nu richten op het duurzaam op voldoende niveau houden van onze woningen. Die moeten niet alleen een basiskwaliteit hebben, maar ook een **toekomstkwaliteit**. De noodzakelijke woningverbetering is onderdeel van de periodieke onderhoudscyclus. Voor de komende vijf jaar houden we het budget voor onderhoud en verbetering op hetzelfde niveau als de afgelopen jaren. Om de kwaliteit op het gewenste niveau te brengen, moeten de middelen daarom nog efficiënter worden ingezet dan we gewend waren. Dat lukt door beter samen te werken, zowel intern als met externe partijen.

Een belangrijke doelstelling is **duurzaamheid**. Dat gaat bijvoorbeeld over duurzaam materiaalgebruik in het vastgoedonderhoud, iets wat eerder een mentaliteitskwestie is dan een financiële opgave. De grootste duurzaamheidswinst

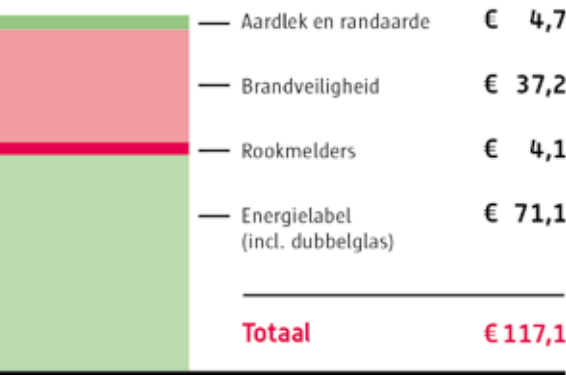


Veiligheid boven alles

Met een grootscheepse campagne werden huurders overgehaald om open verbrandingstoestellen, zoals geisers en gaskachels, te laten vervangen door een CV-installatie met HR-ketel. In twee jaar tijd kregen 3300 woningen een veilige verwarming.



Energielabels Woningen Stadgenoot



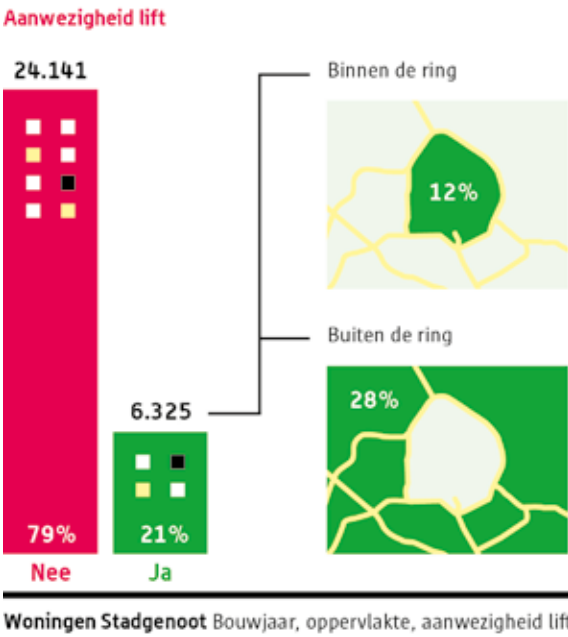
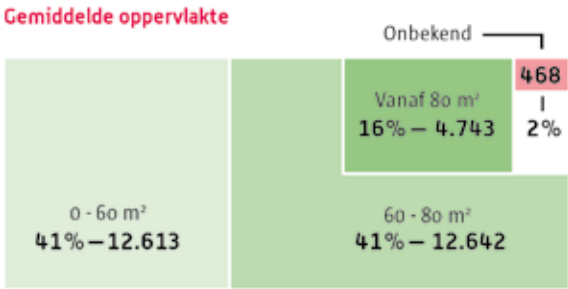
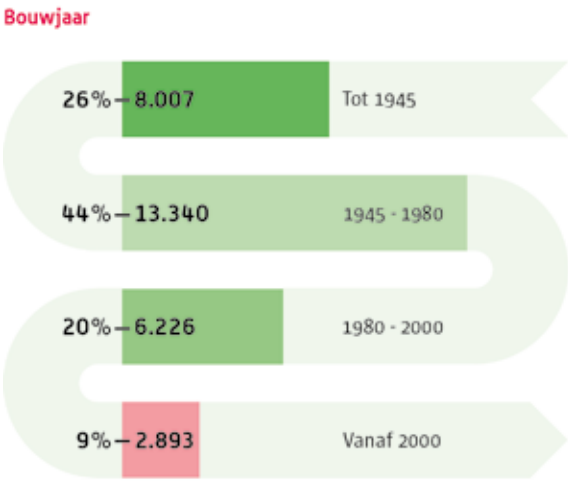
Kostenraming realiseren toekomstkwaliteit In miljoenen

is de komende jaren te behalen in het verbeteren van de energetische prestatie van onze woningen. Op dit moment hebben nog ruim 2700 woningen een F- of G-label en 4600 woningen een E-label. We streven naar gemiddeld C-label in 2020. Vrijwel alle F- en G-labels moeten dan zijn verdwenen en het aantal E-labels gehalveerd.

In de Samenwerkingsafspraken is overeengekomen dat gemeente, corporaties en huurdersorganisaties een plan van aanpak opstellen voor het verbeteren van de duurzaamheid van de bestaande woningvoorraad. In dit plan moet een evenwicht worden gevonden tussen het realiseren van de klimaatdoelstellingen en een aantrekkelijk aanbod aan huurders. Draagvlak bij huurders is onmisbaar voor een succesvolle aanpak.

Naast de duurzaamheidsdoelstellingen moet ook de **veiligheid** van de bestaande voorraad verder worden verbeterd. Met name het beperken van het risico op brandoverslag vraagt stevige investeringen en is onderdeel van de toekomstkwaliteit.

We gaan in de toekomst kleiner bouwen, zeker als het gaat om sociale huurwoningen in de meer centraal gelegen stadsdelen en ook als het gaat om woningen voor één- en tweepersoonshuishoudens. Bij passend bouwen houden we wel rekening met onze verschillende doelgroepen. In beperkte mate blijven we grote woningen bouwen voor grote gezinnen, met name in herstructureringsgebieden. Het bouwen van woningen met een lift blijft van groot



belang om geschikte huisvesting te bieden aan ouderen, juist binnen de ring.

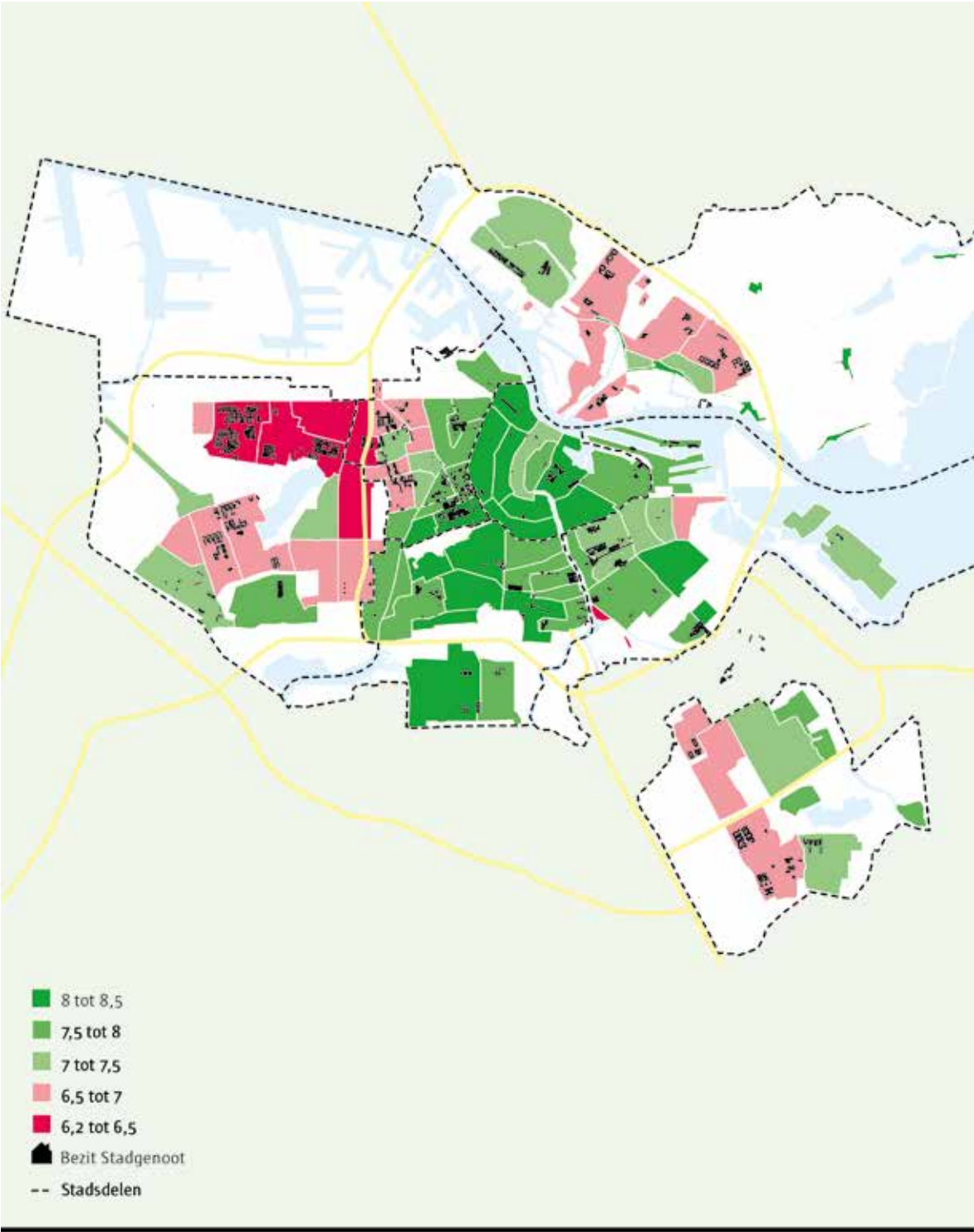
Door de kosten van nieuwbouw te beperken, proberen we de beschikbare **investeringsruimte optimaal te benutten**. Nieuwbouw blijft om meerdere redenen van belang. Door sociale nieuwbouw op uitbreidingslocaties kunnen we bijdragen aan de groei van de stad. Nieuwbouw stelt ons in staat actief in te blijven spelen op de veranderende vraag op de woningmarkt. Door nieuwbouw kunnen we permanent onze eigen portefeuille vernieuwen.

