



Bestuurs- verslag 2022

Inhoud

Kerncijfers

Financiële ratio's ultimo 2022

Verhuureenheden ultimo 2022

Financieel ultimo 2022

Aedes-benchmark 2022

Organisatie ultimo 2022

Voorwoord

1 Een veilig en betaalbaar thuis

1.1 Meer betaalbare woningen

1.1.1 Onze woningportefeuille

1.1.2 Nieuwbouw en transformatie

1.1.3 Sloop

5

5

6

6

7

8

9

12

13

13

15

16

1.1.4 Renovatie

1.1.5 Aan- en verkopen

1.1.6 Gebiedsontwikkeling

1.1.7 Blik vooruit

1.2 Samenwerken aan onze wijken

1.2.1 Aanpak van woonfraude

1.2.2 Aanpak van overlast

1.2.3 Extra investeren

1.2.4 Wonen en zorg

1.2.5 Blik vooruit

1.3 Woningen van goede kwaliteit

1.3.1 Goed wonen

1.3.2 Veilig wonen

1.3.3 Gezond wonen

1.3.4 Blik vooruit

16

17

17

18

19

20

20

21

21

22

23

23

23

24

24

1.4	Duurzame woningen en buurten	24
1.4.1	Verduurzaming	25
1.4.2	Energiearmoede	26
1.4.3	CO ₂ -neutrale woningvoorraad	26
1.4.4	Blik vooruit	26
1.5	Betaalbaar en passend wonen	26
1.5.1	Verhuren aan de doelgroep	27
1.5.2	Bijzondere doelgroepen	28
1.5.3	Huuraanpassing	28
1.5.4	Voorkomen van huurachterstanden	28
1.5.5	Blik vooruit	29

2	Dichtbij bewoners	30
2.1	Tevreden bewoners	32
2.1.1	Thuisgevoel	33
2.1.2	Klachtafhandeling	33
2.1.3	Blik vooruit	34
2.2	Betrokken bewoners	35
2.3	Huurdersvereniging Staedion	36
2.4	Betrokken partners	39
2.5	Prestatieafspraken met gemeenten	39

3	Verantwoording van de raad van commissarissen	40
3.1	Inleiding	41
3.2	Samenstelling en rol	42
3.2.1	Rol raad van commissarissen	42
3.2.2	Leden	42
3.2.3	Integriteit en onafhankelijkheid	44
3.2.4	Permanente educatie	44
3.2.5	Commissies	44
3.2.6	Vergaderingen en aanwezigheid	45
3.3	Toezicht	46
3.3.1	Toezichtkader	46
3.3.2	Toezicht op strategie	47
3.3.3	Toezicht op financiële en operationele prestaties	48
3.3.4	Toezicht op risicobeheersing	49
3.3.5	Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties	50
3.4	Evaluatie	50
3.4.1	Zelfevaluatie	50
3.4.2	Evaluatie bestuur	50

4 Lerende organisatie

- 4.1 Organisatieontwikkeling
- 4.2 Cultuur en gedrag
- 4.3 Medewerkers
- 4.4 Ondernemingsraad Staedion
- 4.5 Digitalisering en innovatie
- 4.6 Aedes-benchmark
- 4.7 Verbindingen

5 Goed bestuur

- 5.1 GRC-team en -framework
- 5.2 Corporate governance
 - 5.2.1 Bestuur
 - 5.2.3 Externe accountant
- 5.3 Risicomanagement
 - 5.3.1 Three Lines Model
 - 5.3.2 Risicobereidheid
 - 5.3.3 Strategische risico's
- 5.4 Compliance

53

- 54
- 56
- 57
- 58
- 59
- 59
- 63

65

- 67
- 67
- 68
- 70
- 70
- 70
- 71
- 71
- 74

6 Financieel gezonde organisatie

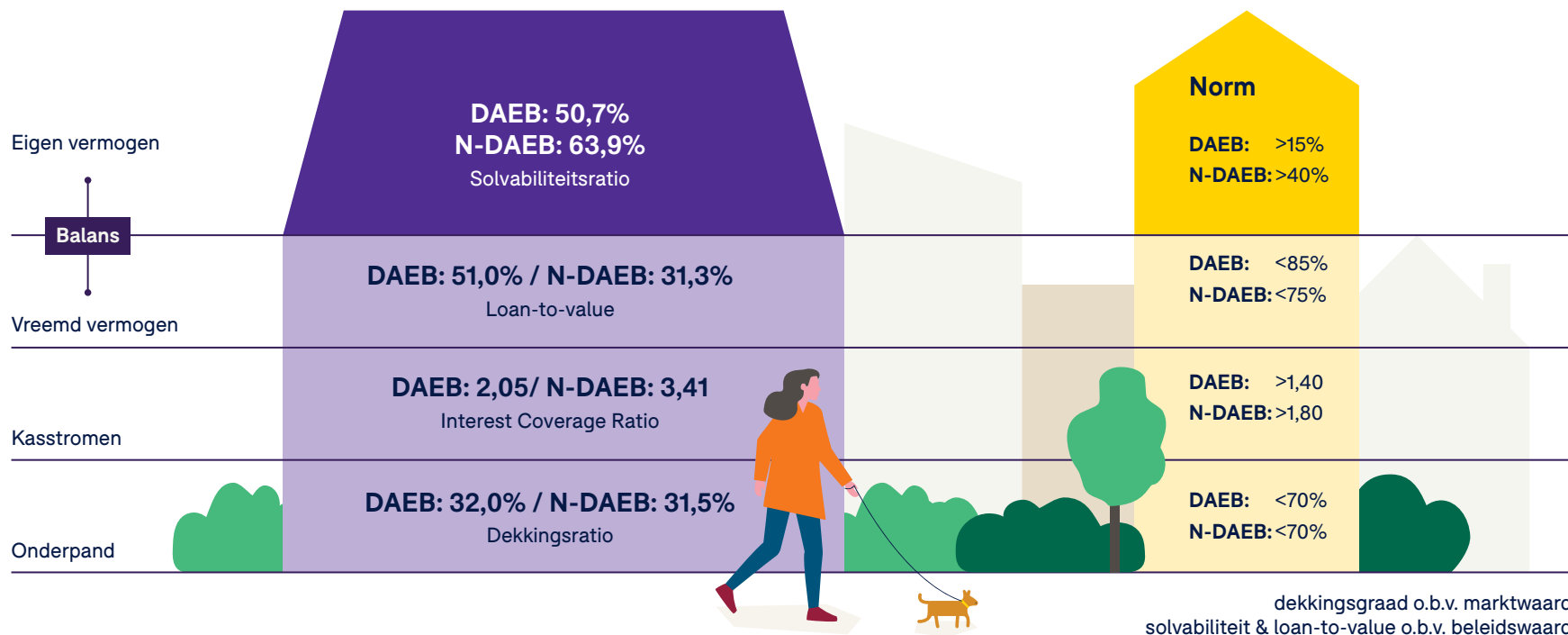
- 6.1 Financiële strategie 78
- 6.2 Financiële ratio's 80
- 6.3 Financiële instrumenten en risicobeheersing 82
- 6.4 Oordeel toezichhouders 83
- 6.5 Ontwikkeling marktwaarde in verhuurde staat 84
- 6.6 Ontwikkeling beleidswaarde 85
- 6.7 Financiële jaarresultaten 86
- 6.8 Blik vooruit 87

76

Kerncijfers

De aantallen verhuureenheden, de financiële cijfers en kerngetallen zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening. De overige gegevens hebben betrekking op Staedion enkelvoudig.

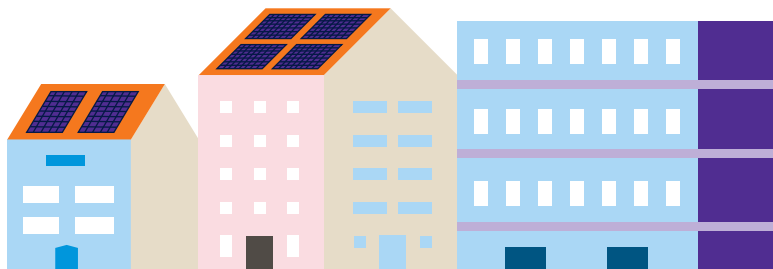
Financiële ratio's ultimo 2022



Verhuureenheden ultimo 2022

incl. verbindingen

	Aantal in eigendom DAEB	Aantal in eigendom niet-DAEB	Totaal aantal in eigendom
Zelfstandige huurwoningen			
• tot kwaliteitskortingsgrens	4.321	46	4.367
• van kwaliteitskortingsgrens tot 2° aftoppingsgrens	22.597	395	22.992
• 2° aftoppingsgrens tot liberalisatiegrens	4.757	526	5.283
• vanaf liberalisatiegrens	606	2.117	2.723
Totaal zelfstandige huurwoningen	32.281	3.084	35.365
Onzelfstandige overige woonegelegenheden	932	119	1.051
Totaal woonegelegenheden	33.213	3.203	36.416
Garages			5.518
Bedrijfsruimtes/winkels			593
Maatschappelijk bezit			6
Overig bezit			1.064
Totaal niet-woonegelegenheden			7.181
Totaal verhuureenheden			43.597



Financieel ultimo 2022

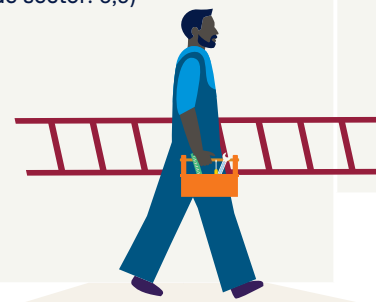
Huuropbrengsten in miljoenen (2021: € 266,7 miljoen)	€ 271,1
Huurderving (2021: 2,3%)	1,8%
Kasstroom operationele activiteiten in miljoenen (2021: € 42,8 miljoen)	€ 63,6
Leningenportefeuille in miljoenen (2021: € 1.966 miljoen)	€ 1.995
Gemiddeld rentepercentage (2021: 2,8%)	2,7%
Eigen vermogen in miljoenen (2021: € 4.845 miljoen)	€ 4.384
Vastgoed in exploitatie in miljoenen (2021: € 6.672 miljoen)	€ 6.216
Waardeverandering vastgoed in exploitatie (2021: 22,3%)	-6,8%
Waardeverandering vastgoed in exploitatie in miljoenen (2021: € 1.092 miljoen)	-€ 482
Beleidswaarde in miljoenen (2021: € 3.932 miljoen)	€ 4.046

Aedes-benchmark 2022

Score:
ABBB
(2021:
BABB)



Huurdersoordeel (2021: B)		Bedrijfslasten (2021: A)		Onderhoud (2021: B)		Duurzaamheid (2021: B)	
A		B		B		B	
Nieuwe huurder (gemiddelde sector: 7,7)	8,1	Bedrijfslasten per vhe (gemiddelde sector: € 877 per vhe)	€ 890	Instandhoudingskosten 5-jarig per vhe (gemiddelde sector: € 3.006 per vhe)	€ 3.511	Energie-labelwaarde NTA8800 (EP2) (gemiddelde sector: 198,4 kWh/m ²)	195,1 kWh/m²
Huurder met reparatie- verzoek (gemiddelde sector: 7,7)	8,0			Technische woningkwaliteit (EP2) (gemiddelde sector: 198,8 kWh/m ²)	195,1 kWh/m²	CO ₂ -uitstoot warmtevraag per m ² (gemiddelde sector: 18,7)	17,2
Vertrokken huurder (gemiddelde sector: 7,6)	7,9			Ervaren woning kwaliteit huurder (gemiddelde sector: 6,9)	7,1	Isolatieprestatie (gemiddelde sector: 44,9 kWh/m ²)	51,0 kWh/m²



Organisatie ultimo 2022

Aantal medewerkers
(2021: 440)

428

Gemiddeld fte
(2021: 415,82)

405,94

Gemiddelde deeltijdfactor
(2021: 0,93)

0,93

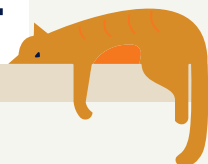
Gemiddelde lengte dienstverband
(2021: 10 jaar)

10 jaar



Ziekteverzuim
(2021: 4,96%)

6,14%



Gemiddelde leeftijd
(2021: 46 jaar)

47 jaar



Man-vrouw verhouding

Aantal mannen
(2021: 55%)

54%

Aantal vrouwen
(2021: 45%)

46%

Instroom aantal medewerkers
(2021: 53 medewerkers)

77

Uitstroom aantal medewerkers
(2021: 60 medewerkers)

92

Doorstroom aantal medewerkers
(2021: 55 medewerkers)

38





Voorwoord

Aandacht voor wonen

In 2022 kwam de volkshuisvesting terug op de landelijke agenda. Er waren in 2021 woonprotesten om aandacht te vragen voor het enorme woningtekort. In 2022 werkten we hard aan het sluiten van regionale woondeals om daarmee het woningtekort terug te dringen. Het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO) voert meer regie over de volkshuisvesting. Er is ambitie om landelijk 900.000 woningen toe te voegen tot 2030. Deze ambitie wordt op regionaal niveau vertaald in woondeals. In de regio Haaglanden stelde Staedion samen met Sociale Verhuurders Haaglanden, de provincie Zuid-Holland en het ministerie van Binnenlandse Zaken zo'n woondeal op. Deze woondeal heet de regionale realisatieagenda. Deze agenda geeft nadere sturing aan de woningbouwproductie. Ook helpt de agenda bij het signaleren van kritische succesfactoren.

Bouwen!

In het kader van de landelijke ambitie melden we met trots dat we eind 2022 besloten om de Schaloen in Den Haag Zuidwest te realiseren. Het gaat om 570 woningen, inclusief 348 huurwoningen in het middensegment. Dit project levert een belangrijke bijdrage aan een divers aanbod van huurwoningen en aan de leefbaarheid in Moerwijk. Dit besluit was mogelijk dankzij grote inspanningen binnen onze afdelingen en door de samenwerking met onze partners.

We investeerden in 2022 in totaal € 63,3 miljoen in nieuwbouw en transformatie van bestaand vastgoed. We begonnen het afgelopen jaar aan de bouw van 592 woningen. We openden Loosduinse Hof, ons eerste ‘Wonen met een Plus-project’. Hier vinden 95 mensen met een lichte zorgvraag een veilig thuis in een omgebouwd verzorgingshuis. We startten in het Laakkwartier met de bouw van Wenckebach. Ons tweede Wonen met een Plus-project met 136 nieuwe sociale huurappartementen voor ouderen.

Creatieve oplossingen

De druk op de woningmarkt in de regio Haaglanden is onverminderd hoog. We moeten alle zeilen bijzetten om mensen te huisvesten. Met enkel nieuwbouw komen we er niet. Het woningtekort vraagt om creatieve oplossingen. We onderzoeken mogelijkheden om de bestaande woningvoorraad beter te benutten. Bijvoorbeeld door woningdelen en het bevorderen van doorstroming. We hebben hierop in 2022 veel voorbereidende inspanningen gepleegd. Vanaf januari 2023 zijn we er verder mee gekomen in afspraken met de gemeente en het anders toewijzen op beperkte schaal, bijvoorbeeld meerdere statushouders in een woning en friends-contracten. De oorlog in Oekraïne vergroot de uitdaging. Naast statushouders vangen we dit jaar ook Oekraïense vluchtelingen op. De laatste groep krijgt na tijdelijke opvang meteen recht op een reguliere huurwoning. Vanwege het grote tekort aan woningen onderzoeken we meerdere locaties voor flexwoningen. We intensiveren onze inzet op woonfraude. Door onrechtmatig gebruik van woningen aan te pakken, zorgen we dat woningen terecht komen bij de mensen die er echt recht op hebben.

Samen maximaal maatschappelijk presteren

In 2022 stelden wij een nieuw ondernemingsplan op voor de jaren 2022 tot 2026. Ons ondernemingsplan heeft de titel ‘Samen maximaal maatschappelijk presteren’. We werken samen met huurders en samenwerkingspartners om een verschil te maken in ons werkgebied. Aansluitend bij de opgave in ons werkgebied en de behoefte van bewoners ligt onze focus de komende jaren op het aanpakken van het woningtekort en het verbeteren van de leefbaarheid van de wijken. We werken aan onze doelstellingen vanuit onze herijkte kernwaarden:

sociaal-maatschappelijk, verbinden en doen. Deze kernwaarden geven richting aan de inrichting van onze organisatie en het gedrag van onze medewerkers.

Meer en betere woningen

We brachten onze portefeuillestrategie in lijn met het nieuwe ondernemingsplan. We zetten in op nieuwbouw, verduurzaming, het toevoegen van huurwoningen in het middensegment en op de kwaliteit van onze woningen. Een heldere koers voor de vastgoedportefeuille zorgt voor de juiste keuzes bij het vergroten van de woningvoorraad. Ook geeft het uitgangspunten voor vernieuwing en verduurzaming van het bezit en het geeft handvatten voor een gezonde financiële huishouding.

Prettig wonen in de wijk

In het najaar stelden wij onze leefbaarheidsstrategie vast. In deze strategie geven we voor verschillende typen vraagstukken aan welke rol en verantwoordelijkheid wij nemen. We bespraken de leefbaarheidsstrategie met onze huurders en samenwerkingspartners. Ondertussen voerden we samen met bewoners vele projecten uit om de wijken te verbeteren. Het project Mengelmoestuin, van de Groene Matties, won de Gulden Klinker. Dit is een beloning voor bewoners die gezamenlijk actie ondernemen om hun omgeving schoner, veiliger of prettiger te maken. Een groep powervrouwen droomt van een plek waar jong en oud graag samen komen en tuinieren. Zij toveren een grote binnentuin in Vrederust om tot hun droom.

Energietransitie

Met onze focus op de aanpak van het woningtekort en de leefbaarheid, verliezen we andere zaken niet uit het oog. Vanwege de huidige energiecrisis met een afnemend aanbod van energie en een grote stijging van de energieprijzen, geven wij duurzaamheid een hoge prioriteit. We maakten het afgelopen jaar 138 woningen transitiegereed. Deze woningen kunnen in de nabije toekomst van gasverwarming over op een alternatieve verwarmingsbron. Van zo'n 300 woningen met energielabel E, F en G trokken we het label op naar D of hoger. In aansluiting op de Nationale Prestatieafspraken volkshuisvesting boden we

isolerende maatregelen gratis aan. In het licht van de energiecrisis herijken we op dit moment ons duurzaamheidsprogramma.

Betaalbaar wonen

We verhuren onze woningen aan mensen met een laag inkomen, die weinig kans hebben op een woning in de marktsector. We wezen in 2022 96% van de vrijgekomen woningen toe aan huishoudens met recht op huurtoeslag, ook wel de primaire doelgroep genoemd. Van de in 2022 aangeboden sociale huurwoningen was ruim 71,6% betaalbaar met een huur onder de tweede aftoppingsgrens. De energiecrisis heeft grote invloed op de betaalbaarheid van het wonen. We bevoren de huurprijs van woningen met een F- en G-label. We besteedden veel aandacht aan het voorkomen en oplossen van huurachterstanden om huisuitzettingen te voorkomen. Door deze inspanningen hadden weinig huurders eind 2022 een huurachterstand.

Environment, social and governance

Welzijn en inclusiviteit worden steeds belangrijker. Ook private ondernemingen kijken tegenwoordig verder dan enkel welvaart en economische groei. Dit zien we terug in de manier van rapporteren. Niet-financiële informatie over environment, social en governance (ESG) krijgt een belangrijke plek in rapportages. Een voorstel van de Europese Commissie voor een rapportageverplichting over niet-financiële informatie geldt nog niet voor woningcorporaties. In dit bestuursverslag komen deze onderwerpen wel aan bod. In paragraaf 1.4 vertellen we hoe we in 2022 werkten aan duurzame woningen en buurten (environment). Hoe we goed werkgeverschap vormgeven met aandacht voor cultuur, veiligheid en medezeggenschap staat in hoofdstuk 4 (social). In hoofdstuk 5 delen we onze visie op goed bestuur en hoe we omgaan met onze interne en externe belanghouders, met risico's en met integriteit (governance).

Eén Staedion

De arbeidsmarkt is in beweging en dat merken we ook binnen Staedion. In 2022 verwelkomden we veel nieuwe collega's. We namen afscheid van een nog groter aantal collega's. Een aantal medewerkers maakten binnen de organisatie een nieuwe stap. Deze veranderingen deden een beroep op de flexibiliteit van onze



medewerkers. We kregen versterking van twee nieuwe directeuren en verschillende nieuwe managers. Zo bouwen we aan een sterke interne organisatie.

Samen

Na de pandemie ging Nederland begin 2022 weer 'open'. We ontmoetten elkaar, onze bewoners en samenwerkingspartners weer 'live'. Dit droeg bij aan kennismaking, begrip en arbeidsvreugde. We organiseerden een tweedaagse bijeenkomst met de bestuurders van de drie grote Haagse corporaties en de wethouder Volkshuisvesting. Daar bespraken we de hoofdpunten van de samenwerkingsagenda voor de komende jaren. In 2023 werken wij met energie en toewijding verder vanuit ons ondernemingsplan en de deelstrategieën. Zo kunnen we **samen maximaal maatschappelijk presteren**.



1

**Een veilig
en betaal-
baar thuis**



Staedion wil passende woningen verhuren aan mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. In wijken waar het prettig samenleven is, want een veilig en betaalbaar thuis is een randvoorwaarde voor geluk en gezondheid. In het werkgebied van Staedion is een tekort aan woningen, in alle prijssegmenten. De leefbaarheid van wijken staat onder druk. Het leefklimaat en de energetische kwaliteit van onze woningen vraagt aandacht. Veel van onze bewoners zagen hun financiële situatie achteruitgaan met de hoge inflatie en stijgende energielasten. In dit hoofdstuk lees je over al deze uitdagingen en wat we eraan deden in 2022.