Buurt

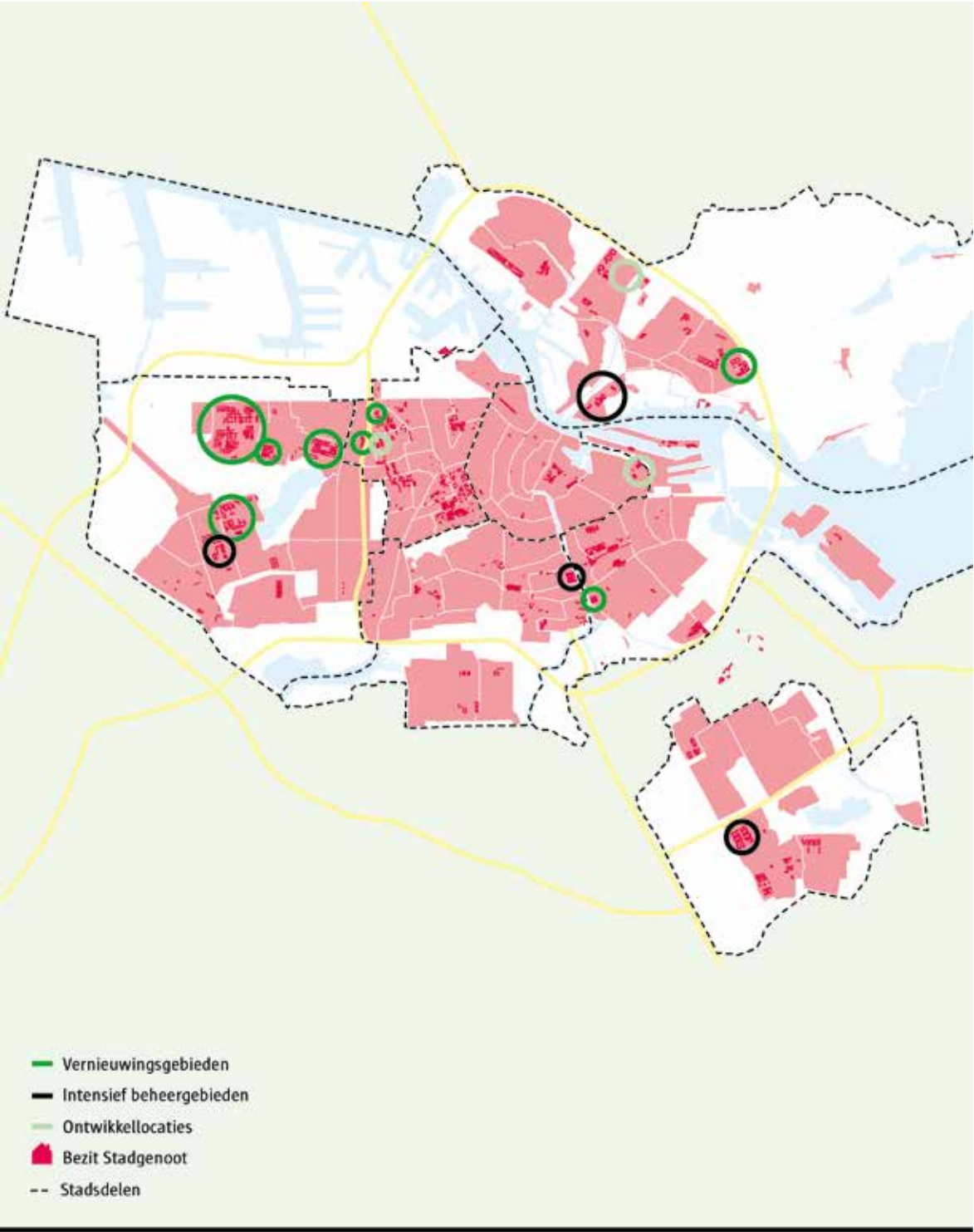
De kwaliteit van het wonen wordt niet alleen bepaald door de kwaliteit van de woning, maar ook door de kwaliteit van de omgeving. Wat is er nodig om een buurt leefbaar te laten zijn?

Dankzij het tweejaarlijkse onderzoek Wonen in Amsterdam is er veel informatie beschikbaar over de waardering van buurten. Sinds een aantal jaren scoren alle Amsterdamse buurten ten minste een voldoende. Dat wil niet zeggen dat er nergens problemen zijn.

In de buurten die goed functioneren wil Stadgenoot vooral een goede huisbaas zijn. Van ons wordt in deze **‘goede huisbaas-gebieden’** geen extra inzet gevraagd. In andere buurten, met name waar wij veel bezit hebben, wordt meer gevraagd om de buurt schoon, heel en veilig te houden en ervoor te zorgen dat mensen op een goede manier met elkaar samen leven. Wij noemen dit **‘intensief-beheergebieden’**.



Leefbaarheidsscores per buurt *Bron Wonen in Amsterdam 2013*



Bezit Stadgenoot Gebiedsgerichte aanpak

In deze buurten zetten we wijkbeheerders in, ondersteunen we buurtinitiatieven en bieden we letterlijk ruimte aan buurtbewoners met onze Buurtentrees.

Met de **differentiatie** van het woning-aanbod leveren we ook een bijdrage aan de leefbaarheid. Buurten met een groot aandeel sociale huurwoningen zijn kwetsbaarder dan gemengdere buurten. Dat is niet verwonderlijk, want wij huisvesten

meer kwetsbare bewoners. Door niet alleen woningen in het sociale huursegment te verhuren, maar ook in het middensegment of woningen te verkopen, komen er andere bewoners in een wijk te wonen. Daarmee hebben wij invloed op de menging die ontstaat tussen jongere en oudere, armere en rijkere, meer en minder kwetsbare bewoners. Over de gewenste differentiatie in buurten gaan we in gesprek met stadsdelen, bewoners en collega-corporaties.



Goed gemengd:
de Diamantbuurt



Ateliers WG-terrein

Stadgenoot heeft ook veel **bedrijfsruimtes** in bezit. Een flink deel zullen we afstoten. We willen alleen nog bedrijfsonroerendgoed hebben dat direct bijdraagt aan het woongenot van onze huurders.

Met **maatschappelijk vastgoed**, vooral waar het gaat om het aanbieden van ruimtes voor zorg- en welzijnsactiviteiten, gaan we zuinig om. Vooral voor oudere bewoners en bewoners met een lichamelijke of verstandelijke beperking is het van groot belang dat er in de buurt zorg en welzijn kan worden geboden.

Stadgenoot heeft ruim 200 **ateliers** in bezit en is daarmee één van de grootste eigenaren van dit soort vastgoed in Amsterdam. Ateliers dragen bij aan de levendigheid van buurten en betaalbare werkruimtes voor kunstenaars zijn van groot belang voor de stad. Ze moeten wel goed worden gebruikt en er moet meer doorstroming komen. We zijn in gesprek met de gemeente Amsterdam of we de ateliers kunnen onderbrengen in een nieuwe organisatie.



Dudokbuurt

Stedelijke vernieuwing

In sommige buurten zijn maatregelen die het leefklimaat verbeteren en meer variatie in de bevolkingssamenstelling brengen onvoldoende om er aantrekkelijke wijken van te maken. In die buurten moet echt worden geïnvesteerd in de ruimtelijke kwaliteit.



Waterlandpleinbuurt

Sinds de jaren negentig is Stadgenoot actief betrokken bij de stedelijke vernieuwing in Nieuw-West en Noord. Door de crisis op de woningmarkt zijn vanaf 2008 veel plannen stil komen te liggen. In ‘De Opstelling’ (2012) hebben wij hoge prioriteit gegeven aan het afronden van de herstructurering. Plannen zijn heroverwogen en bijgesteld. Door minder ingrijpend de stedenbouwkundige structuur te veranderen, kunnen we plannen beter faseren en risico’s beheersen. In veel buurten worden de resultaten zichtbaar, zoals in het Bosleeuwgebied en de Kolenkitbuurt in Bos en Lommer, in de Bakema- en Dudokbuurt in Geuzenveld en in de Waterlandpleinbuurt in Noord. Op die manier bieden we perspectief aan bewoners die al heel lang op een nieuwe woning wachten.



Kolenkit



Duplexeiland



Noordoever
Sloterplas



Wildemanbuurt



Van der Kunbuurt

In een aantal andere buurten zijn de herstructureringsplannen volledig stil komen te liggen. We hebben ervoor gezorgd dat de woningen voldoen aan de basiskwaliteit en dat de buurten leefbaar zijn, maar grote investeringen zijn uitgesteld. Het gaat om vier buurten, met vrijwel uitsluitend sociale huurwoningen. In Nieuw-West betreft het Slotermeer (Duplexeiland), Noordoever Sloterplas en Wildemanbuurt. In Oost gaat het om de Van der Kunbuurt.

In de komende vijf jaar hakken we, in gesprek met bewoners, stadsdelen en gemeente, de knoop door: wordt het sloop en nieuwbouw of renovatie? De uitvoering van de plannen in deze vier buurten zal plaatsvinden tussen 2020 en 2025. Wat de uitvoering betreft, ligt de komende jaren de nadruk op het afronden van de herstructurering in Geuzenveld, de Kolenkitbuurt, de Bosleeuw en de Waterlandpleinbuurt.

Oostenburg en andere ontwikkellocaties

Het eiland Oostenburg neemt een bijzondere positie in. We hebben in 2004 de Van Gendthallen gekocht en in 2008 een groot deel van de overige gronden en opstallen kunnen verwerven.

Het eiland heeft een bedrijfsbestemming, maar de gemeente biedt ruimte voor transformatie tot een gemengd woon-werkgebied. Er is hard gewerkt aan het opstellen van een ontwikkelstrategie.



Oostenburg

De gemeente zal de eerste helft van 2016 het nieuwe bestemmingsplan vaststellen, zo is de verwachting.

Voor Stadgenoot is dit zowel naar zijn omvang als naar zijn aard een bijzonder project. Het is de grootste nieuwbouwlocatie in de binnenstad van Amsterdam. In totaal kunnen er op onze grond 800 à 900 woningen worden gebouwd, waarvan rond de 250 in de sociale sector.

Om de ontwikkeling van Oostenburg tot een succes maken, is in 2015 een projectorganisatie ingericht. Zij zorgt voor het bouwrijp maken van de grond, de aanleg van de openbare ruimte en de uitgifte van kavels. Zodra deze fase achter de rug is, richt Stadgenoot zich op de bouw van sociale huurwoningen voor jonge stedelingen en senioren. Voor de bouw van koop- en duurdere huurwoningen geven we kavels uit aan particuliere investeerders, waaronder collectieve particuliere opdrachtgevers en coöperaties. De grond onder de sociale huurwoningen wil Stadgenoot behouden, de grond onder de overige bestemmingen verkopen. De in te richten openbare ruimte zal worden overgedragen aan de gemeente.

Andere grote ontwikkellocaties hebben we in de afgelopen jaren verkocht. Bij de verkoop van de Oranjewerf, aan de noordoever van het IJ, is met de koper overeen gekomen dat Stadgenoot de eerste gegadigde is voor de bouw van sociale huurwoningen.



Oostenburg
Westzijde

Wonen en zorg

De komende jaren zal Amsterdam gaan vergrijzen. Dat geldt ook voor de huurders van corporaties. Zij zullen langer zelfstandig moeten blijven wonen. Mensen met een lager zorgzwaartepakket (ZZP 1 tot en met 3) krijgen geen indicatie meer voor een intramurale woonvorm. Ze zijn aangewezen op thuiszorg.

De grote vraag is dus niet óf mensen langer zelfstandig blijven wonen, maar h oe ze dat doen en wat wij onze huurders dan kunnen bieden. Dat geldt voor ouderen en voor andere mensen die zorg nodig hebben, bijvoorbeeld omdat ze een psychiatrische of lichamelijke beperking hebben. Naast zorg gaat het om veiligheid en bescherming. Wij werken de komende jaren het concept ‘veilig en verzorgd wonen’ uit en gaan dit toepassen in onze complexen.

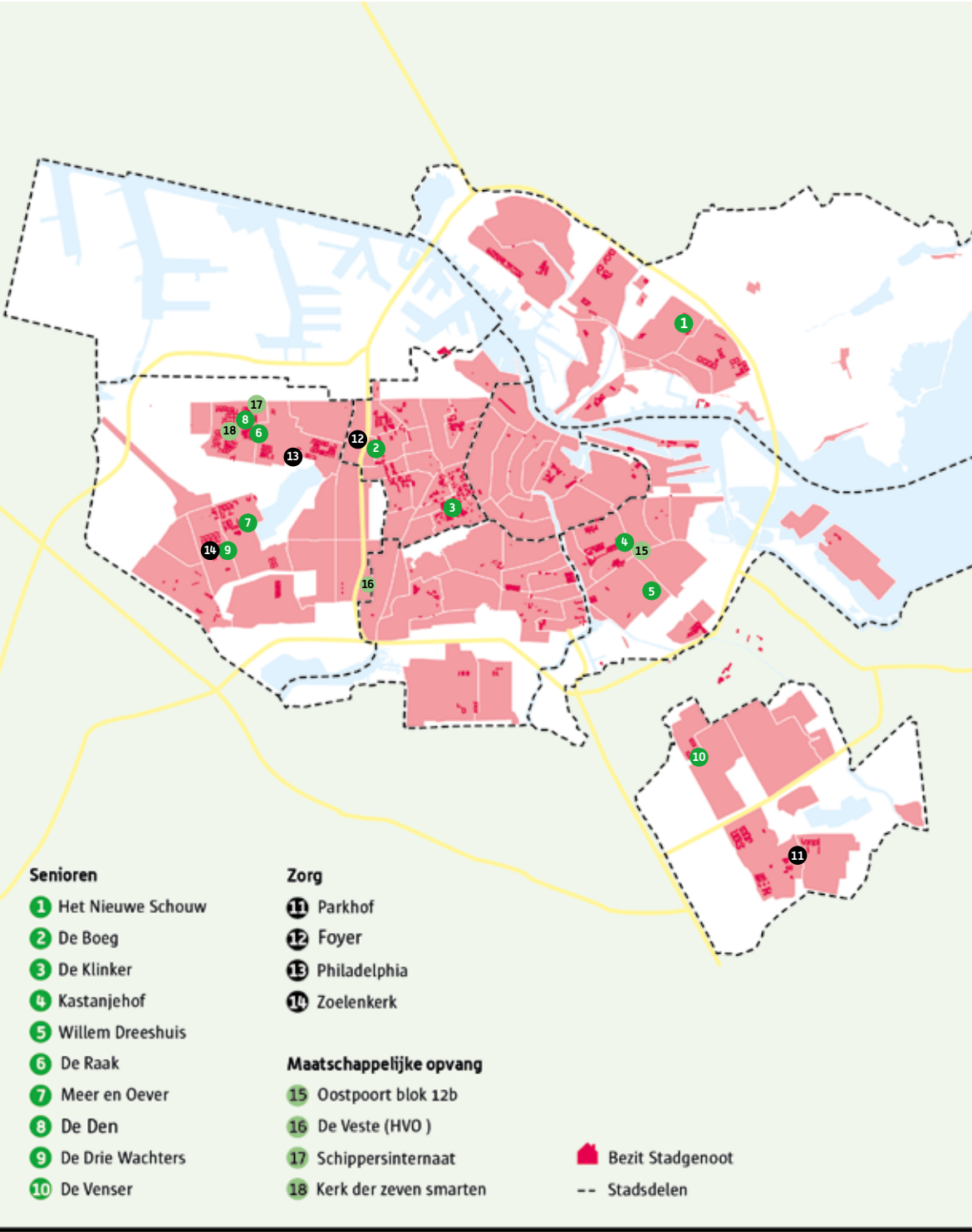
Stadgenoot is een van de grootste eigenaren van zorgvastgoed in Amsterdam. De komende vijf jaar is nauwelijks sprake van nieuwbouw. De aanpassing van de Venser is uitgesteld tot na 2019.

Het verdwijnen van de traditionele verzorgingshuizen plaatst ons voor een omvangrijke transformatieopgave. Als een gebouw vrijkomt, wordt naar een andere zorgbestemming gezocht. Pas als dat niet lukt, komt transformatie naar bijvoorbeeld wooneenheden voor starters in beeld.

Stadgenoot staat open voor nieuwe initiatieven op het gebied van wonen en zorg. Voor nieuwe verzoeken voor huisvesting van specifieke groepen kijken we eerst naar de mogelijkheden in de bestaande voorraad of ons planaanbod. Vaak is het geclusterd aanbieden van woningen met een beperkt aantal voorzieningen voldoende om aan de vraag tegemoet te komen.



Langer zelfstandig
blijven wonen



Huisvesting senioren, zorg en maatschappelijke opvang

Organisatie

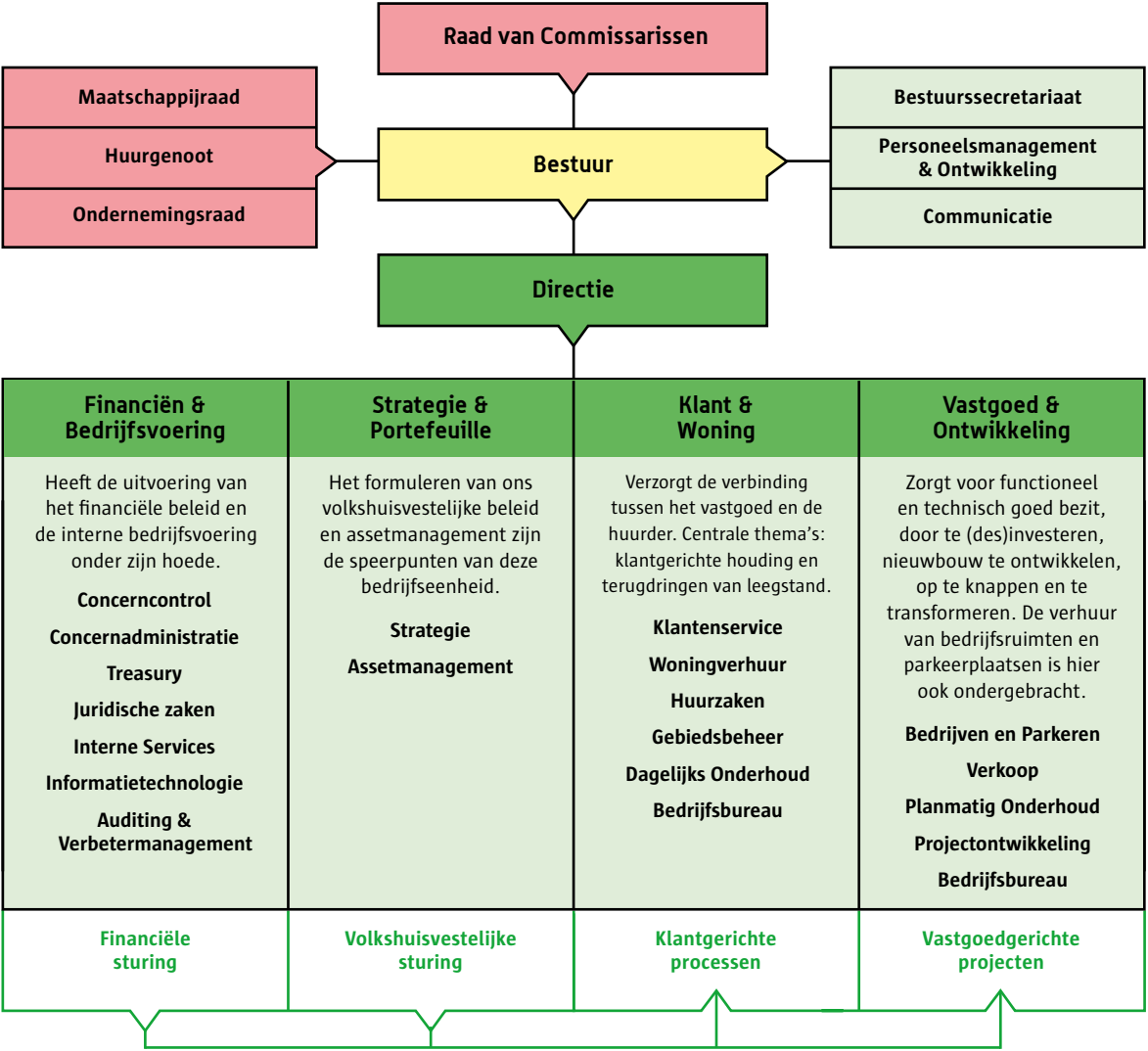
De exploitatie van ons bezit moet ons in staat stellen een gelijk blijvend en liefst groeiend aantal woningen van goede kwaliteit te bieden. Dat lukt alleen als de bedrijfs- en rentelasten verder worden teruggedrongen. De organisatie moet ‘slank en lenig’ zijn.