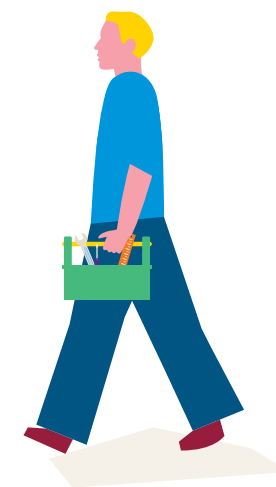
1.1 Meer betaalbare woningen

We werkten in 2022 hard aan uitbreiding van onze woningvoorraad. Hierbij zorgen we ervoor dat de differentiatie toeneemt. Zodat het nieuwe woningaanbod een aanvulling vormt op het al aanwezige vastgoed en aansluit bij demografische ontwikkelingen. Daarbij richten we ons specifiek op de gemeenten Den Haag, Pijnacker-Nootdorp en Westland. In 2022 startten we met de bouw van 570 woningen. Dit vergroot de differentiatie en biedt kansen op meer doorstroming en draagt bij aan een leefbare stad. Ook willen we bijdragen aan de wooncarrière van bewoners in de wijk, door verschillende woningtypes aan te bieden in verschillende prijssegmenten. Onze nieuwe woningen zijn energiezuinig en zonder gasaansluiting.

1.1.1 Onze woningportefeuille

De onderstaande tabellen geven een overzicht van het bezit van Staedion. De verhuureenheden staan per prijscategorie.

Hoewel we hard werken aan het toevoegen van sociale huurwoningen, kromp de woningvoorraad van Staedion in 2022 met 280 woonegelegenheden. Dit komt doordat we in verband met onze focus de woningen in Rijswijk en Delft hebben overgedragen aan collegacorporaties. Wij richten onze aandacht op ons kerngebied: Den Haag, Pijnacker-Nootdorp en het Westland. Ook sloopten we in 2022 veel woningen om nieuwe woningen terug te kunnen bouwen.





Aantal verhuureenheden per 31 december 2022

	Aantal in eigendom DAEB	Aantal in eigendom niet-DAEB	Totaal aantal in eigendom
Zelfstandige huurwoningen			
• tot kwaliteitskortingsgrens	4.321	46	4.367
• van kwaliteitskortingsgrens tot 2 ^e aftoppingsgrens	22.597	395	22.992
• 2 ^e aftoppingsgrens tot liberalisatiegrens	4.757	526	5.283
• vanaf liberalisatiegrens	606	2.117	2.723
Totaal zelfstandige huurwoningen	32.281	3.084	35.365
Onzelfstandige overige woonegelegenheden	932	119	1.051
Totaal woonegelegenheden	33.213	3.203	36.416
Garages			5.518
Bedrijfsruimtes/winkels			593
Maatschappelijk bezit			6
Overig bezit			1.064
Totaal niet-woonegelegenheden			7.181
Totaal verhuureenheden			43.597

Zelfstandige woningen per gemeente per 31 december 2022

Zelfstandige wooneenheden	Tot kwaliteitskortingsgrens	Van kwaliteitskortingsgrens tot 2° aftoppingsgrens	Van 2° aftoppingsgrens tot liberalisatiegrens	Vanaf liberalisatiegrens	Totaal
Den Haag	4.339	22.218	4.767	2.448	33.772
Delft	-	-	-	-	-
Leidschendam-Voorburg	3	53	-	-	56
Pijnacker-Nootdorp	25	711	501	238	1.475
Rijswijk	-	-	-	-	-
Westland	-	10	15	37	62
Totaal	4.367	22.992	5.283	2.723	35.365

Onzelfstandige woningen per gemeente per 31 december 2022

Onzelfstandige wooneenheden	Tot kwaliteitskortingsgrens	Van kwaliteitskortingsgrens tot 2° aftoppingsgrens	Van 2° aftoppingsgrens tot liberalisatiegrens	Vanaf liberalisatiegrens	Totaal
Den Haag	727	28	144	26	925
Delft	-	-	-	-	-
Leidschendam-Voorburg	-	18	-	-	18
Pijnacker-Nootdorp	30	78	-	-	108
Rijswijk	-	-	-	-	-
Westland	-	-	-	-	-
Totaal	757	124	144	26	1.051



1.1.2 Nieuwbouw en transformatie

In 2022 investeerden we € 63,3 miljoen in nieuwbouw en transformatie van bestaand vastgoed. We startten met de realisatie van 592 woningen. Daarbij gaat het voor 570 woningen om nieuwbouw en voor 22 woningen om aanpassing van bestaand vastgoed. Dit is ruim boven onze doelstelling van 207 woningen. Het betreft de projecten Schaloenstraat, Koolwitjelaan, Hennegras en Knobbelzwaansingel. Het project Schaloenstraat draagt flink bij aan de differentiatie en leefbaarheid van Moerwijk. Dit project omvat in totaal 570 woningen, waarvan 348 woningen in de middenhuur. De volgende tabel toont de nieuwbouw- en transformatieprojecten die in 2022 zijn gestart.

Start nieuwbouw en transformatie 2022

Projectnaam	Projectsoort	Totaal
Schaloenstraat	Nieuwbouw	570
Knobbelzwaansingel 59	Transformatie	12
Koolwitjelaan fase 1	Transformatie	9
Hennegras fase 1	Transformatie	1
Totaal		592

Gedurende het jaar 2022 waren er in totaal 1.257 nieuwbouwwoningen in uitvoering. Dit is ruim boven de doelstelling van 500 woningen. We namen in 2022 9 zelfstandige woningen in exploitatie aan de Koolwitjelaan.

1.1.3 Sloop

In 2022 sloopten we 220 woningen in de Schaloenstraat. Voor het project Wenkebach sloopten we 142 woningen.

1.1.4 Renovatie

In 2022 besteedden we € 47,6 miljoen aan renovaties. We zijn gestart met de renovatie van 510 woningen. De volgende tabel bevat de locaties van de renovatieprojecten die startten in 2022.

Start renovatie 2022

Projectnaam	Totaal
Smitstraat-Joubertstraat	114
Kom van Loosduinen	47
Z.H.B.-hoven fase 2	88
Tarwekamp	128
Kockstraat	16
Notenplein	102
Loenensestraat 4-8	15
Totaal	510

In 2022 leverden we 591 gerenoveerde woningen op. In de onderstaande tabel vermelden we deze projecten.

Oplevering renovatie 2022

Projectnaam	Totaal
Smitstraat-Joubertstraat	114
Houthaghe fase 1	75
Kom van Loosduinen	47
Z.H.B.-hoven fase 2	88
Tarwekamp	128
Kockstraat	16
Notenplein	108
Loenensestraat 4-8	15
Totaal	591

1.1.5 Aan- en verkopen

We verkochten in 2022 11 individuele woningen en vier parkeerplaatsen voor een bedrag van € 2,8 miljoen. We verkochten 5 complexen die buiten onze kerngebieden liggen voor een totaalbedrag van € 47,0 miljoen. De individuele en complexgewijze verkopen bedroegen samen € 49,7 miljoen. De opbrengsten zetten we in voor het vergroten van de woningvoorraad in onze kerngebieden. De opbrengsten van de verschillende complexgewijze verkopen is opgenomen in de onderstaande tabel.

Opbrengsten complexgewijze verkopen 2022

Complex		Bedrag
De Hoop	T1	9.800.000
De Oliemolen	T1	20.300.000
Parallelweg	T2	1.511.000
Vredenburgplantsoen	T3	15.288.000
Joubertstraat	T3	58.000
Totaal	2022	46.957.000

We kochten in 2022 één woning in Den Haag.

1.1.6 Gebiedsontwikkeling

De directie Onderhoud & Vastgoed (O&V) werkt aan een aantal gebiedsontwikkelingen in Den Haag, Nootdorp en Wateringen. Deze ontwikkelingen leiden op korte- en middellangetermijn tot nieuwbouwprojecten. Hiermee vergroot en vernieuwt Staedion haar portefeuille en verbetert de veerkracht en leefbaarheid in wijken.

Dreven, Gaarden en Zichten, gemeente Den Haag

In Dreven, Gaarden en Zichten staan veel woningen van vlak na de oorlog. We werken al enige jaren samen met Heijmans Vastgoed en de gemeente Den Haag aan het verbeteren van deze drie buurten in Den Haag Zuidwest. We maken ze geschikt voor de toekomst. Op 10 februari 2022 gaf de gemeenteraad akkoord aan het projectplan. De inhoudelijke en financiële randvoorwaarden voor de gebiedsontwikkeling liggen hiermee voor de komende 10 jaar vast.

We voegen de komende 10 jaar samen met onze samenwerkingspartners zo'n 4.000 duurzame woningen toe aan Dreven, Gaarden en Zichten. Het project omvat de nieuwbouw van 2.800 sociale huurwoningen. Er komen zo'n 2.400 woningen in de middenhuur en de vrije sector. Daarnaast realiseren we 300 woningen voor overige sociale doeleinden. We bouwen 14.000 m² bedrijfsonroerendgoed (BOG) en 5.000 m² maatschappelijkonroerendgoed (MOG). Om dit mogelijk te maken, slopen we bijna 1.800 woningen en we transformeren zo'n 300 woningen en 6.000 m² aan BOG en MOG.

Hart van Nootdorp, gemeente Pijnacker-Nootdorp

KAW architecten maakte in opdracht van Staedion het voorlopig ontwerp van 62 woningen en een kindcentrum. Dit ontwerp is door de welstandscommissie goedgekeurd. Momenteel werken de architecten aan het definitief ontwerp. Samen met de gemeente bereiden wij het aanbestedingstraject voor in lijn met regelgeving vanuit de Europese Unie.

KIEM, gemeente Pijnacker-Nootdorp

Op locatie KIEM, voorheen De Scheg, realiseert ontwikkelaar Janssen de Jong 323 woningen. Staedion neemt hiervan 72 driekamerappartementen af. Deze appartementen zijn bestemd voor de sociale huursector.

Energiekwartier, gemeente Den Haag

Voor de gebiedsontwikkeling van het Energiekwartier werkt Staedion al meerdere jaren samen met de gemeente Den Haag en Heijmans. We werken op basis van samenwerkingsovereenkomsten (SOK). De bouw van woningen en een parkeergarage duurt naar verwachting tot en met eind 2025.



Wateringen Noord, gemeente Westland

Staedion is eigenaar van een stuk grond in Wateringen, gemeente Westland (voorheen Wippolder). Ook bouwmaatschappij Weboma, woningfonds BPD en de gemeente Westland hebben grondonthoudingen in dit gebied. In 2020 stelde de gemeente Westland de gebiedsvisie Wateringen Noord vast. Staedion wil in dit gebied 255 woningen realiseren. Deze woningen zijn bestemd voor de sociale verhuur. Daarnaast wil Staedion 104 woningen met zorg ontwikkelen.

Vlietpoort, gemeente Den Haag (Hollands Spoor)

Op initiatief van bouwbedrijf Stebru is Staedion betrokken bij de ontwikkeling van Vlietpoort. Vlietpoort is gelegen aan de Van Maanenkaade. Dit ligt vlak bij het station Hollands Spoor en maakt deel uit van het CID-gebied (CID: Central Innovation District, het economisch hart van Den Haag). Het gaat om de locatie op en rond de fietsenstalling van het studentencomplex De Struyck, eigendom van Staedion. Delen van de betreffende gronden zijn van de gemeente Den Haag en van ProRail (het spoortalud).

In 2022 sloten we een samenwerkingsovereenkomst met Stebru over de voortzetting van de gebiedsontwikkeling. In gesprekken met ProRail noemt zij knelpunten met het spoor. Zijn de balkons over het huidige spoortalud toegestaan? Samen bekijken we welke aanpassingen nodig zijn om te komen tot een haalbare ontwikkeling. Het aangepaste programma stemmen we vervolgens af met de gemeente Den Haag.

1.1.7 Blik vooruit

De komende 10 jaar willen we door nieuwbouw en verdichting 5.000 tot 6.000 woningen toevoegen aan onze voorraad. In 2023 verwachten we in totaal 551 nieuwbouwwoningen op te leveren. In 2022 zijn we gestart met de bouw van een deel van deze woningen. De bouw van de andere ruim 300 woningen start in 2023. Onze ambitie voor het opleveren van gerenoveerde woningen ligt voor 2023 op 400 woningen.

In Den Haag Zuidwest starten we medio 2023 met de bouw van Steenzicht. Dit project omvat 220 woningen waarvan 117 sociale huurwoningen, 103 geliberaliseerde huurwoningen en 112 parkeerplaatsen. Daarnaast starten we in 2023 met de transformatie van Ruimzicht. Dit project omvat 66 transformaties en 2.500 m² BOG. Ook werken we in 2023 aan de volgende fasen van de gebiedsontwikkeling in Dreven, Gaarden en Zichten, die doorloopt tot 2040.

We gaan onder de vlag van Bouwstroom Haaglanden een samenwerking aan met 14 andere woningcorporaties. De komende jaren ontwikkelen en realiseren we samen grote aantallen nieuwe sociale en andere huurwoningen. Dit doen we in de vorm van een Bouwstroom. Hierover maken we in 2023 verdere afspraken.

Huidige marktontwikkelingen kunnen mogelijkheden geven voor het vergroten van onze woningvoorraad. De rente stijgt en de regulering van woningen in het middenhuursegment is onzeker. Wanneer we mogelijkheden zien, maken we weloverwogen keuzes voor het inzetten van onze capaciteit en financiële middelen.

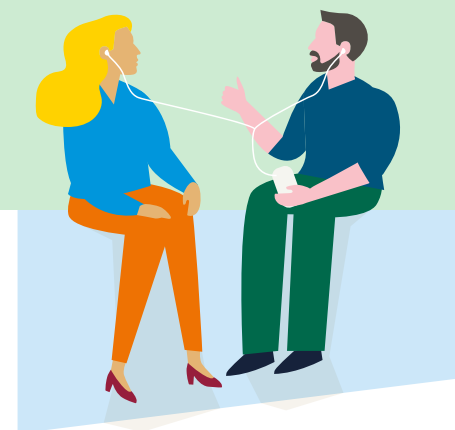
1.2 Samenwerken aan onze wijken

Staedion wil woningen verhuren in wijken waar het prettig samenleven is. We willen de veerkracht en de leefbaarheid van wijken vergroten. Om de leefbaarheid te verbeteren, volgen we onze nieuwe leefbaarheidsstrategie. Deze strategie bepaalt onze rol en inzet. Ons doel is dat in 2040 de leefbaarheid in alle wijken met veel Staedion-bezit substantieel is verbeterd.

“

We zijn trots op de betrokkenheid van onze medewerkers. We werkten hard aan de ontwikkeling van onze leefbaarheidsstrategie. Veel collega's waren hierbij betrokken. Dit vergrootte de bekendheid met de strategie. De leefbaarheidsstrategie geeft een kader voor de uitvoering. Het bakent het domein en onze rol duidelijk af. Het doel wat we hadden met deze strategie, namelijk richting geven aan onze inzet, werkt! Dit zetten we zeker voort!

”



Leefbaarheidsprojecten

In 2022 zijn 176 leefbaarheidsprojecten opgestart. Een deel van deze projecten loopt door in 2023. Staedion besteedde in totaal € 2,8 miljoen aan leefbaarheid in 2022. Medewerkers van onze Thuissteams werken hierbij samen met bewoners aan de ontwikkeling, realisatie en levend houden van deze initiatieven. Met deze fysieke en sociale projecten vergroten we de veerkracht van wijken. Ook willen we buurten veiliger en aantrekkelijker maken.

De leefbaarheidsprojecten vallen onder vier domeinen van de leefbaarheidsstrategie. Het gaat om:

- het stimuleren van participatie en ontmoeting en het betrekken van bewoners;
- het behouden en vergroten van veiligheid;
- het verbeteren van de woonomgeving door onderhoud van groen en inrichting van terreinen;
- het verbeteren van het vastgoed door de aanpak van portieken, entrees en bergingen.

Wijkvisies

Regieteams beoordelen en onderbouwen wat een wijk nodig heeft voor verbetering van de leefbaarheid. De regieteams zijn multidisciplinair samengesteld. Dit zorgt voor een breed perspectief op de probleemanalyse en een bijpassende oplossing. We ontwikkelen de komende twee jaar samen met bewoners en samenwerkingspartners wijkvisies. Met deze wijkvisies maken regieteams afwegingen over onze inzet. De regieteams maken een afweging tussen leefbaarheid, vastgoed en financiën. Ook zijn de visies belangrijk voor het gesprek met huurders en samenwerkingspartners. Zo kunnen we samen de beste aanpak voor een gebied bepalen.

In Den Haag Zuidwest werkten we in 2022 aan een samenwerkingsagenda met andere corporaties, die mede onze inzet op leefbaarheid bepaalt. Het Thuissteam betrok bewoners op een actieve manier bij de herstructurering van Zuidwest door samen de plannen voor de wijkvernieuwing vorm te geven.

Gerichter werken aan leefbaarheid

In 2022 werkten we aan de vertaling van de leefbaarheidsstrategie naar verschillende instrumenten, zodat we gericht en vanuit onze rol kunnen werken aan leefbaarheid in de wijken. Daarnaast zijn we gestart met het maken van een afwegingskader leefbaarheidsprojecten en een toolbox met best practices. Ons procesverbeterteam werkt aan de optimalisatie van ons werkproces leefbaarheid. We maakten een nieuwe gebiedsindeling voor de Thuissteams. Deze sluit nu aan op de indeling van de gebieden bij de afdeling Onderhoud & Vastgoed. We zijn gestart met de ontwikkeling van een set kritieke prestatie-indicatoren. Daarmee maken we de impact van onze inzet op leefbaarheid inzichtelijk.

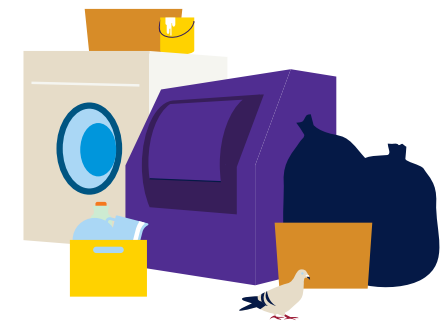
1.2.1 Aanpak van woonfraude

We intensiverden in 2022 onze inzet op woonfraude om onrechtmatig gebruik van onze woningen effectief aan te pakken. We onderzochten 500 woonfraudedossiers. Het doel is onze woningen beschikbaar te hebben en houden voor bewoners en woningzoekenden die hiervoor in aanmerking komen volgens het toewijzingssysteem. Dit heeft ertoe geleid dat 135 woningen weer beschikbaar kwamen voor nieuwe huurders. In 51 gevallen gaven we een gedragsaanwijzing. In de overige gevallen bleek geen sprake van woonfraude.

1.2.2 Aanpak van overlast

Staedion blijft werken aan de verbetering van de aanpak van woonoverlast. Voor deze aanpak werken we nauw samen met convenantpartners. Deze partners leveren zorg aan een deel van onze bewoners.

Samenwerkingsafspraken zijn belangrijk voor onze aanpak van overlast. We hebben een nieuw werkproces ontwikkeld om overlastmeldingen





sneller en beter te verwerken. Met elkaar tijdig informeren voorkomen we overlast. Een bewoner komt in beeld voordat een heftig incident ontstaat. Zo gaan we overlast samen tegen.

1.2.3 Extra investeren

In sommige wijken van Den Haag vermindert de leefbaarheid sterk. We onderzoeken welke wijken onze inzet extra hard nodig hebben. In 2023 bekijken we hoe we onze mensen en middelen het beste kunnen inzetten voor het verbeteren van de leefbaarheid in deze wijken. Ook waar grootschalige gebiedsontwikkeling nodig is, investeren we extra in leefbaarheid. Tegelijkertijd waken we ervoor dat andere wijken achteruitgaan. In deze wijken handhaven we een basisniveau aan inzet.

1.2.4 Wonen en zorg

Staedion ziet haar taak als volkshuisvester veranderen door de extramuralisering van de zorg. Verzorgingshuizen verdwijnen en het aantal verpleeghuizen neemt af. Een steeds groter deel van onze bewoners behoort tot de senioren. Veel bewoners blijven in onze woningen wonen tot het einde van hun leven, ook als er sprake is van een (grote) zorgvraag. Binnen de corporatiesector zijn afspraken gemaakt over de beschikbaarheid van geschikte woningen, zoals nultredenwoningen, geclusterde woonvormen en zorgwoningen.

We hebben verschillende initiatieven op het vlak van wonen en zorg:

- Wonen met een Plus: Wonen met een Plus biedt een woonomgeving waarin mensen elkaar kunnen ontmoeten, waar activiteiten worden georganiseerd en waar diensten en/of zorg kunnen worden afgenomen.
- Plan van aanpak doorstroming: dit plan bevordert de verhuizing van senioren van reguliere naar toegankelijke woningen, zodat onze huurders langer zelfstandig kunnen blijven wonen.
- Convenantverhuringen: dit zijn verhuringen aan mensen die weer thuis gaan wonen na een verblijf in een instelling. Deze mensen krijgen (nog) ondersteuning en begeleiding.
- Woonzorgchallenge: dit is een manier van aanbesteden waarbij we, eventueel samen met een zorgaanbieder en/of de gemeente, geïnteresseerde partijen uitdagen om een passend programma voor wonen, zorg- en buurtfuncties te maken.

De onderlinge (interne en externe) afstemming op het vlak van wonen en zorg kan beter. Hiervoor is een heldere koers noodzakelijk in lijn met de visie van Staedion. Daarom startten we eind 2022 een verkenning naar hoe we door samenwerking de kansen voor wonen en zorg kunnen versterken. Op basis daarvan bepaalt Staedion haar ambitie en vertaling naar de organisatie.

Wonen met een Plus: Loosduinse Hof

Het eerste Wonen met een Plus-project van Staedion is een feit.

Het woonconcept 'Wonen met een Plus' biedt een woonomgeving waarin



bewoners elkaar kunnen ontmoeten. Mensen kunnen op een prettige manier langer zelfstandig thuis wonen. Wonen met een Plus richt zich op mensen met een lichte zorgvraag, ten gevolge van ouderdom, psychische problemen, lichamelijke beperking, verstandelijke beperking, toenemende gezondheidsproblematiek, gevoelens van eenzaamheid en/of behoefte aan een veilige woonomgeving.

Na twee jaar voorbereiding kwamen begin 2022 de eerste bewoners in Loosduinse Hof wonen. Een oud-verzorgingshuis dat verbouwd is tot een complex met 101 zelfstandige sociale huurwoningen. Deze zijn bestemd voor 80 senioren, 15 mensen met een psychische beperking en 6 zorgstudenten. Voor de (ver)bouw van de woningen maakte Staedion gebruik van subsidie uit de Woningbouwimpuls¹. In Loosduinse Hof is onder andere een restaurant gevestigd, een praktijk voor fysiotherapie, een medisch pedicure en een

thuiszorgkantoor. Vrijwilligersorganisatie Stichting Verzilveren is actief in het gebouw. Zij zorgen voor ontmoeting tussen bewoners en de buurt.

1.2.5 Blik vooruit

In 2023 werken we de leefbaarheidsstrategie verder uit. Dit helpt ons een zorgvuldige afweging te maken van de inzet van mensen en middelen. Ook gaan we met bewoners en samenwerkingspartners in gesprek over onze wijkvisies. We organiseren inspiratieavonden in het kader van de eerdergenoemde woonzorgchallenge. Door ons actief te verbinden met onze bewoners en onze lokale partners, bouwen we samen verder aan de realisatie van leefbare en veilige wijken. Zo kunnen we samen maximaal presteren.

¹ De Woningbouwimpuls is een subsidie instrument van het Rijk. Gemeenten kunnen subsidie krijgen voor projecten gericht op het realiseren of versnellen van nieuwbouw van woningen.

1.3 Woningen van goede kwaliteit

We willen onze bewoners goede en veilige woningen bieden met een gezond leefklimaat. Daarom brengen we al onze woningen op het niveau van onze basiskwaliteit, hebben we aandacht voor brandveiligheid en investeren we in de energetische kwaliteit van onze woningen. Onze investeringen op het vlak van energie en duurzaamheid komen in paragraaf 1.4 aan bod.

1.3.1 Goed wonen

Basiskwaliteit

Staedion wil dat al haar woningen voldoen aan de basiskwaliteit zodat onze huurders goed kunnen wonen. Die basiskwaliteit hebben we omschreven in een handboek waarin staat waar een woning minimaal aan moet voldoen. We benutten het moment van mutatie om woningen op de basiskwaliteit te brengen. Dat is na het vertrek van een huurder en voor de komst van de volgende huurder. In 2022 hebben we tijdens mutatie 1.798 woningen op de basiskwaliteit gebracht. Dit is 15% minder dan het jaar ervoor, omdat er minder huur-opzeggingen waren. Daarnaast brachten we 591 woningen tijdens grootschalige renovatieprojecten op het niveau van basiskwaliteit.

Reparaties

In 2022 ontvingen we zo'n 41.000 reparatieverzoeken. Grofweg 4.700 verzoeken (10%) minder dan in 2021. De lange en droge zomerperiode zorgde voor een lager aantal lekkageklachten. Het gaat om een daling van 27,5% ten opzichte van 2021. De gemiddelde kosten per reparatieverzoek waren € 261 in 2022. Dat is 6,5% hoger dan het jaar daarvoor, toen een reparatieverzoek gemiddeld € 245 kostte. We hielden rekening met prijsindexatie van 3,7%. De werkelijke kosten liggen 2,8% hoger.

Onderhoud en verbetering

Met ons planmatig onderhoud moderniseren we de woning en brengen tegelijkertijd energetische verbeteringen aan. Deze integrale onderhoudsaanpak

levert minder overlast voor onze huurders. Onze planmatige onderhouds- en verbeteringsaanpak richt zich op de schil van de woning en de bijhorende installaties zoals lift, verwarming en ventilatie. Ook zonnepanelen, warmtepompen en stadsverwarming maken onderdeel uit van onze aanpak.

We voerden in 2022 een actuele conditiemeting uit voor bijna ons gehele woningbezit. Hierbij geldt: hoe lager de score, hoe beter de kwaliteit van het vastgoed. Ons bezit haalde een gemiddelde conditiescore (technische kwaliteit) van 1,79². Dit is een verbetering ten opzichte van 2021 (1,96). Onze conditiescore is hiermee beter dan die van het gemiddelde corporatiebezit dat een bandbreedte kent van 1,92 tot 2,70.

Serviceabbonementen

Om onze bewoners te ontzorgen, bieden we een serviceabbonement aan. Een groot deel van onze bewoners maakt hier gebruik van. Zij betalen hiervoor een vast bedrag per maand. Abbonementhouders krijgen een preventieve controlebeurt aangeboden. Wanneer dat nodig is, worden kleine herstellingen in de woning vakkundig gerepareerd. Eind 2022 hadden 26.777 huurders een serviceabbonement. Dit is ongeveer evenveel als eind 2021.

1.3.2 Veilig wonen

In 2022 investeerde Staedion in de verbetering van de brandveiligheid. We verbeterden vluchtwegen en beperkten het risico op brandoverslag in bijna 1.635 woningen. Ook plaatsten we rookmelders in woningen waar deze nog ontbraken. Eind 2022 was circa 90% van onze woningen voorzien van een rookmelder. Sinds medio 2022 zijn rookmelders wettelijk verplicht. Een aantal huurders reageerde niet op onze verzoeken om een rookmelder te installeren. In het komende jaar leveren we extra inspanningen om ook in deze woningen rookmelders te plaatsen.

² Exclusief onze huurwoningen in actieve VvE's.

1.3.3 Gezond wonen

Een gezond leefklimaat vraagt om goede ventilatie en isolatie. Staedion verving in 2022 natuurlijke ventilatie door CO₂-gestuurde ventilatie in 421 woningen. Ook vervingen we verouderde ventilatieboxen in 1.586 woningen door efficiëntere CO₂-gestuurde varianten. Daarnaast verzorgden we regulier onderhoud aan mechanische ventilatie in 4.000 woningen en verbeterden we de ventilatie in 415 woningen in Dreven, Gaarden en Zichten om vocht- en schimmelproblemen te verminderen.

Ons schimmelpreventieteam verhelpt vocht- en schimmelproblemen in woningen na melding door bewoners. Soms wordt een probleem veroorzaakt door bewonersgedrag. Dan informeert het team bewoners over hun rol in het voorkomen van vocht- en schimmelproblemen. Naderhand controleren we of de problemen naar tevredenheid zijn verholpen en lossen we eventuele onvrede alsnog op. In 2022 hebben we 1.463 vocht- en schimmelmeldingen opgelost in een gemiddelde afhandeltermijn van 125 dagen. We handelden de meldingen sneller af dan in het voorgaande jaar. In 2021 losten we 1.658 meldingen op in gemiddeld 184 dagen.

1.3.4 Blik vooruit

Begin 2023 herijken we onze basiskwaliteit zodat deze voldoet aan de wensen en eisen van Staedion en aan actuele wet- en regelgeving. Daarnaast digitaliseren we ons document basiskwaliteit zodat het, ook voor bewoners(commissies) eenvoudig te raadplegen is. Dit draagt bij aan ons doel om al onze woningen naar de basiskwaliteit te brengen. Ook richten we ons in 2023 op het verder verbeteren van de brandveiligheid van onze woningen. Tenslotte blijven we ons inzetten voor een gezond woonklimaat voor onze huurders. Hierbij is specifieke aandacht voor goede ventilatie en toevoer van frisse lucht. Met deze inspanningen kunnen onze bewoners goed, veilig en gezond wonen.

1.4 Duurzame woningen en buurten

Staedion ziet het als haar maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een duurzame wereld en CO₂-uitstoot te reduceren. Om dit te realiseren, hebben we het programma 'Samen Duurzaam'. Met dit programma werken we aan de verduurzaming van onze woningen en wijken én aan een duurzaam Staedion. Samen Duurzaam omvat onder andere het gebruik van duurzame materialen, verbetering van energielabels en het aansluiten van onze woningen op duurzame energiebronnen. Ook groen in de wijk, klimaatadaptatie, bewustwording van bewoners en een duurzame interne organisatie maken onderdeel uit van Samen Duurzaam.

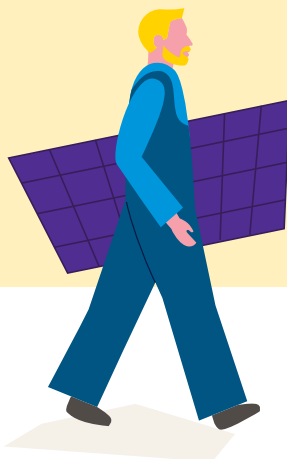
Duurzame woningen bieden onze huurders meer comfort. Daarnaast liggen de energielasten van de huurders in een duurzame woning lager. Daarom zorgen we voor goede isolatie van onze woningen. Uiterlijk eind 2028 willen we geen woningen meer hebben met de energielabels E, F of G. Met uitzondering van een aantal sloopcomplexen. We willen dat al onze woningen CO₂-neutraal zijn in 2050.

In 2022 nam onze onderhoudsdienst de eerste drie elektrische bussen in gebruik. In de komende jaren vervangen we alle onderhoudsbussen door een elektrische variant. Zo zorgen we voor een lagere CO₂-uitstoot en een schonere stad.



“

Ik ben er trots op dat Staedion in 2022 1.064 huishoudens ondersteunde bij het installeren van zonnepanelen via ons zonnepanelenprogramma. Op dit moment zijn er ongeveer 25.000 zonnepanelen geïnstalleerd met een totaal vermogen van 7,6 miljoen watt peak (WP). Deze panelen brachten ongeveer 6 miljoen kWh op in 2022. Daarmee kun je 925 rondjes rond de aarde met een Tesla! Er zijn nog geen harde cijfers. Maar ik vermoed dat Staedion de grootste zonnestroomproducent is van Den Haag.



”

1.4.1 Verduurzaming

In 2022 verbeterden we 627 woningen door het plaatsen van HR++-glas met ventilatieroosters. Dit verlaagt de energielasten en verbetert het leefklimaat en gebruiksgemak van de woning. Ook bereidden we 138 woningen voor op de energietransitie door verbetering van de buitenschil (gevel, ramen, dak en vloer). Zo kunnen we in de nabije toekomst gasverwarming vervangen door een alternatieve verwarmingsbron.

Het energielabel van een woning wordt gebaseerd op de EP2-waarde (primair fossiel energieverbruik). Staedion richt zich op het verlagen van de EP2-waarde. In 2022 daalde de gemiddelde EP2-waarde van 202,9 naar 192. Daarmee haalden we ons doel van 190 (gemiddeld label B) niet. Dit komt onder andere door materiaalgebrek en late oplevering van projecten.

De onderstaande tabel toont de verbetering van de energielabels van onze woningen in 2022. Van zo'n 300 woningen met energielabel E, F en G trokken we het label op naar D of hoger. Een prestatie waar we trots op zijn. Vanwege veranderingen in de manier van meten en de software, is het enkel mogelijk om een vergelijking te maken met de stand per 31 juli 2021.

Overzicht pré-labels³ zelfstandige woningen

Pré-label	31 juli 2021	31 december 2022
A+++	409	409
A++	362	365
A+	2.369	2.439
A	9.794	10.166

³ Een pré-label is het energielabel zoals we verwachten o.b.v. de bekende data en de actuele methodiek.

Pré-label	31 juli 2021	31 december 2022
B	7.487	7.676
C	8.166	8.056
E	1.601	1.473
F	1.099	1.061
G	1.683	1.555
Onbekend	129	30
Totaal zelfstandige woningen	41.265	41.286
Totaal EFG	4.383	4.089



1.4.2 Energiearmoede

Vanwege de hoge energieprijzen startten we in 2022 met een regiegroep energiearmoede. Deze regiegroep richt zich op het verlagen van woonlasten door woningverbetering en door verhoging van het bewustzijn onder bewoners. De gemeente stelde hiervoor een budget beschikbaar. We hielpen 818 huishoudens met het betaalbaar houden van hun energielasten. In overeenstemming met de Nationale Prestatieafspraken passen wij vanaf begin 2023 geen huurverhoging meer toe bij isolerende maatregelen.

1.4.3 CO₂-neutrale woningvoorraad

Staedion streeft naar alle woningen CO₂-neutraal in 2050. We willen in 2030 een CO₂-reductie van 30% realiseren. Deze ambities hebben we opgenomen in onze Routekaart CO₂-neutraal.

1.4.4 Blik vooruit

In het voorjaar van 2023 herijken we ons programma Samen Duurzaam. We voorzien onder andere een aanscherping van onze ambitie op gebouw- en materiaalgebonden CO₂-uitstoot. Ook de opslag van CO₂ vraagt aandacht. De transitie van gas naar warmtenetten en hybride warmtepompen krijgt vorm. En we zullen meer aandacht hebben voor circulair materiaal- en grondstoffen-gebruik bij onderhoud, renovatie, sloop en nieuwbouw.

1.5 Betaalbaar en passend wonen

We verhuren onze woningen aan mensen die vanwege hun beperkte inkomen niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Daarnaast verhuren we woningen aan bijzondere doelgroepen zoals statushouders en mensen die na opname in

een instelling weer zelfstandig gaan wonen. We besteden veel aandacht aan het voorkomen en oplossen van huurachterstanden. Dit doen we door maatwerk te leveren, samen met gemeenten en vaste ketenpartner Geldfit. Geldfit werkt al langere tijd samen met Staedion om bewoners met geldzorgen te ondersteunen.

1.5.1 Verhuren aan de doelgroep

In 2022 voldeed Staedion aan de toewijzingsregels van het Rijk en de afspraken in de regio Haaglanden voor de verhuur van vrijgekomen woningen. Dit betekent dat we onze woningen verhuren aan mensen met een laag inkomen, die weinig kans hebben op een woning in de marktsector.

Afgesloten huurcontracten

In 2022 sloten we in totaal 2.281 huurcontracten af. De mutatiegraad in ons bezit komt daarmee in 2022 uit op 4,9%. In 2021 was dat 5,3%. We sloten 1.601 nieuwe huurcontracten af voor sociale huurwoningen, 154 huurcontracten voor vrijesectorwoningen en 310 voor studentenwoningen. Daarnaast verhuurden we 86 nieuwbouwwoningen.

Van alle verhuringen in 2022 verhuurden we 93% van de woningen in de sociale huur. Dit ging om 1.995 (studenten)woningen, inclusief nieuwbouw. 7% van de verhuringen betrof woningen met een vrijesectorhuur. Dit ging om 156 woningen, inclusief nieuwbouw. Deze aantallen zijn exclusief overschrijvingen⁴ (12), woningruil (40) en verhuringen aan leegstandsbeheerders (78).

Woningtoewijzing

We hebben in 2022 96% van de woningen passend toegewezen. Dit gaat om huishoudens met recht op huurtoeslag, ook wel de primaire doelgroep genoemd. Dat is binnen onze doelstelling van minimaal 95%. Van de in 2022 verhuurde

woningen wezen we 99% toe aan de EU-doelgroep. Dit zijn huishoudens met een inkomen onder de zogenaamde EU-inkomensgrens. Dit wordt ook wel de secundaire doelgroep genoemd. Hiermee haalden we ruimschoots de wettelijke doelstelling van minimaal 92,5%. Van de in 2022 aangeboden sociale huurwoningen was ruim 71,6% (cijfers t/m 1e helft 2022) betaalbaar met een huur onder de tweede aftoppingsgrens. Hiermee voldoen we aan de taakstelling in de prestatieafspraken met de gemeente Den Haag van minimaal 70%.

Wachtduur

De wachtduur voor een sociale huurwoning is iets afgenomen in 2022. In 2022 wachtten woningzoekenden in de regio Haaglanden gemiddeld 67 maanden op een woning. In 2021 was dat 71 maanden. In de gemeente Den Haag ligt de wachttijd op 68 maanden. In 2021 was dat 74 maanden.

Digitale inkomensstoets

Sinds 18 oktober 2022 kunnen woningzoekenden in de regio Haaglanden gemakkelijk hun inkomensgegevens digitaal ophalen via MijnOverheid. Dit betreft een regionaal project op basis van een tijdelijke juridische grondslag. Met de komst van een nieuw wetsvoorstel wordt dit permanent geregeld. Medio 2023 wordt de digitale inkomensstoets naar verwachting toegankelijk voor alle corporaties in Nederland. De digitale inkomensstoets vindt plaats via de beveiligde omgeving van DigiD en voldoet aan de privacyregels zoals gesteld in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Met deze ontwikkeling komt er gelijktijdig een einde aan het tijdperk van gebruikmaking van fysieke formulieren – afkomstig van bijvoorbeeld belastingdienst of inkomensverstrekker – die de woningzoekende dient aan te leveren, voordat deze een huurcontract kan ondertekenen. De ambitie van Staedion is groter. We willen het hele proces van woonruimteverdeling faciliteren met vooraf geverifieerde informatie. Dit biedt voordelen voor woningzoekenden. Het laat minder ruimte voor fouten en fraude en leidt dus tot eerlijker toewijzen van woningen. Wat vandaag de dag des te belangrijker is vanwege de grote schaarste aan woningen.

⁴ Een overschrijving is het omzetten van een huurcontract op naam van de convenantpartner naar de bewoner.

Beter benutten bestaande woningvoorraad

Er ligt een omvangrijke opgave om het woningtekort op de korte termijn op te lossen. Alleen nieuwbouw is niet voldoende. Nieuwbouw voegt jaarlijks slechts 1% van de woningvoorraad toe. Staedion wil daarom de bestaande voorraad beter benutten. In 2022 maakten we keuzes over het stimuleren van doorstroming en het huisvesten van meer personen in een woning. Met de gemeente voerden we overleg over het aanpassen van regelgeving. Zodat woningdeling en doorstroming makkelijker en aantrekkelijker worden. En we stelden een doorstroommakelaar aan. De doorstroommakelaar gaat persoonlijk contact leggen met potentiële doorstromers, woonfraude actief aanpakken en nieuwe contractvormen inzetten.

1.5.2 Bijzondere doelgroepen

Met de hulp van Staedion haalden de gemeenten Den Haag en Pijnacker-Nootdorp hun taakstelling op het vlak van het huisvesten van statushouders. We huisvestten in 2022 441 statushouders in Den Haag en Pijnacker-Nootdorp. Dit ging om 176 woningen.

We verhuurden in 2022 170 woningen aan mensen die uitstroombden uit een instelling. Het doel voor 2022, zoals opgenomen in convenantafspraken over de huisvesting van zorgdoelgroepen, lag met 178 woningen net iets daarboven. Dit doel was opgebouwd uit de taakstelling voor 2022 (147) en de achterstand van 2021 (31). We verhuurden in 2022 dus 8 woningen te weinig aan zorgdoelgroepen. Dit kwam doordat er vanuit de convenantpartijen onvoldoende kandidaten kwamen.

1.5.3 Huuraanpassing

De huursombenadering zorgt voor een maximering van de gemiddelde huurontwikkeling op corporatieniveau. De maximale huursom werd door de overheid per 1 juli 2022 vastgesteld op 2,3%. Door het niet toepassen van de



inkomensafhankelijke huurverhoging, het bevroeren van huren van woningen met F- en G-label én het aftoppen van de subsidiabele huurprijzen op de liberalisatiegrens, bedroeg de totale huursom voor Staedion per 1 juli 2022 uiteindelijk 2,21%.

1.5.4 Voorkomen van huurachterstanden

Eind 2021 verwachtten we dat 2022 een financieel onzeker jaar zou worden voor onze huurders. Daarom hebben we ons hard ingezet voor het voorkomen van huurachterstanden. Met resultaat, want ondanks de sterke stijging van energiekosten en een inflatie van 10%, was het huurachterstandspercentage eind 2022 slechts 1,00%. Gedurende het jaar varieerde het huurachterstandspercentage tussen de 0,91% en 1,16%. In de periode van mei tot en met juli 2022 lag het huurachterstandspercentage op het laagste niveau. Vanaf augustus steeg het

huurachterstandspercentage licht en bleef tot en met december 2022 redelijk stabiel.

Het huurachterstandspercentage van 1,00% bereikten we door maatwerk te leveren, samen met de gemeenten en andere ketenpartners. Met als resultaat een hoog aantal succesvol afgeronde betalingsregelingen. Het maatwerk resulteerde ook in het hoge aantal huurders dat wij hebben aangemeld bij de gemeente voor het krijgen van financiële hulpverlening. We droegen hierdoor in 2022 slechts een beperkt aantal zaken over aan de deurwaarder. Ook waren er weinig ontruiming.

Vroegsignalering

Wanneer we vermoeden dat huurders (dreigende) problematische schulden hebben, verwijzen we hen door naar de gemeente voor hulp. Of we vragen toestemming om hun gegevens met de gemeente te delen, zodat de gemeente zelf contact opneemt. Zo voorkomen we dat betalingsachterstanden verder oplopen en zich ontwikkelen tot een problematische schuldsituatie. In totaal leverden we in 2022 2.612 signalen aan de gemeenten in het kader van de vroegsignalering. Dit is een stijging van 27,6% ten opzichte van 2021 (2.046 signalen). Daarnaast deden we nog 547 meldingen aan de gemeenten. Dit zijn uiterste inspanningen ter voorkoming van een gerechtelijke procedure of een ontruiming.

Betalingsregelingen

In 2022 spraken we met 4.167 huurders een betalingsregeling af. Dit ging om 3.623 nieuwe betalingsregelingen en 544 gewijzigde betalingsregelingen. Van de in 2022 afgesproken betalingsregelingen is 80,4% inmiddels succesvol afgerond.

Aantal deurwaardersdossiers

Staedion zette in 2022 stevig in op het minnelijke proces van huur incasseren. We nemen de kosten voor het minnelijke proces voor onze rekening. Hierdoor daalde in 2022 het aantal dossiers dat werd overgedragen aan de deurwaarder. In 2022 droegen we 708 dossiers over aan de deurwaarder. Dit is een daling van ruim 24% ten opzichte van 2021 (940 dossiers).

Ontruiming

In 2022 zijn 9 woningen ontruimd. Deze ontruiming was gebaseerd op een vonnis waarin de huurovereenkomst ontbonden werd vanwege huurachterstand.

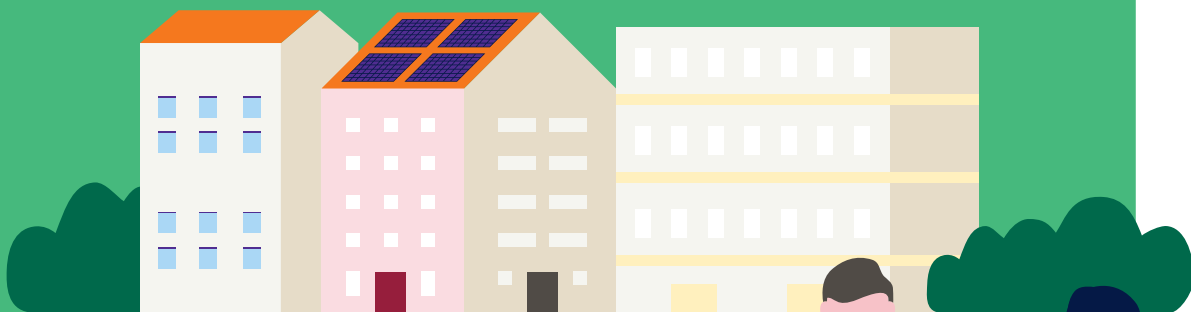
1.5.5 Blik vooruit

We verhuren in 2023 in totaal 571 nieuwbouwwoningen. Het gaat onder andere om 140 woningen aan de Maanweg, 300 woningen aan de Orion- en Pegasusstraat en 72 woningen aan de Betje Wolffstraat.