Organogram en besturingsmodel

Slank en lenig

Stadgenoot wil slank en lenig zijn. Slank omdat de bedrijfslasten omlaag moeten; lenig omdat we in staat moeten zijn goed in te spelen op de voortdurend veranderende omgeving. De nieuwe Woningwet biedt duidelijkheid over het werkdomein. Maar de vraag hoe we onze rol invullen zal geleidelijk aan in de komende jaren worden bepaald.

‘Terug naar de kerntaak’ betekent in Amsterdam niet alleen ‘beheren wat je hebt’. Integendeel, wij willen blijven bijdragen aan de groei van de stad. De investeringen die daarvoor nodig zijn, kunnen we niet meer dekken uit verkoopopbrengsten. We moeten toe naar een situatie waarin ons exploitatieresultaat toereikend is. Het verschil tussen inkomsten



en uitgaven moet worden vergroot door onze bedrijfslasten omlaag te brengen en onze schuld (en daarmee onze rentelasten) te verkleinen.

De hoofdstructuur van de organisatie blijft ongewijzigd (zie vorige pagina). Wel moet de organisatie een volgende verbeterslag maken. Drie grote projecten staan de komende tijd centraal:

2009 – 2016 van 444 naar 324 – 120



2016 – 2020 van 324 naar 300 – 24



vanaf 2020 in balans 300



Ontwikkeling fte’s Inclusief dochters

1 Het verbeteren van de belangrijkste klantprocessen

Het verhuur- en mutatieproces, ofwel verhuisproces, wordt al op projectmatige basis verbeterd. Als dit naar tevredenheid verloopt, pakken we meer bedrijfsprocessen op deze manier aan.

2 Verbetering van bedrijfsvoering en IT-structuur

De huidige lappendeken aan systemen en applicaties werkt belemmerend op verdere innovaties. Een beter geïntegreerd systeem moet ons in staat stellen flexibeler in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.

3 Scheiding van sociale en commerciële activiteiten

In het kader van de nieuwe Woningwet moeten keuzes worden gemaakt welk bezit we als sociaal, dan wel commercieel aanmerken. Daarnaast moet de administratieve inrichting worden aangepast.

De organisatie wordt verder afgeslankt. Ultimo 2019 telt Stadgenoot nog 300 fte. Dat kan door afname van het aantal verhuureenheden en een grotere focus op onze activiteiten. Daarnaast moet verbetering van de IT en stroomlijning van de processen efficiencywinst opleveren. Door de extra inzet op de drie bovengenoemde projecten (verbetering klantprocessen, verbetering IT-structuur en aanpassing administratieve inrichting) verwachten we dat de personeelsreductie vooral in de laatste twee jaar (2018/2019) wordt gerealiseerd.

Informatietechnologie (IT)

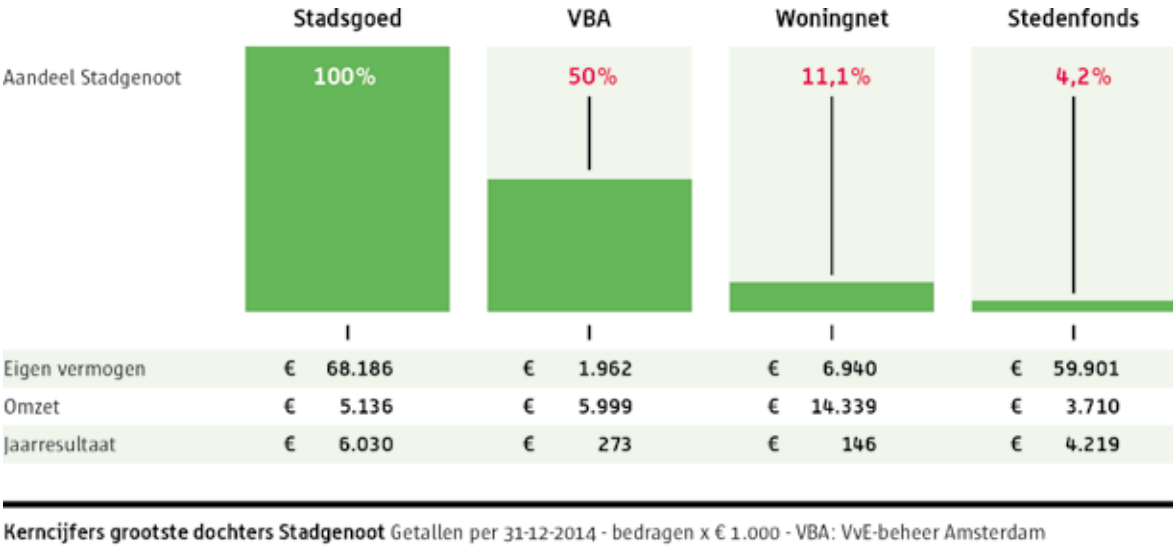
De IT-omgeving van Stadgenoot dreigt verouderd te raken. Om de bedrijfsprocessen beter te ondersteunen, tegen lagere kosten en met grotere klanttevredenheid, gaat Stadgenoot de komende vijf jaar extra investeren in IT. We gaan het ‘applicatielandschap’ vereenvoudigen, processen verder automatiseren, klantcontacten digitaliseren en social media in onze communicatie met klanten integreren. Dat vraagt om verdere professionalisering van de IT-organisatie: de aansturing (planning en projectmatig werken), architectuur, applicatie- en toegangsbeveiliging, gegevenskwaliteit en koppelingen tussen bedrijfskritische applicaties moeten beter.

Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van beleid en wetgeving, zoals de verhuurdersheffing, Europese privacyregels, de kerntakendiscussie en het scheiden

van commercieel en maatschappelijk vastgoed eisen grote inspanningen van de IT-organisatie. Daar wordt een strategische toekomstvisie op ontwikkeld. We onderzoeken of Stadgenoot deze verantwoordelijkheid, geheel of gedeeltelijk, zelf kan blijven nemen, of dat samenwerkingsverbanden met andere woningcorporaties of commerciële aanbieders hier beter geschikt voor zijn.

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Alle veranderingen in het dagelijkse werk vergen veel van onze medewerkers. Al jarenlang worden zij geconfronteerd met verandering en onzekerheid. En dat blijft zo. De organisatie moet afslanken en het werk verandert. Dat vraagt om flexibiliteit, om een houding om binnen het bedrijf te willen switchen naar ander werk en ook buiten de deur te kijken naar nieuwe carrièremogelijkheden.



Een flexibele werkhouding is een verantwoordelijkheid van zowel de werkgever als de werknemer. Stadgenoot moet investeren in opleiding en coaching. De werknemers moeten zelf ook zorgen voor duurzame inzetbaarheid. Daar kan de werkgever bij helpen, maar het stelt eisen aan de opstelling van medewerkers en de cultuur binnen de organisatie. Medewerkers moeten meer verantwoordelijkheid nemen voor hun werk en voor hun eigen loopbaan.

Met de focus op de kernfunctie komt ook de vraag op wat Stadgenoot zelf doet en wat wordt uitbesteed. Op dit moment worden er al activiteiten



Buurtdag
Osdorp

uitbesteed. Sommige hebben we ondergebracht in dochterondernemingen (zie pagina hiervoor).

De komende jaren onderzoeken we ook of er efficiency- en kwaliteitswinst is te behalen door verdere uitbesteding. Waar outsourcing onze bedrijfsvoering zal verbeteren, gaan we dat doen.

Klantbesef en
klantbehandeling

Het uiteindelijke resultaat van Stadgenoot is de dienstverlening aan de klant. In de afgelopen jaren hebben we meer focus aangebracht in de activiteiten van de organisatie. Er is maar één taak en dat is

De buurt in
Elk jaar organiseert Stadgenoot een Buurtdag.
Alle medewerkers doen mee. Er zijn rond-
leidingen, huisbezoeken, opruimacties, noem
maar op. Zo leren we een Amsterdamse buurt,
de bewoners en elkaar beter kennen.