In 2023 hebben we een ambitieuze taakstelling op het vlak van huisvesting van bijzondere doelgroepen. Onze taakstelling is om 84 Oekraïense vluchtelingen te huisvesten, 140 mensen die uitstromen uit instellingen, 14 dakloze gezinnen en ongeveer 450 statushouders. We willen dit samen met onze samenwerkingspartners realiseren. Zo kunnen we samen maximaal maatschappelijk presteren.

Op financieel vlak wordt 2023 voor de huurders wederom een uitdagend jaar. Vanwege de stijgende prijzen blijft de huurbetaling onder druk staan. We blijven samenwerken met onze ketenpartners om huurachterstanden te voorkomen en verhelpen. Ook voeren we uiteraard de overheidsmaatregelen ter verbetering van de betaalbaarheid van het wonen uit, zoals de eenmalige huurverlaging en de maximalisering van de huurverhoging.

Per 1 maart 2023 gaat de Wet huurverlaging 2023 in voor huurders met een lager inkomen. Dit betekent dat huurders recht hebben op een eenmalige huurverlaging per 1 juli 2023 als ze relatief te duur wonen. Het wetsvoorstel Betaalbare huur zal de betaalbaarheid voor huurders van middeldure huurwoningen verbeteren.



2

Dichtbij bewoners

Staedion vindt het belangrijk dat bewoners zich thuis voelen in hun woning en buurt. Daarom betrekken we onze bewoners bij het ontwikkelen van ons beleid en onze activiteiten. We gaan in gesprek met bewoners, bewonerscommissies en klankbordgroepen. Ook verzamelen we informatie via enquêtes. Zo houden we vinger aan de pols over de tevredenheid en het thuisgevoel van bewoners. We nemen klachten en suggesties serieus en verbeteren continu onze dienstverlening.

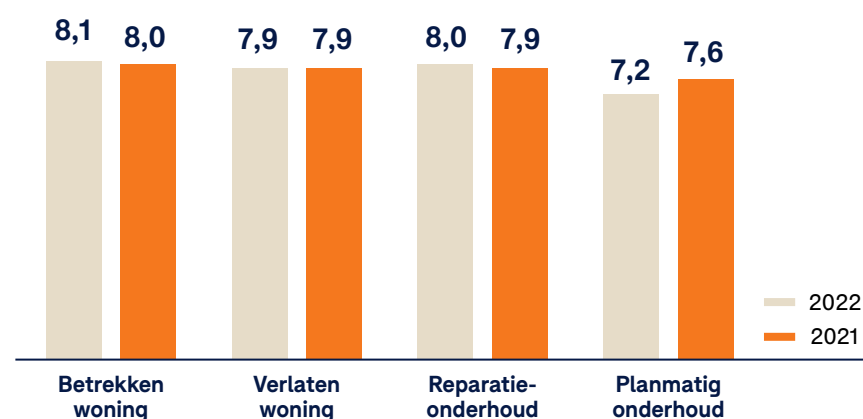


Eind 2022 stelden we onze nieuwe klantvisie vast. De kern van deze visie is dat de behoefte van onze bewoner het uitgangspunt is voor onze dienstverlening. Daarom betrekken we onze bewoners en samenwerkingspartners langdurig en actief bij onze werkzaamheden. We geloven dat het 'dichtbij houden van onze bewoners' een positieve bijdrage levert aan de tevredenheid en het prettig wonen.

2.1 Tevreden bewoners

We vinden het belangrijk dat onze bewoners zich prettig voelen in hun woning en buurt. Daar spannen we ons voor in. We doen hier doorlopend onderzoek naar. Het grootste deel van onze bewoners is tevreden over onze dienstverlening en voelt zich thuis. Daar waar dat niet het geval is, zoeken we naar de oorzaken en werken we aan verbetering.

Cijfer tevredenheid dienstverlening



Het betrekken van de woning waardeerden huurders met 8,1 in 2022 net wat hoger dan in 2021 (8,0). Ook het reparatieonderhoud scoorde in 2022 met een 8,0 hoger dan in 2021 (7,9). Met dit cijfer behaalden we ons doel voor reparatieonderhoud.

“

Drie jaar lang werkte ons verbetersteam hard om de dienstverlening bij reparatieonderhoud te verbeteren. Ons doel was om een klanttevredenheid van 8,0 te behalen. We zijn er dan ook trots op en blij mee dat we dit cijfer in 2022 hebben ontvangen. Onze onderhoudsdienst werd zelfs beoordeeld met een 8,3. Bij meer dan 70% van de reparatieverzoeken lukt het om het gemelde probleem in één bezoek op te lossen. Dit leidt tot grote tevredenheid van onze bewoners.

”



Het proces van het verlaten van de woning werd dit jaar opnieuw met een 7,9 gewaardeerd. Daarmee halen we de doelstelling van 8,0 net niet. Het belangrijkste verbeterpunt dat vertrekkende huurders hierbij noemen is de mogelijkheid om spullen tegen betaling ter overname aan te bieden aan de nieuwe huurder. Daarom faciliteren we waar mogelijk een ontmoeting tussen een vertrekkende en een nieuwe huurder. Zodat overname tegen betaling bespreekbaar is.

De waardering voor planmatig onderhoud is met 0,4 punten gedaald. Het belangrijkste verbeterpunt van huurders is dat ze van tevoren goed geïnformeerd willen worden. Dat is vooral belangrijk bij grote, langdurige en overlastveroorzakende projecten. Hiervoor kunnen we nieuwsbrieven van de aannemer inzetten of een tussentijdse update vanuit Staedion. Het verbeteren van onze informatieverstrekking bij groot planmatig onderhoud pakken we verder op in 2023.

2.1.1 Thuisgevoel

In onze brede leefbaarheidsenquête onder alle bewoners vragen we naar hun thuisgevoel. We willen weten hoe tevreden onze bewoners zijn over hun woning, het gebouw en de buurt en of ze zich er thuis voelen. De resultaten geven inzicht in gebouwen en buurten. Veel bewoners van Staedion namen in 2022 deel aan de enquête over thuisgevoel. We ontvingen ruim 9.000 reacties. Deelnemende bewoners ontvangen na het invullen van de enquête een e-mail. Hierin informeren we hen over de uitkomsten en over wat we met de resultaten gaan doen.

Thuis in de woning

Bijna 8.200 bewoners geven aan zich thuis te voelen in hun woning. Dat komt neer op 91,1% van de deelnemers. Dit resultaat is hoger dan in 2021 toen 89,6% van de deelnemers aangaf zich thuis te voelen. Met deze score bereiken we onze doelstelling van 90%. Het gemiddelde rapportcijfer voor thuisgevoel was een 8,0 in de enquête van 2022. Ook dit cijfer is hoger dan de 7,8 uit de enquête van 2021.

Bewoners die aangaven zich niet thuis te voelen in hun woning gaven daarvoor als reden de kwaliteit van de woning en het contact en de veiligheid in de buurt.

Thuis in de buurt

We vragen bewoners in de enquête over thuisgevoel ook naar hun buurt. Van de deelnemende bewoners gaf 87,1% aan zich thuis te voelen in hun buurt. Dit is iets hoger dan in 2021 (86,9%) en overtreft onze doelstelling van 80% ruim. De bewoners beoordeelden hun buurt gemiddeld met een 7,2, net als in 2021. Bewoners die zich niet thuis voelen in de buurt geven daar verschillende redenen voor. Deze bewoners ervaren overlast van buurtbewoners, vinden de buurt niet netjes en schoon en/of voelen zich niet veilig.

De waardering van het thuisgevoel verschilt per werkgebied. Het thuisgevoel in de wijken van Zuidwest wordt gemiddeld slechts met een 6,7 gewaardeerd. We gaan met bewoners in Zuidwest in gesprek over de oorzaken van deze verschillen. Mogelijk hebben beslissingen over groot onderhoud of toekomstige veranderingen invloed op het thuisgevoel. De signalen uit de enquêtes gebruiken we om beter naar onze huurders te luisteren bij het opstellen van plannen voor onze complexen.

2.1.2 Klachtafhandeling

Klachten handelen we op een goede en snelle manier af. Daarnaast gebruiken we klachten om inzichten te verkrijgen voor het verbeteren van het proces. Met als uiteindelijke doel een tevreden klant. In het laatste kwartaal van 2022 zijn we gestart met onze nieuwe manier van klachtregistratie. Vanaf half oktober tot en met eind 2022 registreerden we in deze nieuwe registratie 333 klachten. In voorgaande jaren registreerden we zo'n 700 klachten per jaar. We registreerden klachten voorheen niet op een uniforme manier waardoor een goed overzicht van alle klachten ontbrak.

“



Ik ben trots op de manier waarop we het klachtenproces hebben ingericht binnen de organisatie. Hiervoor organiseerden we praktische sessies voor medewerkers. We legden uit wat we van medewerkers verwachten bij het behandelen van klachten. We stonden uitgebreid stil bij de omgang met ontevreden klanten. Medewerkers konden zich vrijwillig aanmelden voor zo'n sessie. Hierdoor was er altijd een afwisselend gezelschap aan collega's. Dit deed de samenwerking goed.

”

Klanttevredenheid klachtafhandeling

We scoren lager dan we hadden verwacht op klanttevredenheid bij het afhandelen van klachten of claims. In 2022 kregen we een gemiddelde score van 3,9 terwijl ons doel was om een 6,5 te halen. Dit cijfer is echter gebaseerd op een zeer laag responspercentage en heeft daarnaast alleen betrekking op het onderwerp reparatieonderhoud. Dit biedt beperkt inzicht en is daarom niet representatief voor een objectieve beoordeling van het klachtafhandelingsproces binnen Staedion.

Klachtencommissie Wonen Zuid-Holland

In 2022 behandelde de Klachtencommissie Wonen Zuid-Holland 19 klachten van huurders van Staedion. De klachten gaan vaak over (achterstallig) onderhoud en leefbaarheid. De uitkomst hiervan:

- Negen klachten zijn ongegrond verklaard en vier klachten zijn gegrond verklaard.
- Drie klachten zijn zonder uitspraak van de Klachtencommissie tussentijds opgelost.
- Eén klacht werd niet ontvankelijk verklaard, de huurder werd doorverwezen naar de Huurcommissie.
- De procedures over de overige twee klachten worden in 2023 afgerond.

2.1.3 Blik vooruit

In 2023 voeren we verschillende projecten uit om onze nieuwe klantvisie concreet te maken, zodat de klantvisie het centrale uitgangspunt wordt in onze processen en systemen, ons gedrag en onze communicatie.

Het begrip 'Thuisgevoel' vertalen we in 2023 naar het begrip 'Prettig wonen'. Dit sluit aan bij de terminologie van het nieuwe ondernemingsplan.

Vertrekkende huurders willen, zoals eerder aangegeven, hun spullen graag tegen betaling ter overname aanbieden aan de nieuwe huurder. Zij gaven dit als belangrijk verbeterpunt aan. Daarom zetten we ons er in 2023 voor in om

woningen waar mogelijk vaker aansluitend te verhuren. Zo kan de vertrekkende huurder afspraken maken met de nieuwe huurder.

Door onze nieuwe manier van klachtenregistratie verwachten we in 2023 een verdubbeling van het aantal geregistreerde klachten in vergelijking met voorgaande jaren. Het zichtbaar maken en analyseren van klachten geeft ons kansen onze processen, beleid en werkwijzen te verbeteren. Vanaf januari 2023 meten we de klanttevredenheid van alle afgehandelde klachten. Ook met de uitkomsten daarvan verbeteren we onze processen zodat we klachten kunnen voorkomen en klanten tevredener zijn. We borgen het klachtenproces door geregeld trainingen te geven aan (nieuwe) medewerkers.

2.2 Betrokken bewoners

Staedion betreft bewoners op verschillende manieren bij haar beleid en plannen. We vragen de mening van onze bewoners en toetsen of onze plannen voldoende draagvlak hebben. Samen met bewoners maken we onze plannen beter. We kennen verschillende vormen van formele participatie, zoals het overleg met Huurdersvereniging Staedion en verschillende bewonerscommissies. Daarnaast zetten we sterk in op informele participatie om de verbinding met onze bewoners te versterken.

In 2022 merkten we de gevolgen van een aantrekkende arbeidsmarkt. Dit zorgde voor wisseling van contactpersonen binnen de organisatie. Naast een nieuwe kennismaking, betekende dit de start van een hernieuwde samenwerking. De coronamaatregelen vanuit de overheid vervielen en fysiek overleg met bewonersgroepen werd weer mogelijk.



“

In 2022 zochten we opnieuw de verbinding met actieve en enthousiaste bewoners. We gingen in gesprek over de onderwerpen die spelen in hun woongebouw en omgeving. Bijvoorbeeld door middel van ‘soep op de stoep’ en gesprekken rond de aanschuiftafel. Maar ook door samen te tuinieren, het Oogstfeest te vieren en door een muzikaal verrassingsbezoek te organiseren voor alleenstaande bewoners. Hierdoor versterkten we de verbinding tussen bewoners en Staedion, ondanks veranderingen in de bewonersvertegenwoordiging en binnen Staedion.

”



Actieve bewoners

Eind 2022 waren 595 bewoners van Staedion als vrijwilliger actief. Zij waren betrokken bij de participatiethema's *meedoen*, *meedenken* en *meebeslissen*. Met deze thema's geven we het bereik aan van de participatiemogelijkheden; van praktisch meedoen in het dagelijkse beheer tot aan meebeslissen aan de beleidsvormende overlegtafel. Hiervan waren 164 bewoners actief als contactpersoon binnen hun woongebouw. De overige waren actief in een bewonerscommissie of een andere vorm van bewonersvertegenwoordiging.

Als formele overlegvormen vanuit de Overlegwet zijn, naast de Huurdersvereniging Staedion (HVS), eind 2022 ook 62 formele bewonerscommissies en klankbordgroepen. Hiermee overleggen we regelmatig. Daarnaast zijn er 33 meer informele contactgroepen actief. In totaal waren er 95 overlegvormen in 2022. Een afname van 9 groepen ten opzichte van 2021.

Nieuwe participatievormen

Het versterken van sociale cohesie is een speerpunt van onze leefbaarheidsstrategie. In een buurt waar het prettig wonen is, vertrouwt men elkaar. Bewoners zijn betrokken bij de buurt en er is een bepaalde consensus over hoe

men zich onderling gedraagt. Waar leefbaarheid onder druk staat, zijn nieuwe vormen van participatie nodig. Om betrokkenheid, en daarmee het prettig wonen, te vergroten.

In 2022 begonnen we met nieuwe participatievormen vanuit de gebiedsontwikkeling Dreven, Gaarden en Zichten. We bieden onze bewoners in dat gebied een platform voor betrokkenheid en maken ze mede-eigenaar van het veranderproces in de wijk. We bespreken met bewoners hun ideeën voor hun directe woonomgeving. Vervolgens steunen we hen bij de realisatie hiervan. Door tijd, ruimte en middelen vrij te maken en een beroep te doen op de kwaliteiten van onze bewoners. Medewerkers van Staedion zijn zichtbaar in de wijk. Ook zijn zij op laagdrempelige wijze bereikbaar op locaties in de wijk. We werken hierbij nauw samen met maatschappelijke organisaties en de gemeente. In 2023 volgen andere wijken.

Blik vooruit

In 2023 richten we de afdeling Wonen & Samenleven opnieuw in. In het kader van meedoen, meedenken en meebeslissen zetten we ons in voor participatie en ontmoeting. We zoeken naar manieren om de participatie en verbinding met én tussen bewoners te verbeteren. De digitale bewonersparticipatie breiden we uit door het gebruik van een digitale app. Hiermee kunnen bewoners onderling en met onze medewerkers communiceren. We betrekken bewonersgroepen door bewonerspanels te organiseren rond diverse actuele onderwerpen. In Den Haag Zuidwest geven we samen met onze bewoners en partners de plannen voor wijkvernieuwing verder vorm. De succesvolle samenwerking met de Huurdersvereniging Staedion zetten we voort.

2.3 Huurdersvereniging Staedion

Huurdersvereniging Staedion (hierna HVS) behartigt de belangen van alle huurders van Staedion. HVS bestaat sinds 2012 en bestaat uit een bestuur en leden. Het bestuur wordt gekozen door de leden. Leden zijn de

bewonerscommissies en contactgroepen. HVS overlegt regelmatig met de directie van Staedion over complexoverstijgende zaken.

Bestuur Huurdersvereniging Staedion

In 2022 waren er verschillende wisselingen in de bezetting van het bestuur. Tijdens de algemene ledenvergadering in april kreeg een voorgestelde koerswijziging rondom de doorontwikkeling van de HVS onvoldoende steun. Meerdere bestuursleden besloten vervolgens hun positie ter beschikking te stellen. Na actieve werving door de aanblijvende bestuursleden, kozen de leden vier nieuwe bestuursleden en één aspirant-bestuurslid. Eind 2022 had de HVS zes bestuursleden en één aspirant-bestuurslid.

Het dagelijks bestuur van de HVS heeft twee leden:

- de heer R. Klein, voorzitter (extern bestuurslid, tevens waarnemend penningmeester)
- mevrouw Z. Victoria (bewoonster Katerstraat)

Het algemeen bestuur van de HVS bestaat uit de volgende leden:

- mevrouw K. de Jager-Andrukiewicz (bewoonster Lisztstraat)
- de heer W. Krabman (bewoner Goetlijfstraat)
- de heer L. Dors (bewoner Laan van Wateringse Veld)
- de heer G. Jobse (bewoner Loosduinse Hoofdstraat)

Het algemeen bestuur heeft één aspirant-lid:

- mevrouw E. van Reeuwijk (bewoonster Laan der Zeven Linden)

Administratieve en secretariële ondersteuning

- mevrouw A. Maagdenberg (bureau ProMinutes)
- mevrouw B. Lenders-Verschuren (waarnemend secretariaat)

Overlegstructuur

Jaarlijks overlegt het HVS-bestuur twee keer formeel met de bestuursvoorzitter en twee keer informeel met de bestuursvoorzitter en de RvC van Staedion. Voor de behandeling van adviesaanvragen en actuele onderwerpen bestaat een

maandelijks beleidsoverleg. Dit wordt gevoerd met de stafmedewerker bewonersparticipatie en de directeur Wonen & Samenleven. Eens per half jaar overlegt het HVS-bestuur met de RvC van Staedion.

Hieronder volgt een overzicht van de in 2022 door de HVS behandelde advies- en instemmingstrajecten:

- Trendmatige aanpassing servicekostenelementen 2022 (instemming)
- Huuraanpassing 2022 (advies)
- Herijking Staedion ondernemingsplan 2022-2026 (advies)
- Sociaal Statuut 2023-2027 (deelnemer)
- Prestatiebiedingen 2023 (advies en tripartite overleg)
- Vergoeding aan bewoners bij bouwkundige ingreep (advies)
- Complexgewijze verkoop in Delft en Rijswijk (advies)
- Tijdelijke huurkorting bij geliberaliseerde huurovereenkomst (advies)
- Beter benutten bestaande voorraad (advies)
- Leefbaarheidsstrategie (advies)
- Klantvisie (advies)

Daarnaast woonde het HVS-bestuur een 20-tal informatie- en thema-bijeenkomsten bij in 2022. Onderwerpen waren onder andere de ontwikkelingen in Den Haag Zuidwest, de aanpak van hoge energieprijzen, comfortabel langer thuis wonen en de portefeuillestrategie.

Samenwerkingsovereenkomst

Elke twee jaar sluiten Staedion en de HVS een nieuwe samenwerkingsovereenkomst (hierna SOK). In deze SOK staan afspraken over de onderlinge samenwerking. Ook bevat de overeenkomst de verschillende manieren waarop bewoners kunnen meedoen, meedenken en meebeslissen. De laatste SOK is van november 2020. Medio 2022 is deze geëvalueerd met als doel een nieuwe overeenkomst te sluiten. Na een positieve evaluatie en inhoudelijke bijstelling, is uit praktische overweging afgesproken dat de nieuwe SOK per januari 2023 ingaat. Deze nieuwe overeenkomst heeft een looptijd tot januari 2025.

“

Bewoners die zich samen met Staedion inzetten voor hun woongebouw en voor het belang van hun medebewoners, doen dit vaak belangeloos en vol toewijding. Velen doet dit al jaren. Zo ook Ruud Klein, de voorzitter van de HVS. Tijdens de algemene ledenvergadering van oktober 2022 ontving hij een Koninklijke onderscheiding van de burgemeester van Den Haag, de Heer Jan van Zanen. Hij kreeg deze onderscheiding voor zijn vele werkzaamheden als vrijwilliger bij diverse organisaties. Ruud Klein is vanaf de oprichting in 2012 verbonden als vrijwilliger aan de HVS.

”



Blik vooruit

Staedion wil de samenwerking met de HVS verder versterken. In 2023 blijven we in gesprek over tal van onderwerpen. We kijken uit naar deze gezamenlijke bijeenkomsten in het nieuwe jaar.





2.4 Betrokken partners

Met onze partners op wijk- en stadsniveau willen we goed samenwerken. We dachten in 2022 mee over de wijkagenda's van de gemeenten. Daarnaast betrokken we onze partners in de wijk bij onze eigen wijkvisies. We stelden met collega corporaties een samenwerkingsagenda op voor Den Haag Zuidwest. Verder bespraken we onze leefbaarheidsstrategie met onze partners in de stad. Voor grootschalige en langdurige leefbaarheidsprojecten streven we naar gedeeld opdrachtgeverschap met bijvoorbeeld zorg- en welzijnspartijen.

2.5 Prestatieafspraken met gemeenten

We maakten in 2022 nieuwe prestatieafspraken met de gemeenten Den Haag, Pijnacker-Nootdorp, Westland, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk. De prestatieafspraken 2023 met de gemeente Den Haag en de prestatieagenda 2023 Pijnacker-Nootdorp worden mede getekend door de HVS. De afspraken gaan onder andere over nieuwbouw, renovatie, verduurzaming, flexwoningen en de veerkracht en leefbaarheid van wijken. We vragen de gemeente Den Haag extra aandacht voor de wederkerigheid van prestatieafspraken. De bijdrage van de gemeente is van essentieel belang voor het realiseren van de doelstellingen die we in de prestatieafspraken met elkaar hebben vastgelegd.

In Pijnacker-Nootdorp willen we graag groeien. Dat doen we met de nieuwbouwprojecten KIEM en Hart van Nootdorp. Datzelfde geldt voor de gemeente Westland. Hier maakten we in 2021 meerjarige prestatieafspraken. Wij leveren graag een bijdrage aan het realiseren van betaalbare woningen voor starters, spoedzoekers, statushouders en Oekraïense vluchtelingen. En voor gezinnen en ouderen die zijn aangewezen op een betaalbare huurwoning. Hiervoor bieden de locaties Wateringen Noord en Monster ruime mogelijkheden.

3

Verantwoording van de raad van commissarissen



De raad van commissarissen (RvC) heeft een toezichthoudende en een adviserende taak. Daarnaast treden wij op als werkgever van de bestuursvoorzitter en onderhouden wij contacten met interne en externe belanghouders. Dit verslag geeft inzicht in de wijze waarop de RvC zijn rol heeft uitgeoefend en in de belangrijkste onderwerpen die dit jaar aan de orde zijn gekomen.



3.1 Inleiding

In diverse vergaderingen met het bestuur sprak de RvC over de voortgang van de strategie en de wijze waarop het bestuur invulling geeft aan langetermijnplannen. Het nieuwe ondernemingsplan, de portefeuillestrategie, de leefbaarheidsstrategie en de klantvisie waren in 2022 onderwerp van gesprek. Dit sluit aan bij onze voornemens uit 2021 en de RvC is enthousiast over de vaststelling van deze plannen en de ingezette koers. 2022 stond daarnaast grotendeels in het teken van de uitdagingen die woningbouw op dit moment met zich meebrengt. De gevolgen hiervan worden steeds duidelijker merkbaar in de samenleving. Op steeds meer plekken ontstaan knelpunten in nieuwbouw en leefbaarheid, terwijl de woningnood al erg hoog is. We zien dat Staedion in 2022 hard werkte aan het uitbreiden van de woningportefeuille, het onderhoud van woningen, het beter benutten van de bestaande woningvoorraad en het verbeteren van de leefbaarheid. Ook werd hard gewerkt aan de maatschappelijke opgave waar Staedion voor staat, zoals betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen.

Kwalitatief goede en voldoende menskracht en een slagvaardige organisatie zijn daarnaast enorm belangrijk. We moeten samen keuzes maken over het ontwerp van nieuwe gebouwen, samen de juiste prioriteiten stellen, en samen, ook met externe partners, proberen ruimtelijke ontwikkelingen te versnellen. Dit blijkt echter in de praktijk nog niet altijd een vanzelfsprekendheid. Met de financiën, organisatie en de governance op orde, ziet de RvC de politieke omgeving als voornaamste risico voor het realiseren van de ambitie van Staedion.

De RvC complimenteert de organisatie met de mooie prestaties en moedigt Staedion aan om de ingezette koers voort te zetten. Dat alles in een complex maatschappelijk speelveld. Regie en keuzes maken is dan ook cruciaal, zodat we samen sneller grote stappen maken.

3.2 Samenstelling en rol

3.2.1 Rol raad van commissarissen

De RvC is de interne toezichthouder van Staedion en houdt toezicht op het functioneren van het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Staedion. De RvC is ook de werkgever van het bestuur en stelt vanuit deze rol de beoordeling en de beloning van het bestuur vast. Daarnaast adviseert de RvC het bestuur gevraagd en ongevraagd over beleid, actuele thema's en ontwikkelingen. De RvC is ook opdrachtgever van de externe accountant. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvC zijn beschreven in de statuten van Staedion en verder uitgewerkt in het reglement voor de RvC en de toezichtvisie van de RvC. De statuten, de toezichtvisie en het reglement zijn te vinden op staedion.nl.

3.2.2 Leden

Wijziging samenstelling RvC

Leonard Kok trad per 9 september 2022 af als voorzitter van de RvC na een reguliere zittingstermijn van acht jaar. De RvC is de heer Kok dankbaar voor zijn waardevolle en onderscheidende bijdrage als voorzitter van de RvC van Staedion en zijn betekenis voor de volkshuisvesting in de afgelopen jaren. Vanaf 9 september 2022 heeft Roel Steenbeek vervolgens tijdelijk de rol van voorzitter van de RvC vervuld, waar de RvC de heer Steenbeek zeer erkentelijk voor is. Voor de vacature voor de nieuwe voorzitter van de RvC besprak de RvC het gewenste profiel. De RvC stelde vast dat het belangrijk is om deskundigheid op het gebied van gebiedsontwikkeling, vastgoed en bouw toe te voegen, alsmede uiteraard kwaliteiten op het terrein van het voorzitterschap. Begin 2022 startte de werving voor deze vacature onder begeleiding van bureau Maes Lunau. De Huurdersvereniging Staedion (HVS) en de ondernemingsraad (OR) waren hierbij nauw betrokken. Na verschillende wervingsrondes nam de RvC op 16 november 2022 het voorgenomen besluit om Paul ten Kroode als nieuwe voorzitter van de RvC te benoemen. Op 9 januari 2023, na ontvangst van de positieve zienswijze van de

Aw, is de heer Ten Kroode toegetreden als voorzitter van de raad van commissarissen. De RvC ziet in de heer Ten Kroode een zeer waardevolle aanvulling op de RvC.

De RvC telt per 31 december 2022 vijf commissarissen en per 9 januari 2023 zes commissarissen. Onderstaand overzicht toont de samenstelling, persoonlijke gegevens en het rooster van aftreden van alle leden van de RvC tussen 1 januari van het verslagjaar en de datum van ondertekening van het jaarverslag.

De heer ir. drs. P.A.N. ten Kroode	
Geboortejaar	1961
Functie RvC	Voorzitter (vanaf 9 januari 2023)
Commissie RvC	Lid commissie Bestuur & Organisatie
Functie	Zelfstandige op het gebied van toezicht, bestuur & advies
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none">Lid Raad van Commissarissen VitensLid Raad van Commissarissen Zonneveld IngenieursVoorzitter Raad van Commissarissen Crowd GroupBestuursvoorzitter Nationale Milieu Database
Benoeming	<ul style="list-style-type: none">Toegetreden op 9 januari 2023Einde huidige termijn 9 januari 2027

De heer drs. R. Steenbeek	
Geboortejaar	1956
Functie RvC	Voorzitter (vanaf 9 september 2022 tot 9 januari 2023)
Commissie RvC	Lid commissie Bestuur & Organisatie
Functie	Zelfstandige op het gebied van toezicht, bestuur & advies
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none">Interim-bestuurder DierenbeschermingVoorzitter Raad van Toezicht Pro PersonaVoorzitter bestuur van ArchitectenregisterVoorzitter Raad van Toezicht stichting Bardo
Benoeming	<ul style="list-style-type: none">Toegetreden op 30 juni 2015Herbenoemd per 30 juni 2019Uiterlijk uittredend op 30 juni 2023

Mevrouw drs. A. van Gorsel	
Geboortejaar	1955
Functie RvC	Lid
Commissie RvC	Voorzitter commissie Bestuur & Organisatie
Nevenfuncties	Voorzitter RvC Tappan
Benoeming	<ul style="list-style-type: none"> • Toegetreden op 1 juli 2016 en benoemd op voordracht huurders • Herbenoemd per 1 juli 2020 • Uiterlijk uittredend op 1 juli 2024

Mevrouw prof. dr. ir. M. Hermans	
Geboortejaar	1967
Functie RvC	Lid
Commissie RvC	Lid Auditcommissie
Functie	<ul style="list-style-type: none"> • Managing partner BMC • Hoogleraar Publiek opdrachtgeverschap in de bouw, TU Delft
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter vakgroep Bouw en GWW PIANOo • Voorzitter Strategisch Platform Overleg ProRail-Spooraannemers • Voorzitter Operationeel Platform Overleg ProRail-Spooraannemers • Lid kerncoalitie Veiligheid in de Bouw • Lid Adviesraad MKB Infra • Voorzitter Overlegplatform Bouwregelgeving • Voorzitter Regiegroep NTA Periodieke beoordeling betrouwbaarheid van constructieve veiligheid van bestaande bouwwerken • Lid Wetenschappelijke klankbordgroep Aedes • Adviesraad innovatiepartnerschap schoolgebouwen gemeente Amsterdam • Adviseur Opdrachtgeversforum in de Bouw
Benoeming	<ul style="list-style-type: none"> • Toegetreden op 1 september 2019 • Einde huidige termijn 1 september 2023

De heer B. Vukicevic MBA	
Geboortejaar	1972
Functie RvC	Lid
Commissie RvC	Lid commissie Bestuur & Organisatie
Functie	Zelfstandige op het gebied van toezicht, interim-management, strategisch adviseur digitalisering
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Universitair docent Executive Management Programma (IoT for Business) Open Universiteit • Hogeschooldocent/onderzoeker Management Digitale Transformatie Hogeschool Utrecht • Lid Raad van Toezicht Albeda College Rotterdam • Lid Raad van Toezicht Pento • Lid Raad van Commissarissen Leystromen • Lid Raad van Toezicht Vecht en IJssel • Lid Investment Committee OostNL • Startup mentor bij UtrechtInc
Benoeming	<ul style="list-style-type: none"> • Toegetreden op 1 april 2021 en benoemd op voordracht van huurders • Einde huidige termijn 1 april 2025

Mevrouw C. Rombouts RA	
Geboortejaar	1964
Functie RvC	Lid
Commissie RvC	Voorzitter Auditcommissie
Functie	Zelfstandige op het gebied van toezicht, interim-management, advies en coaching
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Commissarissen en voorzitter Auditcommissie WonenBreborg • Lid Raad van Advies van Coach College De Baak • Lid werkgroep Nationale Prestatieafspraken VTW
Benoeming	<ul style="list-style-type: none"> • Toegetreden op 1 april 2021 • Einde huidige termijn 1 april 2025

De heer drs. L.H. Kok	
Geboortejaar	1964
Functie RvC	Voorzitter RvC tot september 2022
Commissie RvC	Lid Remuneratiecommissie
Functie	Lid van de korpsleiding Nationale Politie
Nevenfuncties	Lid Economic Board The Hague
Benoeming	<ul style="list-style-type: none"> • Toegetreden op 9 september 2014 • Herbenoemd per 9 september 2018 • Afgetreden op 9 september 2022

3.2.3 Integriteit en onafhankelijkheid

Alle leden van de RvC van Staedion zijn onafhankelijk van de corporatie. Er bestaan geen overlappings met andere bestuursfuncties. Zij zijn niet in dienst (of in dienst geweest) van Staedion of haar voorgangers. De leden onderhouden geen banden met toeleveranciers of afnemers. Zij verlenen enkel diensten aan Staedion die voortvloeien uit het lidmaatschap van de RvC. De leden van de RvC en het bestuur hebben over 2022 verklaard dat zij en hun aanverwanten geen relaties met Staedion onderhouden. In 2022 is bij de besluitvorming van de RvC geen sprake geweest van onverenigbaarheid van belangen. Ook zijn er geen transacties geweest met een tegenstrijdig belang. Integriteit stond in 2022 regelmatig op de agenda van de RvC. Wanneer commissarissen nieuwe nevenfuncties aanvaarden, wordt vastgesteld of dit past binnen de wettelijke bepalingen. Ook wordt gezien of er sprake is van belangentegenstellingen.

3.2.4 Permanente educatie

De RvC blijft zich voortdurend ontwikkelen. In 2022 volgde de RvC twee incompany masterclasses van een extern deskundige. Deze gingen over 'visie op toezicht en verantwoording' en over 'visie op wonen en zorg'. Alle leden van de RvC zijn lid

van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en gebruiken het professionaliseringsaanbod van de VTW om hun vak kennis op peil te houden. In onderstaande tabel staan de in 2022 behaalde permanente educatie-punten (PE-punten) per 31 december 2022. Alle RvC behaalden het voorgeschreven aantal punten.

Naam	Aantal behaalde PE-punten	Overloop vanuit voorgaande jaren	VTW-norm
Mevrouw drs. A. van Gorsel	5		5
Mevrouw prof. dr. ir. M. Hermans	5*	5	5
De heer drs. R. Steenbeek	6**	2	5
Mevrouw C. Rombouts RA	6***	1	5
De heer B. Vukicevic MBA	6****	9	5

*plus overloop van 5 punten uit voorgaande jaren

**plus overloop van 2 punten uit voorgaande jaren

***plus overloop van 1 punt uit voorgaande jaren

****plus overloop van 9 punten uit voorgaande jaren

De RvC heeft zich in het najaar intensief beziggehouden met de discussie binnen de VTW over de honorering van de RvC-leden. Uiteindelijk is in de ALV van de VTW het besluit genomen om het bindende karakter van de adviesregeling van de VTW los te laten. De RvC zal over haar honorering ook in 2023 transparant verantwoording afleggen.

3.2.5 Commissies

De RvC heeft twee commissies: een Auditcommissie en een commissie Bestuur & Organisatie. Deze commissies vergaderen regelmatig fysiek of digitaal en bereiden de besluitvorming van de RvC voor. De voorbereiding door de commissies neemt de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming door de RvC als geheel niet weg.



De Auditcommissie beoordeelt de financiële tertaalrapportages, de jaarrekening en begroting, financieringen en financierings- en borgingsruimte. Ook beoordeelt de Auditcommissie zaken zoals risicomangement, fiscaliteit en vastgoed(des-)investeringen. De Auditcommissie werkt, volgens de hernieuwde toezichtvisie, steeds met het bijdragen aan de maatschappelijke opgave in gedachten. Ook houdt de Auditcommissie toezicht op de rol en het functioneren van de internal auditor en op de relatie met de externe accountant. De Auditcommissie voert jaarlijks een gesprek met de internal auditor en de manager Risk & Control zonder de bestuurder. De Auditcommissie adviseert de RvC over de benoeming van de externe accountant.

De commissie Bestuur & Organisatie ondersteunt bij de werkgeversrol van de RvC en bereidt zaken voor op het gebied van bezoldiging, (her)benoeming, permanente educatie en de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC. Verder houdt de commissie Bestuur & Organisatie toezicht op de organisatie ontwikkeling (strategisch HR-beleid, cultuur, innovatie en verandermanagement), houdt de commissie Bestuur & Organisatie toezicht op leiderschapsontwikkeling van de top van de organisatie, bevordering van empowerment, participatie en eigenaarschap van medewerkers en op de organisatorische en personele impact van de innovatieve inzet van digitale technologieën. Ook voert de commissie Bestuur & Organisatie voortgangs- en beoordelingsgesprekken met het bestuur en voert een jaarlijkse 360-gradenbeoordeling uit. Maar ook onderwerpen rondom organisatie- en leiderschapsontwikkeling van directie en management en strategisch HR-beleid staan op de agenda. Daarnaast is de commissie eerste aanspreekpunt voor (her)benoemingen van RvC-leden. Twee keer per jaar spreekt deze commissie met de ondernemingsraad, zonder het bestuur.

3.2.6 Vergaderingen en aanwezigheid

In 2022 vergaderde de RvC acht keer met het bestuur. De governance jaaragenda, die de RvC jaarlijks vaststelt, geeft structuur aan de agenda. Voor elke RvC-vergadering bespreekt de voorzitter de agenda met het bestuur en de bestuurssecretaris. De leden van de RvC ontvangen voor de vergaderingen relevante informatie van het bestuur. De voorzitter van de RvC overlegt periodiek

met het bestuur over de bedrijfsvoering en actuele ontwikkelingen. Het bestuur informeert de RvC ook buiten de reguliere vergaderingen om over relevante onderwerpen.

Alle leden van de RvC woonden alle vergaderingen van de RvC bij. De leden van de verschillende commissies van de RvC waren bij alle commissievergaderingen aanwezig.

Overleg met de ondernemingsraad

De commissie Bestuur & Organisatie overlegde in 2022 twee keer met de ondernemingsraad (OR) over de ontwikkelingen binnen Staedion. Bij deze bijeenkomsten was het bestuur niet aanwezig. Daarnaast voerde de commissie Bestuur & Organisatie gesprekken met de OR over onder andere de jaarrekening, het jaarplan en de begroting, de klantvisie, de wijziging van de bestuursstructuur en de ontwikkeling van de organisatie. Deze overleggen vormen ook een belangrijk toetsingsinstrument op het gebied van cultuur.

Overleg met de Huurdersvereniging Staedion

De commissarissen die op voordracht van de huurders zijn benoemd, hebben drie keer met de HVS overlegd. Zij spraken over het functioneren van de HVS, bewonersparticipatie, de gebiedsontwikkeling van Dreven, Gaarden en Zichten, de profielschets voorzitter RvC, huuraanpassing en inkomensafhankelijke huren, de portefeuillestrategie en complexgewijze verkopen. Ook de communicatie van Staedion naar huurders en bewonerscommissies werd meerdere keren besproken.

De RvC betrok de OR en HVS intensief bij de wervingsprocedure van de nieuwe voorzitter van de RvC. De OR en de HVS adviseerden positief over de benoeming van Paul ten Kroode.

De RvC laat zich regelmatig informeren door belanghouders binnen en buiten de organisatie. Ook verzamelt de RvC zelf informatie over de gang van zaken bij Staedion. Daarnaast boden een aantal commissarissen ondersteuning bij een diner voor bewoners.

3.3 Toezicht

3.3.1 Toezichtkader

De RvC gebruikt een extern en een intern toezichtkader. De belangrijkste documenten voor het externe toezicht zijn:

- Woningwet
- Besluit en regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting
- Governancecode Woningcorporaties 2020
- Neprom gedragscode
- Wet Normering Topinkomens
- Wet Bestuur en Toezicht

De belangrijkste documenten voor het interne toezicht zijn:

- Statuten
- Toezichtvisie
- Reglement van de RvC en de Auditcommissie en commissie Bestuur & Organisatie
- Ondernemingsplan 2022-2026
- Prestatieafspraken
- Portefeuillestrategie 2023-2037
- Leefbaarheidsstrategie 2022-2026
- Klantvisie
- Tertaalrapportages
- GRC-rapportages
- Bedrijfsjaarplan en meerjarenbegroting
- Jaarstukken (bestuursverslag inclusief jaarrekening) en accountantsverslag
- Management letter externe accountant
- Rapportages interne accountant
- Volkshuisvestingsverslag
- Risicomanagementbeleid en risicoregister
- Verbindingenstatuut
- Treasurystatuut en treasuryjaarplan
- Reglement financieel beleid en beheer
- Gedragscode en meldregeling misstanden

Op basis van deze documenten nam de RvC in 2022 besluiten, beoordeelde de RvC bestuursbesluiten en bewaakte de RvC de realisatie van de doelstellingen. In 2022 werden het treasurystatuut, het reglement financieel beleid en beheer, de statuten van stichting Staedion en het verbindingsstatuut geactualiseerd. De RvC keurde deze stukken goed.

De Governancecode woningcorporaties 2020 (herziene versie 2022) geeft richtlijnen voor transparant bestuur en toezicht. De RvC neemt de Governancecode als uitgangspunt voor zijn werkzaamheden. De Governancecode is te vinden op de website van Staedion.

3.3.2 Toezicht op strategie

De RvC houdt toezicht op de strategie van Staedion en de uitvoering daarvan. We geven hieronder een overzicht van de strategische onderwerpen die speelden in 2022.

Ondernemingsplan 2022-2026

Dit ondernemingsplan is een herijking van het in 2021 vastgestelde ondernemingsplan. De herijking was nodig vanwege veranderingen binnen en buiten de organisatie. De actualisatie is meermaals uitgebreid in de RvC besproken. Op 8 juni 2022 is het nieuwe ondernemingsplan vastgesteld met de titel 'Samen maximaal maatschappelijk presteren'. Het is de basis voor één plan, één aanpak, één Staedion. Staedion wil bewoners en samenwerkingspartners een grotere rol geven in haar ambities en meer gebiedsgericht gaan samenwerken.

Portefeuillestrategie 2023-2037

Ook de portefeuillestrategie was aan herijking toe. Op verschillende momenten is de RvC meegenomen in het herzien van de portefeuillestrategie.

Leefbaarheidsstrategie 2022-2026

Er is een leefbaarheidsstrategie opgesteld als uitwerking van de ambitie op leefbaarheid in het nieuwe ondernemingsplan. De Woningwet is verruimd waardoor er meer middelen beschikbaar zijn voor leefbaarheid. De RvC is uitgebreid over de leefbaarheidsstrategie geïnformeerd en heeft deze vervolgens goedgekeurd.

In september 2022 organiseerden de RvC en de bestuurder een strategiedag voor de besturen en de RvC's van Haag Wonen en voormalig Vestia. Tijdens deze dag is de strategische samenwerking in Dreven, Gaarden en Zichten besproken. Ook zijn de projecten Steenzicht en Ruimzicht gezamenlijk bezocht.



3.3.3 Toezicht op financiële en operationele prestaties

Voordat de RvC beslist over belangrijke financiële zaken, bereidt de Auditcommissie de besluitvorming voor. De Auditcommissie vergaderde in 2022 acht keer. De volgende onderwerpen kwamen onder andere aan de orde: het reglement financieel beleid en beheer, het procuratiereglement, het treasury jaarplan, het jaarplan van de internal auditor, de fiscale strategie, het strategisch programma van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna WSW), de gebiedsontwikkeling in Dreven, Gaarden en Zichten, het verbindingsstatuut en -matrix, het GRC-framework en rapportages, ICT en digitalisering, het inrichten van een cashpool, het beoordelingskader investeringen, de Nationale Prestatieafspraken en de regionale woondeal. Daarnaast kwamen de ondergenoemde onderwerpen aan de orde.