Buurtdag 2014
Holendrecht



Buurtdag 2015
Osdorp

de kerntaak. Activiteiten als het verhuren van bedrijfsruimtes en winkels staan in dienst van deze taak. Het besef dat de uiteindelijke uitkomst van het werk de dienstverlening aan de klant is (het **klantbesef**) moet bij alle medewerkers tussen de oren zitten.

Het contact met onze zeer uiteenlopende klantgroepen verloopt niet altijd even makkelijk. Het respect voor officiële instituties is de afgelopen decennia sterk afgenomen. Dat ervaren veel dienstverleners in de publieke en de semipublieke sector, van ambulancepersoneel tot treinconducteurs en politiemensen. Ook corporatiemedewerkers hebben hiermee te maken. Onze klanten zijn veeleisend en mondig. Daar komt bij dat via de *social media* gemakkelijk kan worden gecommuniceerd met een enorm bereik. De regels van het fatsoen worden niet altijd in acht genomen. We onderzoeken de mogelijkheden om onze medewerkers meer ondersteuning te bieden tegen alle vormen van intimidatie, ook via *social media*. Wij verwachten van onze medewerkers dat ze respectvol en met begrip onze huurders benaderen, maar dat verwachten we ook andersom.

In het contact met klanten zal steeds meer van ons worden gevraagd. We moeten duidelijk zijn over wat er wel en niet van ons kan worden verwacht, maar ook in gesprek met mensen tot maatwerk komen. Wat een schoon trappenhuis is, is niet een objectief gegeven maar contextueel bepaald. Dat willen we het liefst in gesprek met bewoners bepalen, waarbij het lastig

is dat zij het ook niet altijd met elkaar eens zijn. We willen duidelijk zijn over de regels. Dat bereik je lang niet altijd door een briefje op te hangen dat iets niet mag. Soms is het beter met iemand in gesprek te gaan. Dat moet je wel kunnen.

Medewerkers worden met zoveel aanspraken geconfronteerd en soms op zo’n agressieve manier, dat het begrijpelijk is dat ze soms een defensieve houding aannemen of zich verschuilen achter de regels. De komende jaren gaan we veel aandacht besteden aan het trainen en coachen van onze medewerkers

Maatschappelijke verankering

Wij zijn Stadgenoot en onze naam is onze ambitie. De verbondenheid die wij voelen met de stad geven wij gestalte op alle mogelijke niveaus. We houden de vinger aan de pols van de samenleving door in gesprek te zijn met onze huurders en andere *stakeholders*. Zo willen we waar-



Huurgenoot

borgen dat we ons legitiem, integer en transparant gedragen. Meer dan ooit is dat heel belangrijk. We dienen verantwoording af te leggen over de keuzes die we maken. Alleen als Stadgenoot op de juiste manier in verbinding staat met zijn omgeving, zijn we in staat de juiste dingen te doen.

Gebiedsgericht werken is cruciaal voor Stadgenoot. Twee afdelingen Gebiedsbeheer, met in totaal zes gebiedsteams dekken gezamenlijk de hele stad. De rol van onze huismeesters gaat veranderen. Ze worden wijkbeheerders die dagelijks in de buurten aanwezig zijn. Bij de ontwikkeling van plannen voor renovatie en nieuwbouw worden ze ondersteund door projectregisseurs. De *asset managers* stellen complexplannen op en doen dat in overleg met collega’s en andere *stakeholders*. Er is bestuurlijke afstemming op stedelijk niveau, maar ook met de stadsdelen en de belangrijkste maatschappelijke partners.

De bewonerscommissies en huurders-koepel Huurgenoot zijn onze natuurlijke gesprekspartners, net als de gemeente en de stadsdelen. We hebben daarnaast ook intensief contact met zorg- en welzijnsorganisaties en organisaties voor maatschappelijke opvang. Juist het intensieve contact, de wil om samen te werken, het open staan voor de problemen van een ander, vormen de onmisbare schakels in de Amsterdamse samenleving. Die houding zal Stadgenoot vasthouden.

We blijven zeer alert op onze externe legitimatie. De Maatschappijraad vervult



Onze stakeholders
Stakeholders zijn alle partijen die een relatie hebben met Stadgenoot. We proberen met iedereen zo goed mogelijk rekening te houden. De belangrijkste stakeholdersgroep zijn onze huurders, maar ook lokale overheden, zorg- en welzijnsorganisaties en collega-corporaties zijn stakeholders van Stadgenoot. Op 18 februari 2015 organiseerden we een stakeholdersbijeenkomst over de contouren van dit ondernemingsplan.

daarin een bijzondere rol. Die heeft als belangrijkste functie ons voeling te laten houden met de belangrijkste sociale bewegingen in de stad. De Maatschappijraad organiseert het gesprek met wisselende deelnemers van binnen en buiten de organisatie.

Governance: het besturen van Stadgenoot

De *corporate governance* van Stadgenoot is in 2015 goed beoordeeld door onze visitatiecommissie en wordt de komende jaren verder aangescherpt omdat de Woningwet en de nieuwe Governance Code Woningcorporaties strengere eisen stellen. De aandacht voor risicobeheersing, risicomanagement en compliance (voldoen aan wet- en regelgeving) wordt verder opgevoerd.



Continuïteit

Stadgenoot zoekt een nieuw financieel evenwicht, waarbij het exploitatieresultaat de motor voor nieuwe investeringen is. Het rendement op investeringen wordt verbeterd.

Financiën

Drie ontwikkelingen hebben Stadgenoot stevig geraakt: allereerst de economische crisis, vervolgens de verhuurdersheffing en ten slotte het aanscherpen van de financiële normen door onze toezichthouder en het WSW. We werden gedwongen ons investeringsprogramma terug te schroeven en het bedrijf af te slanken en leniger te maken.

Ontwikkelposities zijn afgestoten, bedrijfsruimte en woningen verkocht, leningen afgelost. De organisatie is aangepast en afgeslankt. De huren zijn - binnen verantwoorde marges - verhoogd. Alles om financieel gezond te worden. De resultaten spreken voor zich. We zijn onder het verscherpt toezicht uit van de Autoriteit Woningcorporaties (voorheen Centraal Fonds Volkshuisvesting) en we doen het weer goed in de Aedes-benchmark. We scoren de rating 'AA met outlook stable' bij kredietbeoordelaar Standard & Poor's. In de loop van 2017 voldoen we ook aan alle normen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Uiterlijk in 2019 is de 'sanering' van Stadgenoot afgerond en ontstaat er weer ruimte voor groei.

Vanaf 2008, toen de crisis begon, is de herstructurering afgemaakt op plaatsen waar de vernieuwing al was gestart. In andere buurten hebben we de plannen uitgesteld. De komende vijf jaar wordt ook dat investeringsprogramma afgerond. Dit betekent realisatie van nieuwe projecten in de herstructureringsgebieden, het afstoten of ontwikkelen van de laatste nieuwbouwlocaties en

verkoop van zowel een groot deel van het bedrijfsnonroerendgoed als enkele complexen met overwegend vrijesectorhuurwoningen.

In de Samenwerkingsafspraken die de Amsterdamse corporaties, huurders en gemeente hebben gemaakt, wordt de krimp van de betaalbare sector beperkt. Stadgenoot garandeert een bezit van ten minste 26.500 betaalbare huurwoningen. We zetten dus een rem op de aantallen te liberaliseren woningen. Wel blijven we, tot de ondergrens is bereikt, woningen verkopen. Dat zullen er zo'n 300 per jaar zijn. In 2019 is het bedrijf financieel zo gezond dat we uit ons exploitatieresultaat weer nieuwe investeringen kunnen doen.

We groeien toe naar een **nieuw, dynamisch evenwicht**. In 2019 zijn onttrekking en toevoeging van woningen in evenwicht. In de jaren daarna zullen we dat evenwicht in stand houden. De exploitatie- en rentelasten moeten daarvoor verder naar beneden, dus blijven we onze schuldenpositie verbeteren en onze organisatie afslanken. Een efficiënter verhuur- en mutatieproces (ofwel verhuisproces) vermindert de leegstand en bespaart kosten. Een beperking van de stichtingskosten zorgt voor een beter rendement. Het uitgangspunt dat we naar een dynamisch evenwicht toe willen, trekt een zware wissel op de toekomst van de laatste vier vernieuwingsgebieden. In samenwerking met private investeerders moet hier een optimale financiële en volkshuisvestelijke strategie worden ontwikkeld.

dynamisch
evenwicht

Stadgenoot heeft de ambitie om na 2020 weer te groeien, want we zijn ervan overtuigd dat de stad verder groeit en dat er vraag blijft naar een betaalbare voorraad van zo’n veertig procent van de totale woningvoorraad. Vanaf 2020 willen we jaarlijks woningen toevoegen aan onze voorraad. Op basis van de huidige

De opgave voor de komende jaren samengevat:

- Het optimaal benutten van onze sociale huurwoningen voor degenen die daarop zijn aangewezen;
- Het afmaken van de herstructurering (Geuzenveld, Waterlandpleinbuurt, Kolenkit); het afstoten dan wel tot ontwikkeling brengen van de huidige ontwikkelportefeuille; het afslanken en toekomstbestendig maken van de organisatie en het reduceren van de schuld;
- Het garanderen van een dynamisch evenwicht met 26.500 sociale huurwoningen, inclusief het opstellen van definitieve plannen voor de laatste vier vernieuwingsbuurten, het optimaliseren van het beheer van de bestaande voorraad, stroom-lijning van onze klantprocessen en het structureel verlagen van de stichtingskosten voor sociale nieuwbouw;
- Het zoeken naar mogelijkheden voor beheerste groei na 2020 in samenspraak met gemeente, collega-corporaties en marktpartijen.

doorrekeningen moeten dat er zo’n 200 per jaar zijn, bovenop het aantal woningen dat erbij moet komen om verkoop en sloop te compenseren. Deze groei (aankoop en nieuwbouw) moet grotendeels gefinancierd worden uit het exploitatieresultaat van Stadgenoot, het saldo van inkomsten en uitgaven.