Jaarstukken 2021

Op 16 mei 2022 besprak de RvC de jaarstukken 2021 en het accountantsverslag. De externe accountant PwC was hierbij aanwezig. Aan de orde kwamen onder andere de waardering van het vastgoed, de fiscale onderhoudsvoorziening en de totstandkoming van de jaarrekening. De RvC constateerde dat de jaarstukken voldoen aan de wettelijke vereisten. De RvC keurde op 16 mei 2022 het bestuursverslag en de jaarrekening 2021 goed. Na de zomer is ook de evaluatie van het bestuursverslag en volkshuisvestingsverslag in de Auditcommissie en de RvC besproken.

Tertaalrapportages

Op basis van de tertaalrapportages behandelt de RvC periodiek de financiële situatie, risico's en diverse ontwikkelingen binnen Staedion. Met het bestuur werd gesproken over de impact van het coronavirus en de oorlog in Oekraïne op de resultaten en prognoses. De RvC stelde vragen over onder andere het toenemend aantal vacatures, ziekteverzuim, liquiditeitsprognoses en risicomanagement. Andere gespreksonderwerpen waren leefbaarheid en huurachterstanden, het aantal renovaties, de klanttevredenheid en de

bedrijfslasten. Op advies van de RvC zijn de rapportages compacter geworden en kreeg de bestuurlijke beschouwing een nadrukkelijker plek in de rapportages.

Financiële strategie

In 2022 besprak de Auditcommissie de financiële strategie van Staedion. Ook is het duurzaam businessmodel en meer kasstroom gedreven denken toegelicht. De financiële strategie hangt samen met de begroting en het treasury jaarplan. Daarom is afgesproken dat bij een volgende herijking de financiële strategie wordt gekoppeld aan de portefeuillestrategie.

Investeringen en (des)investeringen (vastgoed)projecten

Het afgelopen jaar keurde de RvC de volgende investeringsbesluiten goed:

- investeringsbesluit Steenzicht
- investeringsbesluit Van Maerlantlaan
- desinvesteringsbesluit Van Vredenburgplantsoen
- desinvesteringsbesluit Buitenwatersloot
- intentie aankoopbesluit bestaand bezit
- verkoopbesluit Energiek 2 BV
- investeringsbesluit Schaloenstraat

Vanwege het plotseling terugtrekken van de belegger voor de aankoop van het niet-DAEB-deel in het project Schaloenstraat heeft Staedion het besluit genomen om zowel het DAEB als het niet-DAEB-deel aan te kopen. Ten aanzien van het investeringsbesluit Schaloenstraat heeft de RvC voorwaarden meegegeven om de investering in het gecombineerde DAEB en niet-DAEB-project te optimaliseren.

Jaarplan 2023 en meerjarenraming

Eind 2022 besprak de RvC het jaarplan voor 2023 met de bijbehorende meerjarenraming 2023-2027. Er is onder andere gesproken over de haalbaarheid van de geplande projecten, over de financiële risicoanalyse en over een herstelplan. Met het bestuur is afgesproken om ICT en innovatie explicieter mee te nemen in het jaarplan 2024. De RvC stelde het jaarplan 2023 inclusief begroting en de meerjarenraming 2023-2032 op 16 november 2022 vast.

Overleg met accountant

Eind 2022 lichtte de externe accountant de rapportage interim-bevindingen 2022 toe aan de Auditcommissie en de RvC. Er werd stilgestaan bij de constatering ten aanzien van de digitalisering en informatiebeveiliging. Er is een goede



ontwikkeling zichtbaar van de implementatie van de verbeterpunten.

De beheersing is op niveau. Daarnaast neemt Staedion deel aan een pilot intermediair model van het Ministerie van Financiën. De onafhankelijk intermediair was aanwezig bij de bespreking van het controleplan. Het doel van het intermediair model is de verbetering van de wettelijke controle van de accountant. De RvC heeft in 2022 de accountant geëvalueerd. De RvC keurde het auditplan van en de opdrachtbrief aan PwC goed. De RvC sprak eind 2022 afzonderlijk – zonder aanwezigheid van het bestuur – met de externe accountant.

Verbindingen

Eind 2021 stemde de RvC in met de uittreding en liquidatie van de wijkontwikkelingsmaatschappij Stationsbuurt-Oude Centrum (WOM SOC). Daarnaast keurde de RvC op 8 juni 2022 de verkoop van Energiek 2 B.V. goed.

3.3.4 Toezicht op risicobeheersing

Risicomanagement is het bewust omgaan met onzekerheden die een negatieve invloed kunnen hebben op het realiseren van de strategie die het bestuur heeft vastgesteld. De RvC spreekt regelmatig met het bestuur over relevante risico's en beheersmaatregelen. In 2022 besprak de RvC het strategische risicoregister en frauderisicoregister. De voorgestelde acties uit 2021 zijn in 2022 door de organisatie opgevolgd. Het eigenaarschap van de risico's is duidelijk belegd en de acties rondom fraude en integriteit zijn besproken. Verder stond de GRC-rapportage twee keer op de agenda. In de Auditcommissie werden deze onderwerpen uitgebreid voorgesproken. Dreven, Gaarden en Zichten is het grootste ontwikkelprogramma van Staedion, met logischerwijs significante risico's. De RvC heeft daarom aandacht voor de inrichting van het risico control framework en de beheerorganisatie rondom dit programma. Dit onderwerp staat in 2023 ook weer op de agenda.

3.3.5 Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties

De RvC liet zich regelmatig door het bestuur informeren over de resultaten van de gestelde doelen, de voortgang van de projecten en relevante externe ontwikkelingen. Het bestuur en de RvC spraken in 2022 vaak over de impact van corona op de dienstverlening van Staedion aan bewoners, de toenemende overlast in wijken en buurten en de gestegen bouwkosten vanwege de oorlog. Als RvC waarderen we het zeer dat de medewerkers in deze omstandigheden hun werk professioneel bleven doen. We zien dat Staedion erin slaagt om – ook na de afschaffing van de coronamaatregelen – hybride te werken. Er is een balans gevonden tussen online en fysiek samenwerken. De verbinding met elkaar is daarbij een aandachtspunt in 2023.

Landelijke en regionale activiteiten

De RvC liet zich door het bestuur informeren over de Nationale Prestatieafspraken, de samenwerkingsagenda van de Haagse tafel en de resultaten van de Aedes-benchmark.

Voorgenomen activiteiten

Volgens de Woningwet moet Staedion jaarlijks vóór 1 juli de voorgenomen activiteiten opgeven voor alle gemeenten waar ze bezit heeft. De RvC besprak met het bestuur de verwachte activiteiten en ontwikkelingen in de portefeuille voor 2023. De RvC vroeg, net als in 2022, aandacht voor ‘wederkerigheid’ vanuit de gemeenten in het kader van volkshuisvesting, zodat gemeenten zich ook inspinnen om aan hun verplichtingen jegens Staedion te voldoen. De RvC keurde de voorgenomen activiteiten goed voor de gemeenten waar Staedion actief is: Den Haag, Westland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg.



Governanceonderzoek Autoriteit woningcorporaties

Op 30 maart 2022 stond het vierjaarlijkse governanceonderzoek van de Autoriteit woningcorporaties (hierna Aw) gepland. Het onderzoek is door het bestuur en de RvC voorbereid. Alle commissarissen waren bij het onderzoek aanwezig. Naar aanleiding van het onderzoek kwalificeerde de Aw het onderdeel governance als laag risico. Dit staat ook toegelicht in hoofdstuk 5.3.3.

3.4 Evaluatie

3.4.1 Zelfevaluatie

Op 7 februari 2022 besprak de RvC de evaluatie van zijn eigen functioneren. Een extern adviseur leidde dit gesprek. Tijdens deze zelfevaluatie kwamen de toezichtvisie Staedion, de invulling van de rol en de taakopvatting van de RvC aan de orde. Ook is de samenstelling en taakopvatting van de commissies en de ontwikkeling van de interne organisatie besproken. Een belangrijke uitkomst van de zelfevaluatie is dat de Remuneratiecommissie is omgevormd tot de commissie Bestuur & Organisatie. Ook kwam er verdieping op de waarden die in de toezichtvisie staan geformuleerd. De beheersaspecten van digitalisering worden voortaan voorbereid in de Auditcommissie. De gevolgen van digitalisering voor de organisatieontwikkeling en innovatie worden voorbereid in de commissie Bestuur & Organisatie. Ook is besloten dat er geen commissie Volkshuisvesting of Projecten komt. Het bestuur was niet aanwezig bij de zelfevaluatie, maar is geïnformeerd over de uitkomsten.

3.4.2 Evaluatie bestuur

Op 22 september 2021 besloot de RvC om over te stappen van een tweehoofdig bestuur naar een eenhoofdig bestuur met directiemodel. Hiervoor is een zorgvuldig proces doorlopen met bestuur, OR en HVS. De overwegingen die hierbij een rol speelden waren continuïteit, integraliteit en slagkracht met een

flexibele en wendbare organisatie met doe- en daadkracht. Ook speelde de kwaliteit en volwassenheid van het directieteam mee. Met het directieteam is ‘countervailing power’, oftewel tegenkracht, vanuit de organisatie gecreëerd. Dit bestuursmodel heeft voor- en nadelen. Daarom blijven de bestuurder en de RvC de ontwikkeling monitoren. In 2022 vond een evaluatie van het eenhoofdig bestuur plaats. Deze evaluatie wordt medio 2023 herijkt.

Invulling werkgeversrol

De RvC is de werkgever van het bestuur. De commissie Bestuur & Organisatie ondersteunt en adviseert de RvC hierbij. In 2022 sprak de commissie drie keer met het bestuur. De beoordeling van de heer Van Herk over 2022 heeft eind 2022 en begin 2023 plaatsgevonden. Hiervoor is feedback (360-gradenbeoordeling) opgehaald bij interne en externe belanghouders.

Organisatiecultuur

De RvC hecht aan een open cultuur waarin integriteit en transparantie belangrijke waarden zijn. De RvC heeft twee keer per jaar contact met de OR en de HVS om zich een beeld te vormen over de visie van deze organen op het functioneren van de organisatie. Daarnaast ontmoet de RvC managers en medewerkers tijdens diverse bijeenkomsten. In 2022 kwamen verschillende thema’s aan bod die de organisatiecultuur raken, zoals de wijziging en evaluatie van de bestuursstructuur, het organisatie-doorontwikkelingstraject, de kernwaarden, strategisch personeelsbeleid en de klantvisie.

Klankbordfunctie

De RvC heeft een klankbordfunctie voor het bestuur en hecht grote waarde aan deze rol. Met het bestuur werd van gedachten gewisseld over de doorontwikkeling van de organisatie, de aandachtspunten rondom inkoop en opdrachtgeverschap, digitalisering en het samenwerkingsverband SWEMP¹. De RvC agendeerde zelf ook strategische onderwerpen, zoals de evaluatie van de

bestuursstructuur, de klantvisie, het vraagstuk van inkomensafhankelijke huren en het thema wonen en zorg in relatie tot de deelstrategieën.

Beloning raad van commissarissen en bestuur

Honorering van de commissarissen vindt plaats volgens de beroepsregel Bezoldiging commissarissen. Bij Staedion bedroeg de honorering over 2022 voor een RvC-lid € 19.150 en voor de RvC-voorzitter € 28.600. De honorering voor alle leden van de RvC valt binnen de norm van de bindende beroepsregel van de VTW en voldoet aan de Wet normering topinkomens (WNT). De gegevens over de beloning van de RvC en het bestuur zijn opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening.

Blik vooruit

De maatschappelijke opgave voor 2023 blijft groot. Er ligt een stevige uitdaging voor het bestuur en het directieteam. De RvC zal het bestuur bij deze opgave van advies voorzien en als klankbord fungeren. Speerpunten voor 2023 zijn de grote bouwopgave, de leefbaarheid in de wijken, duurzaamheidsdoelstellingen, energiearmoede, digitale veiligheid en weerbaarheid, aandacht voor de doorontwikkeling van de organisatie en innovatie. Daarbij is het uitgangspunt dat wonen over mensen gaat. We letten op de huurdersbelangen en de volkshuisvestelijke doelen. Met regelmaat reflecteren we op ons toezicht en op de juiste prioritering. De dilemma’s en de verhalen achter de cijfers mogen in 2023 nog meer aandacht krijgen.

Verklaring

De RvC heeft – in overeenstemming met artikel 22 van de statuten van de Stichting Staedion – in 2022 toezicht gehouden op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de stichting. In overeenstemming met de statuten, heeft de RvC de jaarstukken (bestuursverslag inclusief jaarrekening) door de externe accountant PwC laten controleren. De RvC heeft kennisgenomen van de controleverklaring en kan zich hiermee verenigen. De RvC heeft goedkeuring verleend aan het jaarverslag en heeft besloten om de jaarrekening vast te stellen.

¹ In SWEMP werken vijf grote woningcorporaties samen op het vlak van ICT en innovatie: Staedion, Woonbron, Eigen Haard, Mitros en Portaal.

Den Haag, 15 mei 2023

De heer ir. drs. P.A.N. ten Kroode (voorzitter)

Mevrouw drs. A. van Gorsel

Mevrouw prof. dr. ir. M. Hermans

De heer drs. R. Steenbeek

Mevrouw C. Rombouts RA

De heer B. Vukicevic MBA





4

**Lerende
organisatie**

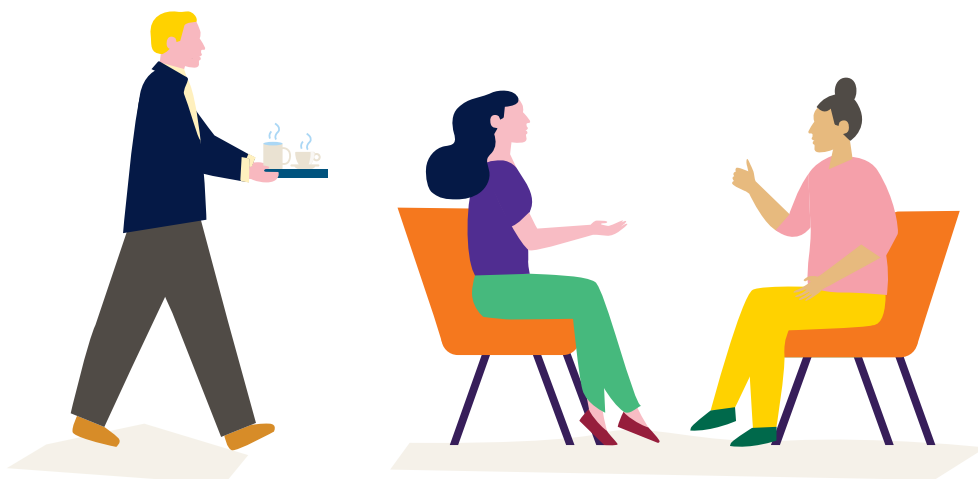
We richten Staedion zo in dat we samen maximaal maatschappelijk kunnen presteren. We zijn als organisatie volop in ontwikkeling. We zetten mensen en middelen gericht in, daar waar de maatschappelijke urgentie het hoogst is. We blijven leren, als organisatie én als medewerkers. We zetten ICT in om innovatie te ondersteunen. Daardoor verbeteren we continu.

4.1 Organisatieontwikkeling

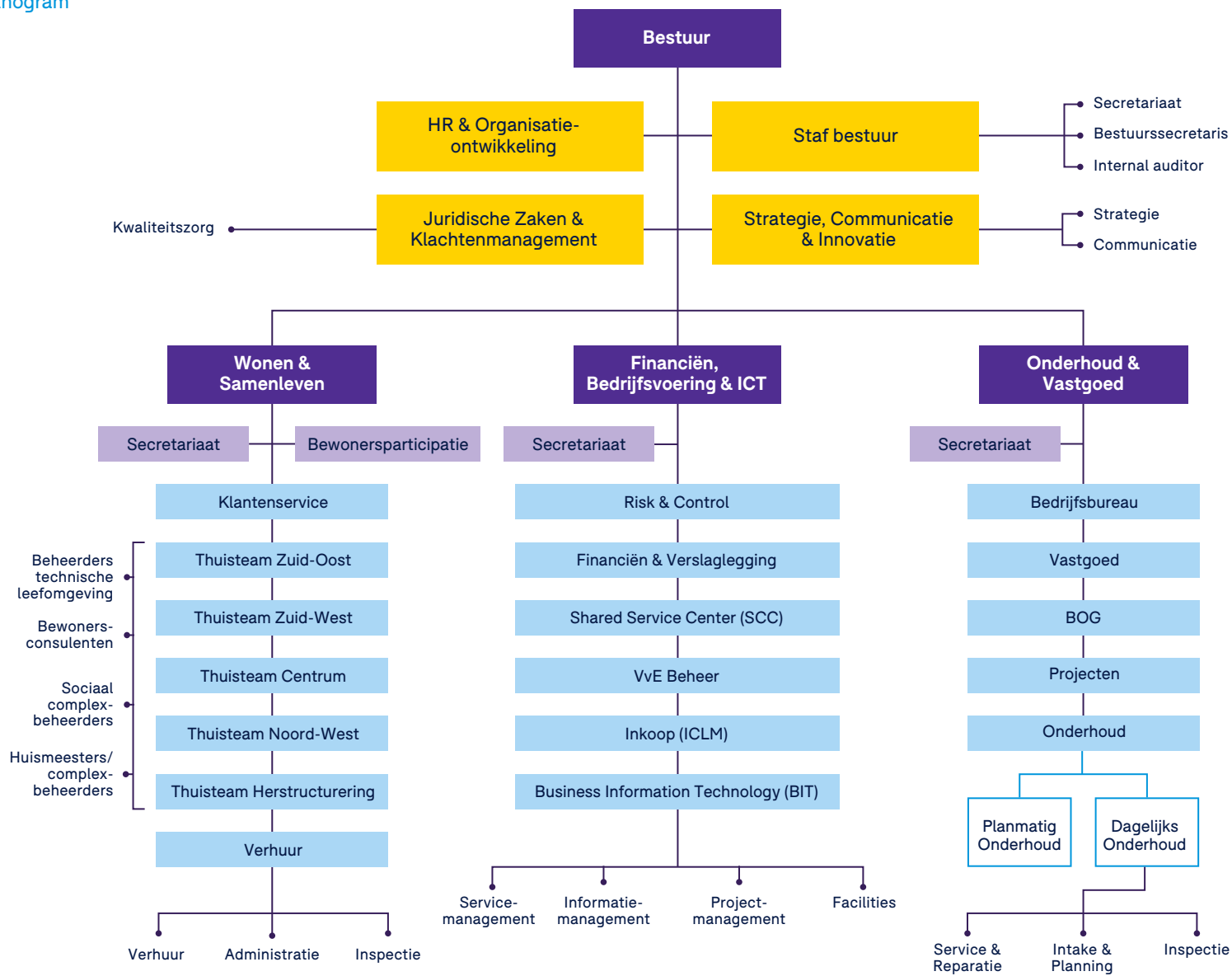
In 2022 lag de focus op samenwerken en samen ontwikkelen. Op basis van het nieuwe ondernemingsplan formuleerden we deelstrategieën. Deze strategieën hebben betrekking op onze portefeuille, leefbaarheid, klant en digitalisering. We besteedden tijd en aandacht aan het delen en bespreken van de strategieën. Ook vertaalden we de strategieën naar het jaarplan 2023. Het nieuwe ondernemingsplan vat de interne en externe veranderingen en de toezichtvisie samen met: ‘één plan, één aanpak, één Staedion’.

Organisatie ultimo 2021

Aantal medewerkers (2021: 440)	428
Gemiddeld fte (2021: 415,82)	405,94
Man-vrouw verhouding	
Aantal mannen (2021: 55%)	54%
Aantal vrouwen (2021: 45%)	46%
Gemiddelde deeltijdfactor (2021: 0,93)	0,93
Gemiddelde leeftijd (2021: 46 jaar)	47 jaar
Gemiddelde lengte dienstverband (2021: 10 jaar)	10 jaar
Ziekteverzuim (2021: 4,96%)	6,14%
Instroom aantal medewerkers (2021: 53 medewerkers)	77
Doorstroom aantal medewerkers (2021: 55 medewerkers)	38
Uitstroom aantal medewerkers (2021: 60 medewerkers)	92



Organogram



Bestuursmodel

De raad van commissarissen sprak voorafgaand en bij het aantreden van de nieuwe bestuursvoorzitter uitvoerig over het gewenste bestuursmodel.

De bestuursvoorzitter is hierover geraadpleegd. Na zorgvuldige afweging koos de RvC voor het model van eenhoofdig bestuur met daaronder een sterk directiemodel. Met ingang van 1 januari 2022 is, navolgend op het bestuursmodel, het huidige directiemodel geformaliseerd. Waarbij de RvC zowel in 2022 een evaluatie heeft ingelast en ook in 2023 de ontwikkelingen nauw blijft volgen.

Organisatiemodel

In lijn met het bestuursmodel is een besluit genomen over de inrichting van de organisatie op hoofdlijnen. In 2022 is het organisatiemodel verder uitgewerkt en is een aantal wijzigingen doorgevoerd. Het directieteam bestaat per 1 januari 2022 uit de bestuurder, de directeur Wonen & Samenleven, directeur Onderhoud & Vastgoed, directeur Financiën, Bedrijfsvoering & ICT, de manager Strategie, Innovatie & Communicatie, de manager Human Resources & Organisatieontwikkeling en de manager Juridische Zaken & Klachtenmanagement | bestuurssecretaris.

De belangrijkste wijzigingen die doorgevoerd zijn in 2022:

- De disciplines strategie, communicatie en innovatie zijn samengebracht onder de aansturing van één manager.
- De disciplines voor human resources en organisatieontwikkeling zijn samengebracht onder aansturing van één manager.
- De verantwoordelijkheid voor juridische zaken, klachtenmanagement en het bestuurssecretariaat is in één afdeling belegd onder aansturing van één manager.
- In tegenstelling tot het voorgenomen besluit de directie Onderhoud & Vastgoed te splitsen, ligt er een voorgenomen besluit deze splitsing niet door te voeren.

4.2 Cultuur en gedrag

Hoe we met elkaar werken

In 2022 kozen we bewust voor intern contact en gesprekken met medewerkers. Tijdens een zeepkistsessie werden medewerkers meegenomen in de toekomstvisie van Staedion. Ook waren er koffiegesprekken met de bestuurder. De volgende vraag stond daarbij centraal: “Wat betekent het voor jouw werkzaamheden als het motto van de afgelopen 10 jaar ‘aan de leiband liggen van de Woningwet en bezuinigen’ wegvalt? En de komende 10 jaar het motto ‘innoveren en investeren’ is?”. Diverse managementdagen besteedden we aan onze gezamenlijke verantwoordelijkheid en de uitdaging die maximaal maatschappelijk presteren met zich meebrengt. De focus op samenwerken is belangrijk. Want enkel in verbinding kunnen we samen maximaal presteren.