Het behalen van de ambities uit dit ondernemingsplan vereist een behoorlijke mate van lenigheid. We moeten voldoen aan de eisen uit de Woningwet, het Huurakkoord, het kaderplan WSW en de prestatieafspraken met huurders en gemeente. De doorrekeningen tot en met 2020 laten zien dat we voor Stadgenoot als geheel aan alle eisen voldoen. Er is gerekend met ons nieuwe streefhuurbeleid (70-20-10) en een rem op de krimp van de sociale huurvoorraad.

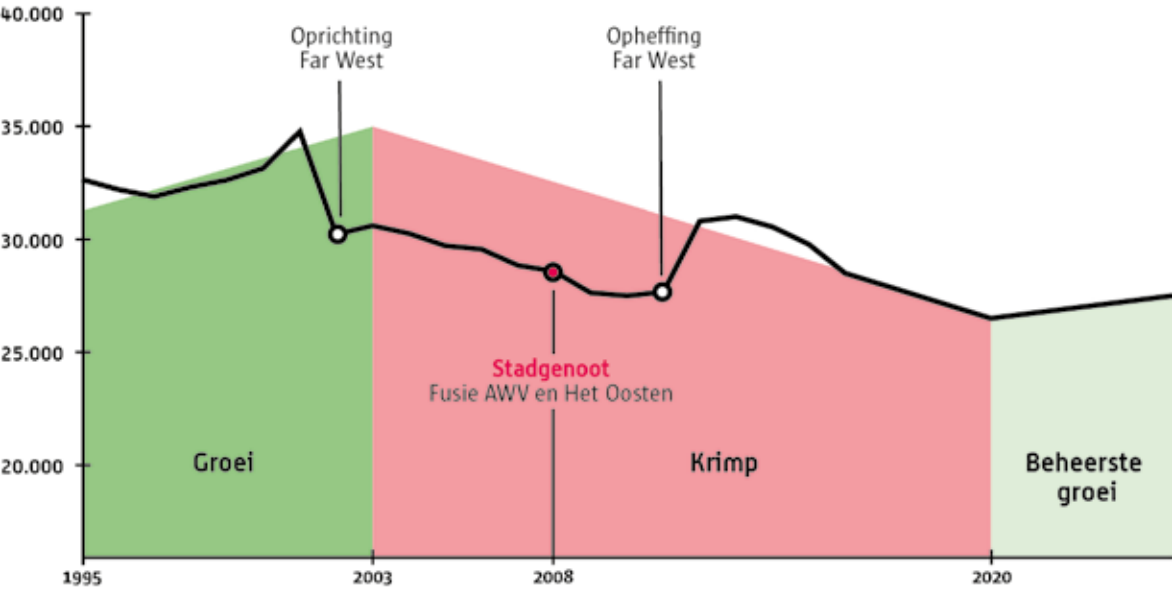
	2015	2017	2019	2020
Resultaat bedrijfsvoering (als % omzet)	21%	18%	25%	28%
ERV beheersbedrijf ¹	116%	117%	138%	141%
Saldo investeringsbedrijf (in miljoenen)	€ 37,2	€ 39,2	€ 38,1	€ 26,5
Aflossing leningen (cumulatief)	4,8%	14,2	20,4%	21,8%
Solvabiliteit ²	53,5%	57,6%	60,5%	61,9%

¹ Voor een gezonde vastgoedexploitatie moeten de reguliere inkomsten (zonder verkoopopbrengsten) de kosten voor beheer, onderhoud, renovatie en rentelasten dekken. De mate waarin dat lukt, wordt uitgedrukt in de Exploitatie Rente Verhouding (ERV). Bij een ERV van 100% wordt quitte gespeeld. Inkomsten en uitgaven zijn dan in balans. Bij een ERV groter

dan honderd procent ontstaat er ruimte voor investeringen die gedekt kunnen worden uit het exploitatieresultaat.

² De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen vermogen en totale vermogen. Het totale vermogen is de optelsom van eigen vermogen en vreemd vermogen. Vreemd vermogen betreft de schulden (verplichtingen) die Stadgenoot heeft.

Financiële meerjarenprognose (MJP) 2015 - 2020



Op 1 juli 2008 fuseerden de Algemene Woningbouw Vereniging en Het Oosten tot een nieuwe woningcorporatie, Stadgenoot. Hierboven is het bezit van AWV en Het Oosten tussen 1995 en 2008 bij elkaar opgeteld. In 2002 werd Far West opgericht, een samenwerkingsverband van corporaties die werkten aan de stedelijke vernieuwing in Nieuw-West.

Het bezit van de desbetreffende corporaties werd bij Far West ondergebracht. In 2012 stopte Far West. Het bezit ging terug naar de corporaties die vastgoed hadden ingebracht. De krimp in 2002 en de groei in 2012 zijn voor een belangrijk deel te verklaren uit de oprichting en liquidatie van Far West.

Ontwikkeling woningvoorraad Stadgenoot

Negen projecten

De doelstellingen uit dit ondernemingsplan zijn ambitieus, maar realistisch. Ze zijn haalbaar mits de omstandigheden niet al te ingrijpend wijzigen. Sommige veranderingen zijn te voorzien. Daar is dan ook rekening mee gehouden. Maar ongetwijfeld zullen zich de komende jaren gebeurtenissen voordoen die vanuit het perspectief van vandaag niet goed voorstelbaar zijn.

Een aantal geschetste ontwikkelingen is al in gang gezet. Vanaf januari 2016 gaan we echt aan de slag om de doelstellingen te realiseren. Dat doen we om te beginnen door het vormgeven van negen projecten. De meeste hebben een doorlooptijd van de gehele ondernemingsplanperiode. Ze zijn niet strikt te prioriteren, omdat ze tal van wederzijdse afhankelijkheden hebben en onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Het ene project kan niet zonder het andere.

1 De huurder centraal

De komende jaren moet de huurder een centralere positie bij Stadgenoot krijgen. Het verhuisproces wordt daarom sneller en efficiënter georganiseerd, reparatieverzoeken soepeler afgehandeld. De huurder wordt nauwer bij het onderhoud en beheer betrokken. De dienstverlening via het digitale klantportaal gaan we verder verbeteren en uitbreiden.

A – Het verhuisproces

Het huidige verhuisproces verloopt nog te traag en stroperig. Er wordt veel dubbel werk verricht, de klant moet herhaaldelijk lang wachten en veel tijd gaat verloren met procedures die meer op de uitzondering dan de regel zijn gericht. De klant is ondergeschikt aan beleid, procedures, management-denken en verouderde IT-systemen. Door het verhuisproces te optimaliseren, kan de klant beter en sneller worden geholpen, tegen lagere kosten voor de organisatie en met medewerkers die meer plezier in hun werk hebben. IT is één van de hefboomen om tot een beter verhuisproces te komen. We onderzoeken hoe IT ondersteunend kan worden aan de bedoeling van het verhuisproces: de klant in één keer goed en snel helpen verhuizen. Een projectteam van medewerkers heeft inmiddels al een groot aantal verbetervoorstellen geformuleerd. Eerst gaat een klein team daarmee experimenteren. Vervolgens wordt de nieuwe werkwijze stap voor stap ingevoerd. Een optimaal verhuisproces zal leiden tot een hogere klantwaardering.

B – Serviceonderhoud

Huurders moeten vaak te lang wachten op reparaties. Bovendien worden veel reparaties niet in één keer goed opgelost. Dat leidt tot gebrek aan efficiëntie, hoge werkdruk en ontevreden klanten. Een belangrijke verklaring is dat het voor de organisatie vaak niet duidelijk is wat er moet gebeuren, welke materialen nodig zijn en welke tijd de uitvoering in beslag neemt. Daarnaast is beter inzicht nodig in de capaciteit van onze eigen onderhoudsdienst en co-makers; gekoppeld aan een accurate planning. Analooq aan het verhuisproces zal bij verbetering van het serviceonderhoud nadrukkelijk vanuit de klant worden geredeneerd. Een projectteam onderzoekt het huidige proces en zal vervolgens verbetervoorstellen doen. Na een experiment op bescheiden schaal wordt de werkwijze van de gehele afdeling aangepast. Uiteindelijk moet tachtig procent van alle reparatieverzoeken binnen drie werkdagen en in één keer goed worden opgelost.

C – Multi Channel Strategie

De toenemende digitalisering van de samenleving vraagt om een nieuwe benadering van de klant. Die wil heel andere kanalen gebruiken dan alleen papieren post en telefoon. *Social media* en *mobile devices* worden steeds belangrijker. We werken een *Multi Channel*

Strategie uit, met als uitgangspunt dat de klant bepaalt welk kanaal hij gebruikt en welk kanaal door ons wordt gebruikt. Het uitrollen van deze strategie is een klus die forse aanpassingen van de processen in de backoffice vraagt.

Een van de kanalen is het digitale klantenportaal Mijn Stadgenoot dat is ingevoerd. Klanten kunnen hier inloggen om reparatieverzoeken in te plannen en betalingen, meldingen en aanvragen te doen. Slechts een beperkt aantal huurders maakt hier nog gebruik van. Dat komt onder andere doordat Mijn Stadgenoot nog niet goed toegesneden is op *smartphones* en *tablets*. In het project De Studio wordt onderzocht of in de toekomst alle communicatie met de huurder digitaal kan verlopen. De eerste resultaten zijn bemoedigend.