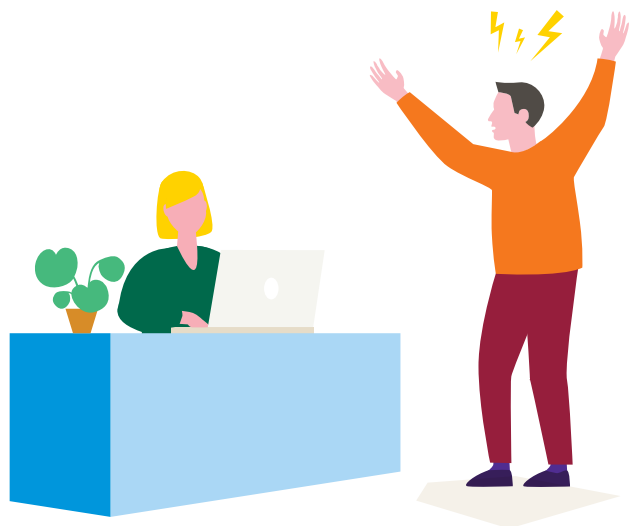
Kernwaarden

In 2022 herijkten we onze kernwaarden en brachten deze in lijn met het nieuwe ondernemingsplan en de deelstrategieën. Hiervoor doorliepen we een zorgvuldig traject met medewerkers, managers, ondernemingsraadleden en het directieteam. In 2023 vertalen we deze kernwaarden naar concreet gedrag en leiderschap en worden de kernwaarden verder geïmplementeerd in onze activiteiten en uitingen.

We kozen de kernwaarden verbinden, doen en sociaal-maatschappelijk. Met verbinden bedoelen we dat we elkaar nodig hebben en het samen doen. We verbinden binnen en buiten. We verbinden afdelingen en mensen. Met doen bedoelen we dat we onze beloften waar maken en realiseren waar we aan begonnen zijn. Met sociaal-maatschappelijk bedoelen we dat we werken aan de maatschappelijke opgave van Staedion. We kijken naar het geheel.

Integriteit

Integriteit vereist duidelijke regels en een bedrijfscultuur waarin integer handelen vanzelfsprekend is. Het directieteam vindt het belangrijk dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun activiteiten, gezien de complexiteit van de werkelijkheid. Onze gedragscode bevat de integriteitsregels



en biedt handvatten voor managers en medewerkers. Elke medewerker heeft deze ondertekend. In 2022 besteedden we extra aandacht aan de gedragscode en aan grensoverschrijdend gedrag, na gebeurtenissen in onder andere de media. Ook besteedden we extra aandacht aan de rol van vertrouwenspersonen binnen de organisatie. De gedragscode staat op de website van Staedion.

Vertrouwenspersonen

Staedion heeft twee gecertificeerde interne vertrouwenspersonen in dienst. Deze interne vertrouwenspersonen zijn vertrouwenspersonen voor ongewenste omgangsvormen. Daarnaast zijn er twee externe vertrouwenspersonen via het Centrum Vertrouwenspersonen Plus (CVP-Plus). De externe vertrouwenspersonen zijn vertrouwenspersonen voor ongewenste omgangsvormen en voor integriteit. In 2022 hebben de externe vertrouwenspersonen twee meldingen ontvangen. De interne vertrouwenspersonen ontvingen eveneens twee meldingen. Bij alle meldingen boden de vertrouwenspersonen een luisterend oor en gaven zij, op verzoek van de melder, advies.

Gezondheid en verzuim

In 2022 is de verzuimnorm van 4,8% bijgesteld naar 6% op advies van de arbodienst en vanwege de actualiteit. Het verzuim wisselde sterk gedurende het jaar. Gemiddeld lag het verzuim net boven de 6%. De cijfers laten zien dat het verzuim meebeweegt met landelijke trends. Staedion werd hierdoor meerdere keren geraakt, onder andere door oplevingen van de coronapandemie en de griepgolf. Vanaf januari 2023 start Staedion een samenwerking met een nieuwe arbodienst die zich richt op vitaliteit en interventies om de inzet van medewerkers te vergroten of te versnellen.

4.3 Medewerkers

Werving en selectie

We werken gericht aan het binden en boeien van huidige en toekomstige collega's. In 2022 startten 77 nieuwe medewerkers bij Staedion. 38 collega's stroomden binnen de organisatie door naar een andere functie. Daarnaast vonden 17 stagiaires een stageplek. Ook werkt Staedion samen met het ROC Mondriaan. Bij de afdeling Onderhoud kregen drie ROC-studenten de kans om leren en werken te combineren. Staedion werkt ook samen met de organisaties Bewegin en YER die als doel hebben jong talent kennis te laten maken met de woningcorporatie. Hierdoor werkten er drie jonge talenten op detachingsbasis bij Staedion in 2022.

Vertrek

Er vertrokken in 2022 92 collega's. Zij werkten bij verschillende afdelingen in de organisatie. De grootste uitstroom vond plaats binnen de directie Financiën, Bedrijfsvoering & ICT en de directie Onderhoud & Vastgoed. Veel collega's vertrokken op eigen verzoek of als gevolg van pensionering (samen 78%). Een aantal collega's vertrok vanwege organisatiewijzigingen of het aflopen van het tijdelijke contract (samen 22%). Met de medewerkers die vertrekken, wordt op vrijwillige basis een exitinterview uitgevoerd. Zo krijgen we inzicht in de redenen van vertrek en kunnen we daar als organisatie van leren.

Na een periode van rust op de arbeidsmarkt, deels gerelateerd aan de pandemie en de onzekerheden die dit met zich meebracht, zien we nu dat de roulatie op de arbeidsmarkt dynamisch is. Daar heeft Staedion last van, maar het stelt ons ook in de gelegenheid om vrijgekomen vacatures te vervullen.

Formatieontwikkeling

In 2022 nam de gemiddelde formatie af met 7,3 fte. Staedion gaat van 412,8 fte eind 2021 naar 405,5 fte eind 2022. De lichte afname is niet in lijn met de geplande formatie voor 2022. Door het vertrek van medewerkers en door interne doorstroom ontstonden vacatures. Ondanks dat we veel tijd en moeite staken in het vervullen van vacatures lukte dit niet volledig. Deels zijn deze vacatures tijdelijk ingevuld met de inhuur van externe professionals. De gemiddelde inhuur over 2022 betrof 47 fte. Externe professionals zijn niet alleen ingezet voor openstaande vacatures maar ook voor de opvang van langdurig verzuim en voor specifieke projecten die tijdelijke inzet van expertise en capaciteit vragen.

4.4 Ondernemingsraad Staedion

Inleiding

De ondernemingsraad (hierna OR) van Staedion vertegenwoordigt de organisatie. De OR voert overleg met de bestuursvoorzitter. Hierbij houdt de OR rekening met zowel de belangen van de organisatie als die van de medewerkers. De OR heeft drie commissies: Personeelsbeleid (PB), Financiën, Organisatie en Strategie (FOS) en Communicatie.

Instemmings- en adviesaanvragen

In 2022 behandelde de OR twee instemmingsaanvragen, te weten ‘arbodienstverlener’ en ‘collectieve vrije dag’. De OR behandelde twee adviesaanvragen, namelijk ‘profiel voorzitter raad van commissarissen’ en ‘Directie Wonen & Samenleven’. De adviesaanvragen ‘Wonen & Samenleven’ en ‘Vastgoed & Onderhoud’ zijn nog in behandeling.

Overleg

De OR vergaderde in 2022 zestien keer plenair en voerde zeven overlegvergaderingen met de bestuurder. Een delegatie van de OR heeft twee keer regulier overlegd met de raad van commissarissen. Ook voerde een afvaardiging van de OR een kennismakingsgesprek met de kandidaatvoorzitter van de RvC. De OR nam deel aan drie werkgroepen: selectie arbodienstverlener, Wonen & Samenleven en selectiebureau medewerkersonderzoek. Tijdens OR-vergaderingen gaven gasten toelichtingen op de volgende onderwerpen: robotisering van software, de interne vertrouwenspersonen en het (virtuele) front office bij de afdeling Onderhoud en Klantenservice. De OR maakte kennis met de nieuwe directeur Wonen & Samenleven. De OR is proactief geïnformeerd over het instellen van een tijdelijke werkorganisatie bij het Shared Service Center.

Andere onderwerpen

Tijdens de overlegvergaderingen is het volgende met de bestuurder besproken:

- jaarverslag 2021 en begroting 2023
- evaluatie van het Shared Service Center
- agressie en veiligheid, bespreking van het arbojaarverslag
- uitkomsten van de werkdrukmeting
- aanpassing van de gesprekscyclus
- nieuwe aanpak van strategische personeelsplanning
- ondernemingsplan
- generatiepact
- reiskostenregeling

Samenstelling

De OR bestaat op 31 december 2022 uit de volgende leden: Irma Huiskamp (voorzitter), Marja Middelburg (vicevoorzitter), Marianne Schaap (vicevoorzitter), Mike Bodbijn, Bob Koopman, Tom Lansbergen, Ziggy Straatman, Brenda van der Velde, Kars Wesselman en Sander van Wissen. Ziggy Straatman is in juni aangetreden als OR-lid. Anika Jansen volgde Tom Lansbergen als voorzitter op van juni tot en met december, waarna zij de organisatie en de OR heeft verlaten.

4.5 Digitalisering en innovatie

Staedion hecht waarde aan innovatie. Daarbij levert digitalisering een belangrijke bijdrage. Datamanagement en -verzameling ondersteunen onze maatschappelijke prestaties. Succesvolle samenwerking binnen en buiten Staedion wordt gedragen door een eenduidige en eenvoudige ICT-infrastructuur.

In 2022 gebeurde veel op het gebied van digitalisering. We verstevigden het fundament van onze IT-dienstverlening door een betere borging van de continuïteit. Met betere procedures, monitoring via maandrapportages en het outsourcen van het datacenter brachten we de basis op orde. Daarnaast groeide de volwassenheid bij onze afdeling Business Informatie & Technologie (BIT). We verbeterden de verbinding met andere afdelingen binnen Staedion. Daardoor konden we onze digitaliseringsinitiatieven beter afstemmen op de doelen en wensen van de organisatie. Hiervoor gebruiken we key user overleggen en het maandelijks programmaboard digitalisering dat het directieteam adviseert.

We rondden verschillende projecten af in 2022. We ontwierpen een nieuwe IT-architectuur, leverden de nieuwe website op, vervingen het wifi-netwerk en brachten onze vastgoedregistratie verder op orde. Op basis van dit laatste project kunnen we volgend jaar starten met de invoer van Digital Twin¹. Daarmee geven we een innovatieve impuls aan het onderhoudsproces. We gaan ook de mogelijkheden van Digital Twin voor het verhuurproces onderzoeken.

Digitalisering brengt ook risico's met zich mee. Daarom besteden we veel aandacht aan cybersecurity. We brachten de risico's in kaart en troffen beheersingsmaatregelen. We monitoren en rapporteren de risico's en maatregelen periodiek. We lieten bureau Northwave vulnerability scans en penetratietesten uitvoeren. Met deze scans en testen worden onze website,

¹ Digital Twin is een simulatie van de woningportefeuille in een digitale omgeving. Het biedt een basis om keuzes te maken en voorspellingen te doen.

computersystemen en software onderzocht op kwetsbaarheden. Hiermee maken we de digitalisering iedere dag een beetje veiliger.

4.6 Aedes-benchmark

Ook in 2022 deed Staedion mee aan de Aedes-benchmark. Met de benchmark kunnen we onze resultaten vergelijken met die van andere corporaties en kunnen we van elkaar leren. De scores lopen een jaar achter. De Benchmark van 2022 gaat over onze prestaties in 2021. Onze scores zijn afgezet tegen het gemiddelde van de sector, het gemiddelde van de XL-corporaties² en het gemiddelde van de XL-corporaties in Zuid-Holland (4) en Noord-Holland (7). Ter vergelijking worden de scores uit 2021, over onze prestaties in 2020, weergegeven. De benchmark bestaat uit vijf prestatievelden: bedrijfslasten, onderhoud & verbetering, huurdersoordeel, beschikbaarheid & betaalbaarheid en duurzaamheid.

Bedrijfslasten

Staedion scoorde in de benchmark van 2022 een B op het prestatieveld bedrijfslasten. Dat is volgens de norm uit ons jaarplan voor 2021. In de benchmark van 2021 scoorden we een A. De beïnvloedbare bedrijfslasten per VHE vallen in de benchmark 2022 bij zowel kleine als grote corporaties hoger uit. De stijging is het sterkst bij corporaties in de XS-klasse met gemiddeld 11,1%. Bij de XL-corporaties is de gemiddelde stijging 3,4%. Van de XL-corporaties in Noord- en Zuid-Holland (inclusief Staedion) scoort 42% een A, 25% een B en 33% een C. De gemiddelde stijging van bedrijfslasten van deze XL-corporaties betreft 2,5%.

Aedes verwacht dat de kosten voor corporaties de komende jaren verder toenemen. Dit komt door indexatie en inflatie, de grote maatschappelijke opgaven en de krappe arbeidsmarkt. Staedion herkent deze ontwikkelingen.

² Corporaties met meer dan 25.000 verhuureenheden.



Onderhoud & verbetering

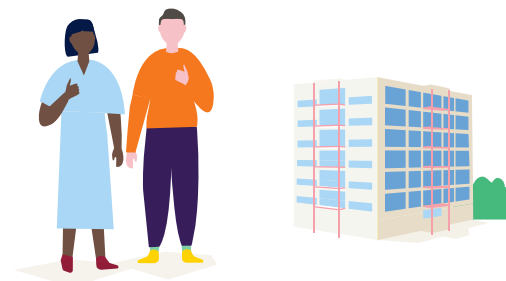
Op het prestatieveld onderhoud & verbetering scoort Staedion een B in de benchmark van 2022. Ook in de benchmark van 2021 scoorden we een B. Van de XL-corporaties in Noord- en Zuid-Holland scoorde 55% ook een B. Geen enkele XL-corporatie in Nederland scoorde een A op dit prestatieveld.

Benchmark	Boekjaar	Letter Staedion	Score Staedion	Gemiddelde score sector	Gemiddelde score XL-corporaties	Gemiddelde score XL-corporaties (Zuid- en Noord-Holland excl. Staedion)
2022	2021	B	€ 890	€ 877	€ 867	€ 904
2021	2020	A	€ 749	€ 846	€ 839	€ 881

Onze instandhoudingskosten liggen boven het gemiddelde van de sector. De vergelijkbaarheid van deze kosten is complex omdat meerdere factoren van invloed zijn, zoals het type en de leeftijd van het bezit. Op de door de huurder ervaren woningkwaliteit steeg onze score van een B naar een A. Van de XL-corporaties uit Noord- en Zuid-Holland scoort slechts één andere corporatie hier ook een A op.

Huurdersoordeel

Staedion scoort, als enige XL-corporatie binnen Noord- en Zuid-Holland, in de benchmark van 2022 een A op huurdersoordeel. In het voorgaand jaar scoorden we een B op huurdersoordeel. Staedion scoorde op alle drie de onderdelen van het huurdersoordeel een hoger rapportcijfer dan het landelijk gemiddelde.



Benchmark	Boekjaar	Letter onderhoud & verbetering	Instandhoudingskosten 5-jarig per vhe	Gemiddelde score sector 5-jarig per vhe	Gemiddelde score XL-corporaties 5-jarig per vhe	Letter instandhoudings-index	Letter technische woning-kwaliteit	Letter ervaren woning-kwaliteit huurder
2022	2021	B	€ 3.511	€ 3.006	€ 3.164	C	B	A
2021	2020	B	€ 3.069	€ 2.727	€ 2.878	C	B	B

Beschikbaarheid & betaalbaarheid

Staedion scoort in de benchmark van 2022 een C op zowel beschikbaarheid als betaalbaarheid van de woningen. Dat komt door de afname van het aantal sociale huurwoningen (DAEB-voorraad) met 1,2%. Deze afname komt deels door sloop waar nieuwbouw voor terugkomt. Daarnaast deden we een correctie in onze data, waarbij we 254 eenheden aanpasten naar onzelfstandige woningen. In de benchmark van 2021 scoorden we een A op beschikbaarheid.

De belangrijkste reden daarvoor was de overname van het Vestia-bezit. Hierdoor nam het aantal sociale huurwoningen (de DAEB-voorraad) dat jaar met 4,3% toe.

Prestatieveld beschikbaarheid & betaalbaarheid	Staedion		Gemiddelde score sector	
	2022	2021	2022	2021
Deelscore Beschikbaarheid	C	A	N.v.t.	N.v.t.
Deelscore Betaalbaarheid	C	C	N.v.t.	N.v.t.

De scores van de sector op beschikbaarheid en betaalbaarheid zijn niet openbaar. Wel weten we dat door de huurbevrozing van 2021 de huurprijzen in de hele sector nagenoeg gelijk zijn gebleven. Dit komt door de eenmalige huurverlaging van 2021.

Duurzaamheid

Staedion scoorde in de benchmark van 2022 een B op het prestatieveld duurzaamheid, net als in de benchmark van 2021. Op het criterium CO₂-uitstoot door gasverbruik scoorden we een A. Onze gemiddelde CO₂-uitstoot uit gasverbruik was 17,2 kg/m² in de benchmark van 2022. Binnen de corporatiesector lag het gemiddelde op 18,7 kg/m². Dat we hier goed scoren, komt vooral doordat veel van onze woningen zijn aangesloten op een warmtenet (15%).

Op het criterium energetische prestatie (EP2) scoorde Staedion een B, net als het voorgaande jaar. Voor de EP2 geldt: hoe lager de EP2 hoe beter. Wat opvalt is dat de gemiddelde afname van de EP2 bij Staedion groter is dan de gemiddelde afname binnen de sector. We scoorden in de benchmark van 2021 iets slechter dan het sectorgemiddelde. In de benchmark van 2022 zitten we 3,4 kWh/m² onder het sectorgemiddelde. We doen het nu dus gemiddeld iets beter dan de sector.

Op het criterium isolatieprestatie scoort Staedion een C in de benchmark van 2022. Dit criterium meet de gemiddelde afstand van de netto warmtevraag ten opzichte van de standaard. De netto warmtevraag meet de kwaliteit van de schil van de woning (gevel, ramen, dak en vloer), de kierdichting en de ventilatie. De gemiddelde warmtevraag van de portefeuille van Staedion komt nagenoeg



overeen met de gemiddelde warmtevraag van de XL-corporaties. Het ambitieniveau van de standaard wordt modelmatig op woningniveau bepaald en is afhankelijk van het type woning, de bouwperiode en de omvang.

In onze portefeuillestrategie kiezen we ervoor om te sturen op de energetische prestaties van de schil en de daarbij horende energielasten. Daarmee wijken we af van de standaard. Door de specifieke samenstelling van de Staedion-portefeuille ligt de modelmatige ambitie vanuit de standaard voor de Staedion-portefeuille een stuk hoger ten opzichte van de sector³. Hierdoor is de afstand groot is en scoren we een C.

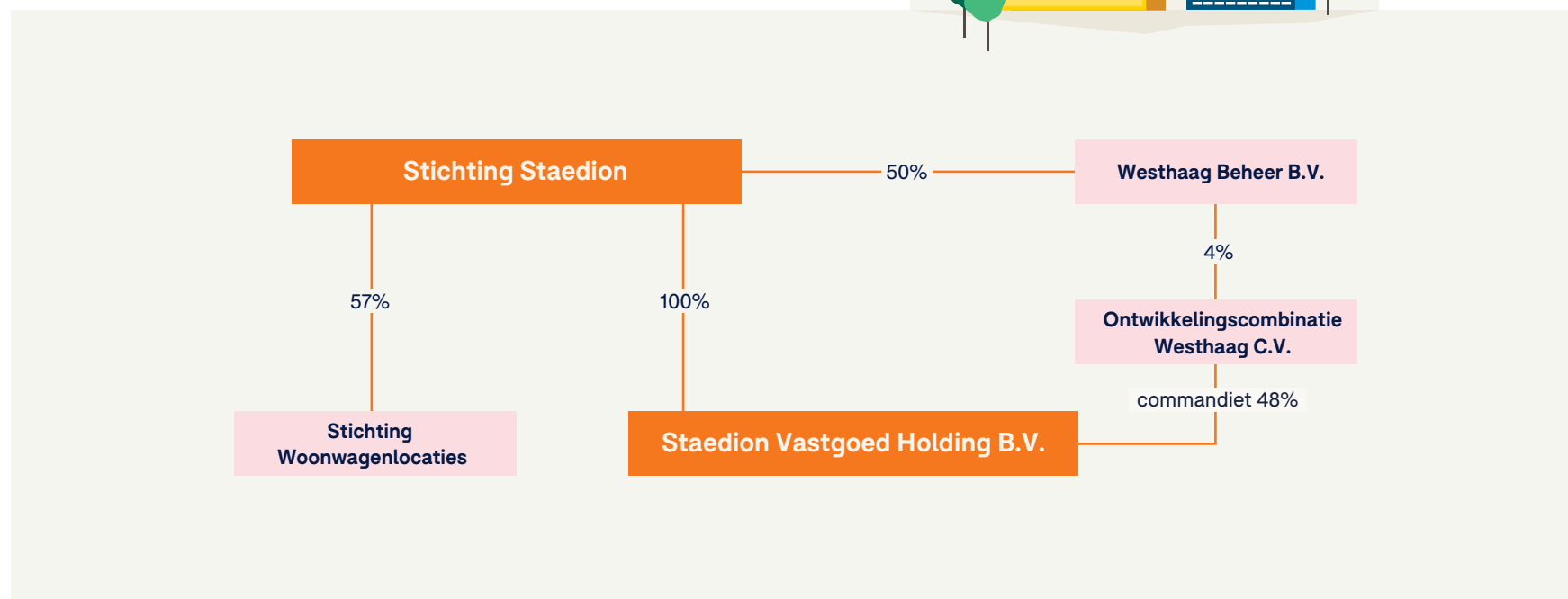
Duurzaamheid	Staedion		Gemiddelde score sector		Gemiddelde score XL-corporaties		Uw letter 2022-2021	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	B	B
Energetische prestatie (EP2)	195,1 kWh/m ²	205,3 kWh/m ²	198,4 kWh/m ²	205,0 kWh/m ²	205,7 kWh/m ²	211,6 kWh/m ²	B	B
CO ₂ -uitstoot warmtevraag per m ²	17,2 kg/m ²	16,9 kg/m ²	18,7 kg/m ²	16,6 kg/m ²	18,8 kg/m ²	18,4 kg/m ²	A	A
Isolatieprestatie	51,0 kWh/m ²	54,4 kWh/m ²	44,9 kWh/m ²	48,0 kWh/m ²	45,2 kWh/m ²	47,0 kWh/m ²	C	C

³ Aan compacte woningen hangt in het benchmarkmodel een hogere ambitie. Staedion heeft naar verhouding veel compacte woningen wat zorgt voor een gemiddeld hoge standaard ambitie in de benchmark.