D – Bewonersparticipatie bij onderhoud en beheer

We willen huurders beter betrekken bij onderhoud en beheer. De wensen van bewoners moeten terug te vinden zijn in de besluitvorming. Anders ontstaat tijdens het onderhoud weerstand over de werkzaamheden en mogelijk onvrede over de resultaten. Afgelopen jaar is daar door middel van vier projecten aan gewerkt. De werkprocessen van de medewerkers van Gebiedsbeheer en Planmatig Onderhoud en van de projectregisseurs verdienen nog aanpassing. Het moet altijd duidelijk zijn wanneer en hoe de stem van de huurders wordt opgehaald en welke rol dat speelt in het (onderhouds-)traject. De uitkomst van dit proces moet zijn dat de stem van bewoners een natuurlijk onderdeel is van alle onderhouds- en beheerprojecten.

2 Naar een dynamisch evenwicht

De corporaties hebben met de gemeente en de Huurdersvereniging Amsterdam (HA) de afspraak gemaakt dat zij in 2019 nog ten minste 162.000 betaalbare huurwoningen in bezit hebben. Daarvan nemen wij er 26.500 voor onze rekening. Voor de periode daarna streven we naar een dynamisch evenwicht. Het saldo van onttrekking en toevoeging moet ten minste neutraal zijn.

Behoud van de gemengde de stad maakt het wenselijk dat de ontwikkeling van de kernvoorraad gelijke tred houdt met de groei van de totale woningvoorraad. Dat betekent dat onze woningportefeuille na 2020 jaarlijks met tweehonderd woningen moet groeien. De ‘bodem’ van onze kernvoorraad is weliswaar opgenomen in de meerjarenbegroting, maar het beleid moet daar nog wel op worden aangepast. Zonder wijzigingen in de streefportefeuille, het verkoopbeleid, de nieuwbouwambities en de complexplannen zakt Stadgenoot door de bodem en kan er al helemaal geen sprake zijn van uitbreiding van het bezit. Juist de bouw van nieuwe woningen is een langdurig en door gebrek aan ontwikkellocaties complex proces.

Met project 2 doen we twee dingen. We concretiseren hoe Stadgenoot de gewenste voorraad in 2019 en het dynamisch evenwicht in de jaren daarna kan bereiken. En we formuleren hoe Stadgenoot na 2020, binnen de randvoorwaarden van de volkshuisvestelijke opgave en een financieel gezonde positie, voldoende woningen aan de portefeuille kan toevoegen.

3 Passend wonen

Wij vinden het belangrijk dat voor mensen die een steuntje in de rug nodig hebben goede en betaalbare woonruimte bereikbaar is. De realiteit is dat veel mensen gezien hun gezinssamenstelling en inkomen te groot of te goedkoop wonen. Om de schaarse sociale huurwoningen zo goed mogelijk te verdelen en de maatschappelijke investeringen van de corporatie zo efficiënt mogelijk in te zetten, willen we beter sturen op passende woningtoewijzing. Daarvoor moet verder gekeken worden dan de nieuwe verhuringen alleen. Ook willen we sturen op de passendheid van zittende huurders. Het tussentijds invloed uitoefenen op bestaande huurovereenkomsten stuit echter zowel op wet- en regelgeving als op lokale afspraken. Om de dynamiek in de sociale sector te verbeteren, vinden we dat de regelgeving op bepaalde onderdelen moet worden aangepast. Het toestaan van vijfjarencontracten, de vijfjaarlijkse inkomenstoets ten behoeve van inkomensafhankelijk huren en de seniorenmakelaar zijn enkele mogelijkheden. Project 3 moet leiden tot een nieuwe, breed gedeelde Amsterdamse strategie voor passend wonen, zowel voor nieuwe huurders als voor zittende huurders. Het maatschappelijk rendement van de verhuurde woningen gaat daarmee omhoog.

4 Duurzame inzetbaarheid

Stadgenoot, dat zijn wij. De medewerkers maken het bedrijf. Om dat goed te kunnen doen, moeten we ons bezit en onze diensten goed kennen. We moeten creatief zijn en handelen vanuit het perspectief van de klant. Creativiteit en flexibiliteit zijn de sleutelbegrippen. Wat van ons verlangd wordt, is niet statisch, maar verandert voortdurend. Heel belangrijk is het besef dat het leven bij Stadgenoot eindig is. Instromen en tot aan je pensioen hetzelfde werk doen wordt een steeds grotere uitzondering.

Het is van groot belang dat de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers wordt verbeterd. Dat vraagt niet alleen een forse inspanning van de werkgever, maar ook van de medewerkers. Ook zij moeten investeren. De snelle veranderingen op de arbeidsmarkt vragen daar om. Sommige medewerkers van Stadgenoot doen werk waar de komende jaren minder behoefte aan zal zijn. Als zij niet werken aan hun ontwikkeling krijgen ze het lastig. We gaan het thema duurzame inzetbaarheid handen en voeten geven, meer doen aan loopbaanontwikkeling en een programma opzetten gericht op de gezondheid van ons personeel.

5 IT: één waarheid

We streven naar een slanke en lenige organisatie. Dat lukt niet zonder een toekomstbestendige IT-structuur, gebaseerd op één centrale ‘moederdatabase’ met eenduidige en juiste gegevens over huurders, vastgoed en medewerkers, die op elk willekeurig moment beschikbaar zijn. Die toekomstbestendige IT-omgeving gaat er komen.

A - Informatie technologie (IT)

Voor het effectief en efficiënt uitvoeren van onze taken zijn we sterk afhankelijk van geavanceerde informatietechnologie. In het verleden zijn daarvoor niet de beste oplossingen gekozen. Er draaien tal van verfijnde maatwerksystemen die onderhoudsgevoelig zijn, daardoor veel geld kosten en niet toekomstbestendig zijn. We schakelen over op optimaal geïntegreerde standaardoplossingen die verspilling en dubbel werk voorkomen, het makkelijker maken te voldoen aan privacywetgeving en meer ruimte bieden voor verdergaande digitalisering van het contact met onze huurders.

B - Business Intelligence (BI)

De kwaliteit van gegevens is binnen onze huidige IT-structuur onvoldoende gewaarborgd. Dit wordt, gezien het toenemende belang van goede data, een steeds omvangrijker probleem. Onvoldoende gegevenskwaliteit leidt bovendien tot noodzakelijk foutherstel, uitzoekwerk en dubbel werk. *Business Intelligence* gaat over heldere definities van de data waar we mee werken, duidelijke toedeling van verantwoordelijkheden en permanente aandacht voor de materie. Dat moet ervoor zorgen dat we blijven beschikken over kwalitatief hoogstaande gegevens voor onze primaire processen en de belangrijkste interne en externe rapportages.

6 Vastgoed: *Total Cost of Ownership*

De stichtingskosten van een gebouw maken slechts een beperkt deel uit van de kosten van dat gebouw als je naar de totale levenscyclus kijkt. Onderhoud en beheer drukken veel zwaarder op de *Total Cost of Ownership* (TCO). In Stadgenoottermen hebben we het over Projectontwikkeling, Dagelijks Onderhoud, Mutatieonderhoud, Planmatig Onderhoud en Vastgoedverbetering. Door een integrale sturing op deze onderdelen is een behoorlijke kostenbesparing mogelijk, zo is de overtuiging. Omdat het budget voor onderhoud en verbetering van het vastgoed de komende jaren op hetzelfde niveau blijft, moet het mogelijk zijn meer te doen met hetzelfde geld. Dat is de focus van Project 6.

Allereerst wordt een heldere visie op TCO ontwikkeld. Ten tweede komt er een betere normering voor het planmatig onderhoud. Elk bouwblok krijgt een label dat de onderhoudsstrategie aangeeft en bepaalt welk onderhoud, wanneer en tegen welke kosten zal worden uitgevoerd. Ten derde: om beter te kunnen sturen, ligt het voor de hand dat het TCO-budget onder één centrale verantwoordelijkheid komt. Punt vier: nieuwbouw- en vastgoedverbeteringsprojecten worden expliciet vanuit de TCO-gedachte ontwikkeld. Tenslotte willen we veel beter gebruik maken van de kennis en expertise van de markt, waarbij we naar regisserend opdrachtgeverschap bewegen om in goede harmonie met onze co-makers het noodzakelijk onderhoud aan ons vastgoed vast te stellen en te laten uitvoeren.

Project 6 moet leiden tot operationele uitwerking van de complexlabels en conditiescores van onze bouwblokken, een projectmatige ontwikkeling van een kwaliteitsmonitor, aanpassing van procedures, meer kennis over regisserend opdrachtgeverschap en herinrichting van het leveranciersmanagement.

7 Stedelijke vernieuwing

Vanwege de crisis hebben we vijf jaar geleden in een aantal buurten de vernieuwingsplannen stil gelegd. Dit zijn het Duplexeiland en de Kop Sloterplas in Slotermeer, de Wildemanbuurt in Osdorp en de Van der Kunbuurt in Oost. In de afgelopen jaren is gekozen voor instandhouding: de woningen zijn op basiskwaliteit gebracht en er is ingezet op het verbeteren van de leefbaarheid. Voor 2020 willen we een gedragen toekomstvisie voor deze buurten opstellen. Hiervoor starten we in de komende jaren een verkenning van de financiële, volkshuisvestelijke en stedenbouwkundige mogelijkheden en gaan we in gesprek met gemeente, stadsdelen, bewoners en andere belanghebbenden.

8 Wonen op Oostenburg

Stadgenoot is eigenaar van een groot deel van het Oostenburgereiland. De aankoop was bedoeld om het terrein te transformeren van een verouderd industriegebied naar een binnenstedelijk gemengd woon-werkgebied. Onder de huidige Woningwet zouden we een gebied als Oostenburg niet meer kunnen verwerven, maar de herontwikkeling van het centraal in de stad gelegen gebied kan worden afgemaakt. We willen hier rond de 250 nieuwe sociale huurwoningen bouwen. De rest is aan de markt. Zodra het bestemmingsplan onherroepelijk is, zal een aparte projectorganisatie in de periode 2016-2019 kavels uitgegeven aan marktpartijen en particulieren. Stadgenoot zal in samenspraak met de gemeente ook de openbare ruimte aanleggen.

Doordat deze ontwikkeling op eigen grond plaatsvindt, komt de waardeontwikkeling als gevolg van de transformatie ten goede aan Stadgenoot. De oorspronkelijke investering kan naar verwachting volledig worden terugverdiend. Doordat we zelf alleen sociale huurwoningen bouwen, is het financiële risico beperkt.

9 Implementatie Woningwet

Voor 2017 stellen we een plan op voor de scheiding van Diensten van Algemeen Economisch Belang (publieke, ofwel DAEB-taken) en commerciële (niet-DAEB) taken. Het gaat daarbij om het scheiden van de taken die tot de kerntaak van de corporatie mogen worden gerekend en wat daarbuiten valt. Het scheidingsplan moet volkshuisvestelijk wenselijk, financieel mogelijk en organisatorische werkbaar zijn. Bovendien moet het plan voorzien zijn van een zienswijze van de gemeente, onze huurderskoepel en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

De scheiding van Daeb en Niet-Daeb activiteiten in financieel gezonde bedrijfsonderdelen raakt de gehele organisatie. Een complicerende factor is dat veel van de nieuwe wetgeving nog niet is uitgewerkt. Om voor de Autoriteit Woningcorporaties alle effecten in beeld te krijgen, worden diverse scenario's geschetst: voor de organisatie, de financiering van projecten en de interne bedrijfsvoering.

Het is 2020.

meer inwoners dan ooit

er dreigen Londense
toestanden

betaalbare huurwoningen
verspreid over de hele stad

Betaalbaar wonen in een wereldstad

Het is 2020. Amsterdam telt meer inwoners dan ooit. De grens van 900.000 inwoners komt in zicht. In de jaren van de crisis (2008-2013) was Amsterdam sterker gegroeid dan iedereen had verwacht. Door het aantrekken van de woningbouwproductie na 2014 heeft de groei zich stevig doorgezet. De populariteit van de stad is verder toegenomen.

De roltrap loopt vast...

Jarenlang werd de stad getypeerd als roltrap. Jonge mensen kwamen de stad in, volgden een opleiding en gingen meer verdienen. Een deel van hen verliet na verloop van tijd de stad en maakte ruimte voor een volgende generatie jonge stedelingen. In de loop van de jaren bleven ook steeds meer mensen in de stad, ook na het afronden van de studie, het vinden van een baan en als er kinderen kwamen. Nieuwe stedelingen noemden we deze groep.

Na 2010 is Amsterdam in een volgende fase gekomen. Het zijn niet meer alleen de eerstejaarsstudenten die naar de stad komen, maar ook de afgestudeerden uit andere universiteitssteden. In de roltrapstad zijn de inkomens van de vertrekkers hoger dan van de nieuwkomers. Maar in 2015 constateert het bureau Onderzoek en Statistiek dat er meer hoge inkomens de stad in komen dan de stad verlaten. Door haar toegenomen populariteit biedt de stad steeds minder ruimte aan starters. Daarmee dreigt ze de functie als roltrap te verliezen: ‘Londense toestanden’. De burgemeester waarschuwt voor extreem rijke buitenlanders die panden in de grachtengordel opkopen; de rolkoffertjes van de toeristen zijn het internationale symbool voor historische binnensteden die hun traditionele woon- en werkfuncties verliezen.

...en komt weer in beweging

Maar er is een verschil. Amsterdam wordt niet, zoals Londen en Barcelona, het slachtoffer van haar eigen succes. In Amsterdam behoort in 2020 nog steeds 40 procent van alle woningen tot de sociale kernvoorraad: betaalbare huurwoningen in eigendom van en beheerd door de zes woningcorporaties. De woningen staan verspreid over de hele stad. In ieder van de 22 wijken behoort tenminste 20 procent tot deze sociale kernvoorraad, ook in de binnenstad, ook in Amsterdam-Zuid. Amsterdam telde altijd al veel sociale huurwoningen, maar na 2015 is indringend de vraag aan de orde gekomen voor wie de woningen zijn. Er moeten voldoende woningen voor starters zijn, zodat de stad haar

niet meer meteen
een vast contract

roltrapfunctie kan blijven vervullen. De invoering van het vijfjarencontract speelt een belangrijke rol. Net als op de arbeidsmarkt, krijg je op de woningmarkt niet meer meteen een vast contract. Woningzoekenden beginnen met een tijdelijk contract en velen kunnen tussen hun dertigste en vijfendertigste een volgende stap op de woningmarkt maken, zodat er weer een woning vrijkomt voor een nieuwe generatie starters. Amsterdam blijft daardoor toegankelijk voor jonge mensen.

Zo lang het moet, zo kort als kan

Sociale huurwoningen zijn niet alleen van groot belang aan het begin van de wooncarrière, maar ook aan het eind. Door het scheiden van wonen en zorg blijven mensen langer zelfstandig wonen. Amsterdam vergrijst minder dan andere delen van het land, maar het aantal ouderen neemt van 2015 tot 2030 wel met 60 procent toe. Corporaties zijn in gesprek gegaan met de gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties om in alle 22 wijken van Amsterdam te zorgen voor een veilige en verzorgde omgeving. De eerste projecten, zoals De Boeg van Stadgenoot, zijn in de periode 2015 - 2020 gerealiseerd, maar er ligt nog een grote opgave. Ouderen nemen het initiatief om samen te kunnen wonen met vertrouwde burens. Stadgenoot geeft ruimte aan die initiatieven. In 2016 is het Ramses Shaffyhuys opgeleverd, waar oudere kunstenaars in één complex wonen en met jongere kunstenaars ateliers delen. De sociale huursector krijgt dus een specifieke rol: de corporaties bieden betaalbare woningen aan mensen die daar voor kortere of langere tijd op aangewezen zijn in een steeds populairder wordende kleine wereldstad. Het gaat om maatwerk: niet meer kwaliteit voor iedereen; maar de juiste kwaliteit tegen de juiste prijs voor de juiste groep.

ouderen wonen in een
veilige omgeving

de juiste kwaliteit tegen
de juiste prijs

Transformatie, verdichting en vernieuwing

De stad is na de stagnatie van de woningproductie in de jaren 2010-2015 weer naarstig op zoek gegaan naar bouwmogelijkheden. Binnen de gemeentegrenzen zijn die beperkt. In IJburg wordt het centrumeiland aangelegd, waar op het laatste moment nog mondjesmaat sociale woningbouw mogelijk wordt gemaakt. Corporaties concurreren niet meer met elkaar wie er mag bouwen, maar maken daartoe afspraken in een open en transparant proces. De grootste bijdrage aan de bouwopgave moet komen uit de transformatie en verdichting van bestaand stedelijk gebied. Stadgenoot heeft in 2020 de eerste sociale huurwoningen op het eiland Oostenburg opgeleverd: kleine, comfortabele appartementen met lift voor senioren. De plannen voor de bouw van een complex voor jonge stedelingen zijn ver gevorderd. Aan

stedelijke vernieuwing
wordt afgerond

de overzijde van het IJ wordt het gebied rond de Oranjewerf getransformeerd tot een woon/werkgebied. Stadgenoot bouwt er de sociale huurwoningen.

De stedelijke vernieuwing is in een afrondende fase. Dat geldt voor Geuzenveld, de Kolenkitbuurt, de Bosleeuw en de Waterlandpleinbuurt. Met gemeente, stadsdeel en bewoners is intensief gesproken over de toekomst van de vier buurten waar Stadgenoot in 2015 nog geen definitieve toekomstvisie voor had. De Van der Kunbuurt aan de Amstel en de Noordzijde van de Sloterplas worden ook door de gemeente gezien als kansen om te verdichten en nieuwe stedelijke knooppunten te realiseren. Stadgenoot werkt mee aan die plannen, onder de voorwaarde dat er evenveel nieuwe sociale huurwoningen terug komen als er worden gesloopt.

Betaalbaar wonen in een wereldstad

Na alle discussies over de rol van de corporaties in de jaren tien, staat hun meerwaarde aan het begin van de jaren twintig niet meer ter discussies. Niet door nieuwe constructies aan te bieden, maar door te blijven doen waar ze goed in zijn: betaalbaar wonen in een wereldstad. De corporaties zijn onmisbare partners voor het gemeentebestuur om ervoor te zorgen dat Amsterdam een aantrekkelijke stad is en blijft voor alle inkomensgroepen. Wat meer dan een eeuw voor onmogelijk werd gehouden, is toch gebeurd. De regering heeft onderkend dat corporaties onder verschillende lokale omstandigheden verschillende rollen kunnen vervullen. Woningcorporaties krijgen in Amsterdam weer de ruimte om niet alleen voor lagere inkomens maar ook voor middeninkomens actief te zijn.

		2015	2020
Kernvoorraad	Aantal sociale huurwoningen	29.639	26.500
Betaalbaarheid	Streefhuurbeleid procentueel	50-25-25	70-20-10
Klant	Klanttevredenheid cijfer	7	7,5
Personeel	Aantal fte	332	300
Duurzaamheid	Gemiddeld energielabel	D	C
	Aantal energielabels F en G	2.700	0

Kritische prestatie-indicatoren 2015 - 2020

Colofon

Tekst

Gerard Anderiesen

Redactie

Pim de Ruiter

Vormgeving

Milja Oortwijn

Fotografie

Wout Jan Balhuizen, Patrick Coerse,
Jan Freriks, Hollandse Hoogte,
Jean-Pierre Jans, Katrien Mulder,
Hans van de Vliet

Drukwerk

Wilco ArtBooks, Amersfoort

Januari 2016

www.stadgenoot.nl



Stadgenoot
2020