4.7 Verbindingen

Staedion kent een verbindingsstructuur met een aantal verbonden ondernemingen. De verbindingsstructuur is de afgelopen jaren zoveel mogelijk vereenvoudigd. Onderstaand overzicht geeft de structuur weer van alle verbonden ondernemingen van Staedion eind 2022.

Nevenstructuur Stichting Staedion



Staedion heeft een holdingstructuur. De volgende rechtspersonen en vennootschappen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Staedion:

Deelneming	Statutaire zetel	Projectlocatie	Aandeel
Staedion Vastgoed Holding B.V.	Den Haag	-	100%
Westhaag beheer B.V.	Den Haag	Wateringen	50%
OWC Westhaag C.V.	Den Haag	Wateringen	50%

Staedion Vastgoed Holding B.V.

Staedion Vastgoed Holding B.V. is werkzaam op het gebied van volkshuisvesting, welzijn, zorg en dienstverlening. Ook worden in deze holding onroerende goederen geëxploiteerd. Daarnaast verstrekt deze deelneming financieringen aan gelieerde deelnemingen en verbintenissen. We behouden deze holding en herstructureren de balans.

Westhaag Beheer B.V. en Ontwikkelingscombinatie Westhaag C.V.

Westhaag Beheer B.V. en Ontwikkelingscombinatie Westhaag C.V. ontplooiën op dit moment geen bedrijfsactiviteiten meer. De aandeelhouders van Westhaag Beheer B.V. en de vennoten van Ontwikkelingscombinatie Westhaag C.V. hebben de intentie uitgesproken de vennootschappen op termijn op te heffen. Het formele besluit tot opheffing is nog niet genomen.

Ontwikkelingen 2022

In 2022 heeft afwikkeling plaatsgevonden van de entiteiten in ontbinding en liquidatie zijnde WOM Stationsbuurt-Oude Centrum Den Haag B.V., WOM Stationsbuurt-Oude Centrum Den Haag C.V. en Atrium Beheer B.V.. Energiek 2 B.V. is per 1 juli 2022 verkocht met effectieve datum 1 januari 2022.



5

**Goed
bestuur**





Dit hoofdstuk gaat over de manier waarop binnen Staedion wordt gestuurd en hoe we met risico's omgaan. Belangrijke onderwerpen daarbij zijn governance, risk en compliance (hierna: GRC). Governance betreft het goed besturen van een organisatie. Risk gaat over het proactief beheersen van risico's, waarbij kansen nadrukkelijk worden meegenomen. Compliance gaat over het borgen van de naleving van wet- en regelgeving. Met aandacht voor governance, risico's en compliance realiseren we doelstellingen op een beheerste, gecontroleerde wijze en voorkomen we verrassingen.



“

In 2022 hebben we de control-functie binnen Staedion beter op de kaart gezet. De control-functie is een formele rol uit de Woningwet. Bij alle belangrijke voorgenomen besluiten, zoals een investeringsvoorstel of een aanpassing van de statuten, schrijft de manager Risk & Control een advies aan het directieteam en de RvC. Deze control-functie is nu goed ingebed in de organisatie.

”

5.1 GRC-team en -framework

Staedion kent sinds 2021 een GRC-team. Het GRC-team is een samenwerkingsverband tussen de afdelingen Juridische Zaken, Risk & Control en Internal Audit. De doelstelling van het GRC-team is om governance, risicomanagement en compliance binnen Staedion integraal en uniform aan te pakken, verder te verbeteren en aantoonbaar te borgen.

Staedion heeft een GRC-framework. Dit framework vormt voor het bestuur en management een integraal kader. Ook is het een fundament voor de besturing, beheersing en verantwoording van de organisatie. Zo waarborgen we dat Staedion haar doelstellingen realiseert, de wet- en regelgeving naleeft en haar maatschappelijke taak op de juiste manier vervult. De Plan-Do-Check-Act (PDCA) verbetercyclus vormt de essentie van het GRC-framework. Het framework bevat de afspraken en de handelwijzen die zijn vastgelegd in statuten en reglementen. Hiermee geven we concreet en praktisch invulling aan de bepalingen uit de Governancecode Woningcorporaties.

Elk jaar actualiseren we de GRC-cyclus. Jaarlijks nemen we de onderwerpen die voor actualisatie in aanmerking komen op in de planning- en controlcyclus. Zo zorgen we ervoor dat GRC-onderwerpen actueel blijven en zijn afgestemd op interne en externe ontwikkelingen.

5.2 Corporate governance

We zien corporate governance als 'het effectief en efficiënt realiseren van de doelstellingen en het afleggen van verantwoording aan belanghebbenden.' Het bestuur en de RvC zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een goede governance van Staedion. Als grote woningcorporatie met een maatschappelijke rol vindt Staedion goed bestuur, effectief toezicht en transparante verantwoording naar alle belanghouders erg belangrijk.

We zijn ons ervan bewust dat we in het publieke domein werken. Daarom hebben we een integere, transparante en verantwoorde bedrijfsvoering. We werken onder toezicht van de RvC en met advisering van de

ondernemingsraad en de HVS. Staedion waarborgt de governance en het toezicht met diverse statuten, reglementen, codes en control-frameworks.

We onderschrijven de Aedes-code en de Governancecode Woningcorporaties 2020. We passen alle bepalingen uit de Governancecode toe.

In 2022 zijn de volgende GRC-thema's in het directieteam en de RvC besproken:

- Statuten stichting Staedion
- Reglement RvC
- Reglement financieel beleid en beheer
- Investeringsstatuut
- Treasurystatuut
- Procuratiereglement en procuratiematrix
- Verbindingenstatuut
- Portefeuillestrategie
- Leefbaarheidsstrategie
- Klantvisie

5.2.1 Bestuur

Verantwoordelijkheden van het bestuur

De bestuursvoorzitter geeft leiding aan Stichting Staedion. Er is een eenhoofdig bestuur met een directieteam. We werken vanuit integrale sturing, wat betekent



dat we kiezen voor één duidelijke weg. Dat doen we vanuit onze gezamenlijke visie en ons ondernemingsplan. Waarbij de focus ligt op de opgaven in ons werkgebied. Ons uitgangspunt is: één plan, één aanpak, één Staedion.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de resultaten van de hele organisatie. Het bestuur en het directieteam ontwikkelen de strategische koers en dragen samen verantwoordelijkheid voor de realisatie van deze koers. Het bestuur van Stichting Staedion heeft de algehele leiding en is verantwoordelijk voor het realiseren van de strategische positie, het waarmaken van de missie, de maatschappelijke prestaties en de strategische doelen. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor de identiteit van Staedion en voor de (financiële) continuïteit. Daarnaast is het bestuur verantwoordelijk voor het bepalen van de uitgangspunten voor de organisatiestructuur, het naleven van wet- en regelgeving en het personeels- en beloningsbeleid. Ook een adequaat en effectief intern risicobeheersings- en controlesysteem behoort tot de verantwoordelijkheden van het bestuur. Het bestuur van Staedion heeft met een sterk directieteam de kracht van countervailing power ingezet en benut deze ook als zodanig.

Statuten Stichting Staedion en bestuurs- en directiestatuut

De statuten van Stichting Staedion en het bestuurs- en directiestatuut bepalen welke besluiten het directieteam en het bestuur mogen nemen met of zonder voorafgaande goedkeuring van de RvC. Het bestuurs- en directiestatuut bevat het kader voor de rolverdeling tussen bestuur, RvC, auditcommissie, treasury, control en interne en externe medezeggenschap. De statuten zijn in lijn met de eisen die hieraan gesteld worden door het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting, het Burgerlijk Wetboek, de Woningwet, de Wet op de ondernemingsraden, de Wet overleg huurder-verhuurder en de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen.

Het bestuur legt verantwoording af aan de RvC. Het bestuur geeft de RvC hiertoe de benodigde informatie. Ook geeft het bestuur aan hoe de interne controle en beheersing zijn ingericht. Zowel de statuten van Stichting Staedion als het bestuurs- en directiestatuut zijn te vinden op de website van Staedion.

Nevenfuncties bestuursvoorzitter

Het bestuur van Staedion is sinds 10 mei 2021 in handen van Gijsbert van Herk. De nevenfuncties van dhr. G.J. Van Herk zijn:

- lid Raad van Toezicht Transvorm, brancheorganisatie voor arbeidsmarkt Welzijn & Zorg Brabant;
- lid Raad van Toezicht Kennisland te Amsterdam, innovatie gericht op Stad, Onderwijs, Zorg, tot 01 mei 2022;
- lid van Sociaal Creatieve Raad (SCR), adviesorgaan ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap;
- lid adviesraad Stichting Forum voor Stedelijke Vernieuwing;
- lid Economic Board the Hague, vanaf 1 maart 2022;
- Bestuurslid Neprom vanaf 18 januari 2023.

Permanente educatie

Staedion vindt permanente educatie van het bestuur belangrijk. Zo kan het bestuur haar functioneren continu verbeteren. Bestuurders van woningcorporaties die aangesloten zijn bij Aedes zijn sinds 1 januari 2015 verplicht om in periodes van drie jaar 108 PE-punten te behalen. In het onderstaande overzicht staan de behaalde PE-punten door onze bestuurder in de periode 2020-2022.

Behaalde PE-punten	2020	2021	2022
G.J. van Herk	n.v.t.	14*	35

*PE-verplichting naar rato dienstverband

Bezoldiging bestuur

De gegevens van de bezoldiging van het bestuur en de Wet normering topinkomens (WNT) publieke en semipublieke sector zijn opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening.

Verklaring bestuurder

In de statuten van Staedion is vastgelegd dat het bestuur jaarlijks de jaarstukken opstelt. De jaarstukken bestaan uit het bestuursverslag inclusief de jaarrekening. Deze stukken moeten voldoen aan de voorschriften voor toegelaten instellingen in de Woningwet. De RvC geeft opdracht voor controle van de jaarstukken aan een door de RvC aangewezen accountant. Op het moment dat het bestuur en de RvC de controleverklaring van de accountant hebben gekregen, kunnen ze de jaarstukken goedkeuren en vaststellen.

Het bestuur van Staedion verklaart dat:

- alle middelen van Staedion in het verslagjaar in het belang van de volkshuisvesting zijn besteed;
- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva en de financiële positie van Staedion;
- de additionele informatie van Staedion, zoals opgenomen in dit jaarverslag, een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2022 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2022 van Staedion waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen;
- in het jaarverslag de belangrijkste risico's waarmee Staedion zou kunnen worden geconfronteerd, zijn beschreven.

Den Haag, 15 mei 2023

De heer G.J. van Herk
bestuursvoorzitter

5.2.2 Directieteam

Samenstelling

Het directieteam van Staedion bestond in 2022 uit:

- de heer G.J. van Herk, bestuursvoorzitter
- de heer A.C. Boidin, directeur Onderhoud & Vastgoed
- mevrouw M. Stam, directeur Wonen & Samenleven (vanaf 21 maart 2022)
- de heer A. Ritmeester, directeur Financiën, Bedrijfsvoering & ICT (vanaf 1 februari 2022)
- de heer J. de Boer, directeur Financiën, Bedrijfsvoering & ICT a.i. (tot 31 maart 2022)
- mevrouw M. Kruidhof, manager Human Resources & Organisatieontwikkeling
- mevrouw M. Edens, manager Juridische Zaken & Klachtenmanagement | bestuurssecretaris
- mevrouw F.P. Sybrandi, manager Strategie, Communicatie & Innovatie (vanaf 12 september 2022)
- mevrouw A. Allewijn, manager Strategie, Communicatie & Innovatie (tot 30 april 2022)

Activiteiten

Het directieteam vergaderde 23 keer regulier in 2022. Daarnaast waren er 22 themaoverleggen met het directieteam. Vaste deelnemers aan de directievergaderingen zijn de bestuursvoorzitter en het voltallige directieteam zoals hierboven genoemd.

Geen tegenstrijdig belang

Het directieteam van Staedion toont transparantie en integriteit door beslissingen te nemen zonder onverenigbaarheden. Het team is zorgvuldig en verantwoordelijk in haar transacties en functiebekleding, waardoor er geen tegenstrijdige belangen zijn. Bovendien richten ze zich op het versterken van de belangen van Staedion door alleen activiteiten uit te voeren die in lijn zijn met de visie en doelen van de organisatie.

5.2.3 Externe accountant

Vanaf boekjaar 2019 is PwC de controlerend accountant van Staedion. De samenwerking verloopt constructief en naar tevredenheid. Met behulp van position papers vindt vroegtijdig overleg plaats over onderwerpen waar interpretatie van regelgeving (mogelijk) een rol speelt. Deze werkwijze voorkomt verrassingen achteraf. De controle van de boekjaren 2022 tot en met 2024 is opnieuw gegund aan PwC.

5.3 Risicomanagement

Staedion is als woningcorporatie voortdurend in ontwikkeling. Woningcorporaties staan daarnaast in het middelpunt van de belangstelling. Onze belanghouders willen inzicht in de organisatie. Ze willen weten hoe doelen worden gerealiseerd en of dit op een beheerste wijze gebeurt, rekening houdend met wet- en regelgeving. Een belangrijk instrument voor sturen en beheersen, maar ook voor kansen pakken, is risicomanagement. Daarom is risicomanagement een vast onderdeel van onze besluitvorming en is het geïntegreerd in onze bedrijfsprocessen. Met risicomanagement creëren we inzicht in interne en externe ontwikkelingen die de realisatie van onze doelstellingen in gevaar kunnen brengen. Met dit inzicht kunnen we passende beheersmaatregelen treffen.

5.3.1 Three Lines Model

De organisatie van het risicomanagement van Staedion is gebaseerd op het 'Three Lines Model' van het Instituut van Internal Auditors. Dit model richt zich op het beschermen en het creëren van waarde. Het Three Lines Model kent drie linies. Elke linie heeft een eigen taak en rol binnen risicomanagement en hoort bij een specifiek gedeelte van de organisatie.

De medewerkers en het lijnmanagement van Staedion vormen de eerste linie. De directieleden zijn eindverantwoordelijk voor het beheersen van risico's van de processen en projecten in hun portefeuille. De identificatie, analyse en beheersing van de risico's is gedelegeerd aan lijnmanagers. Deze lijnmanagers dragen als gedelegeerd proces- en risico-eigenaren zorg voor een adequate inrichting, uitvoering en beheersing van het proces.

De tweede linie bestaat uit de risicomanagement- en controlfunctie van de afdeling Risk & Control en de compliancefunctie van de afdeling Juridische Zaken. De afdeling Risk & Control coördineert de risicomanagementcyclus. Deze afdeling adviseert en rapporteert over risico's, voert evaluaties uit en is penvoerder van het strategisch risicoregister en het risicomanagementbeleid. De compliancefunctie adviseert de eerste linie over de beheersing van compliance risico's. Dat zijn risico's op het overtreden van wet- en regelgeving. Daarnaast beheert de compliancefunctie het totaaloverzicht van wet- en regelgeving (de compliancematrix).

De interne auditfunctie vormt de derde linie. De internal auditor brengt gevraagd en ongevraagd advies uit. Hiermee verkrijgen we op een onafhankelijke en objectieve wijze extra zekerheid. Het directieteam bespreekt alle uitgebrachte adviezen. De uitkomsten hiervan worden met de RvC gedeeld en besproken.

Risicomanagement vindt plaats binnen de kaders van ons GRC-framework. Binnen het risicomanagement wordt de PDCA-cyclus (Deming-cirkel) doorlopen. Elke twee jaar herijken we het risicomanagementbeleid.

5.3.2 Risicobereidheid

Risicobereidheid is de mate waarin een organisatie bereid is risico's te nemen bij het realiseren van haar doelstellingen. De risicobereidheid bij Staedion wordt beperkt door wetgeving, met name de Woningwet, en de strikte interpretatie hiervan door de toezichthouders. Daarnaast staan woningcorporaties in de belangstelling en wordt van hen verwacht dat zij zeer zorgvuldig omgaan met de

ter beschikking gestelde middelen. Staedion handelt in dit kader dan ook bewust en zorgvuldig.

Staedion staat voor grote uitdagingen. Deze worden veroorzaakt door schaarste op de woningmarkt, de verduurzamingsopgave en toenemende kwetsbaarheid in wijken. De regelgeving is complex en aan verandering onderhevig. Bovendien is er sprake van een onzekere en veranderende omgeving door de gespannen geopolitieke situatie. Ook legt de overheid druk op woningcorporaties om te presteren. Een voorbeeld hiervan zijn de nationale prestatieafspraken woningcorporaties.

In deze veranderlijke en onzekere context wil Staedion een significante bijdrage leveren. Zoals uitgedrukt in onze missie, visie en ondernemingsdoelstellingen. Een bepaalde risicotolerantie is daarbij noodzakelijk. Door samen op te trekken met andere woningcorporaties, bijvoorbeeld via Aedes, probeert Staedion zo veel mogelijk invloed uit te oefenen op haar omgeving.

We werken in 2023 onze 'risicobereidheid' verder uit. Hierin geven we voor de verschillende onderwerpen – afnemende leefbaarheid, woningnood, financiën & continuïteit, compliance, ICT / cyber en reputatie – aan in welke mate we bereid zijn risico's te nemen. Voor investeringsvoorstellen verduidelijkt en concretiseert ons 'beoordelingskader investeringen' de risicobereidheid. Daarnaast spelen het bedrijfsjaarplan en de meerjarenbegroting, waarin een aantal scenario's is opgenomen, een belangrijke rol in de risicobereidheid. Zij zorgen voor inzicht in de lange termijn ontwikkeling van onze financiële ratio's en het borgingsplafond. Hierdoor kunnen we tijdig bijsturen als bepaalde grenzen in zicht komen.

5.3.3 Strategische risico's

Ook in 2022 voerde Staedion een strategische risico-inventarisatie uit. Geïdentificeerde strategische risico's werden gewogen op kans en impact en vergeleken met de risicobereidheid. Wanneer mogelijk en wenselijk nemen we maatregelen om een lagere kans op en/of een lagere impact van een strategisch

risico te realiseren. In onderstaand overzicht staan de belangrijkste strategische risico's van Staedion. De in het overzicht opgenomen kans en de impact betreffen de inschattingen ná genomen beheersmaatregelen.



Strategische risico's en geïmplementeerde maatregelen

Risico	Kans	Impact	Geïmplementeerde maatregelen
Toenemende onvoorsplbaarheid als gevolg van een dynamische en volatiele externe omgeving; zowel lokaal, regionaal, nationaal als internationaal.	Zeer hoog	Zeer hoog	<ul style="list-style-type: none"> Een juist en volledig bedrijfsjaarplan en meerjarenbegroting. Opstellen van scenarioanalyses. Continuering en (eventueel) intensivering van samenwerking met alle relevante belanghouders. Continue monitoring zodat, indien vereist, kan worden ingegrepen.
Betaalbaarheid van onze dienstverlening voor de huurders komt in het gedrang (inclusief de gevolgen die dit heeft voor Staedion).	Zeer hoog	Zeer hoog	<ul style="list-style-type: none"> Signaleren, gevolgd door acteren of doorverwijzen. Meer samenwerken in de wijk. Zorgvuldig huurbeleid. Zorgvuldig incassobeleid.
Beperkt kunnen voldoen aan de opgave als gevolg van toename en concentratie van maatschappelijke en sociale problematiek en kwetsbaarheid in onze complexen en wijken (leefbaarheid).	Zeer hoog	Zeer hoog	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijke afspraken met partners over wie waarvoor verantwoordelijk is. Scherpere keuzes maken.
Onvoldoende capaciteit bij partners; zowel mensen, materialen, financiën als risicobereidheid.	Zeer hoog	Zeer hoog	<ul style="list-style-type: none"> Langjarige samenwerkingsverbanden met ketenpartners/ relatiemanagement. Goede afspraken en goed plannen. Overwegen eerder in te kopen.
Trage en complexe besluitvormingsprocessen.	Zeer hoog	Zeer hoog	<ul style="list-style-type: none"> Groot netwerk opbouwen/ behouden. Goed belanghoudermanagement. Belanghouders vroeg in het proces betrekken. Afhankelijkheden duidelijk maken (als er niet geleverd wordt kunnen wij ook niet verder werken).
Onvoldoende financiële middelen e/o beperkende ratio's vanuit Aw/WSW¹ (nieuwbouw/ renovatie/ verduurzaming/ leefbaarheid etc.) (waardoor slechts beperkt kan worden voldaan aan de opgave).	Zeer hoog	Zeer hoog	<ul style="list-style-type: none"> Implementeren duurzaam businessmodel. Duidelijke strategie. Goed inkoopmanagement. Scenario's opstellen en uitwerken. Keuzes maken wat we wel en wat we niet doen. Inzicht in staat en gewenste staat van ons bezit en wijken verbeteren.

1 Aw en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

Risico	Kans	Impact	Geïmplementeerde maatregelen
Toenemende druk vanuit externe partijen (mondige burger, social media en overheid/politiek).	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Goede, duidelijke communicatie vanuit Staedion via de verschillende kanalen. In gesprek blijven met huurders en andere belanghouders. Samen optrekken met andere corporaties.
Sterk toegenomen vraag naar woningen en een beperkte doorstroming (waardoor slechts beperkt kan worden voldaan aan de opgave van beschikbaarheid).	Zeer hoog	Zeer hoog	<ul style="list-style-type: none"> Goed belanghoudermanagement. Groot netwerk opbouwen/ behouden. Meer in gesprek met onze partners. Bestaande voorraad beter benutten. Woonfraude blijven aanpakken.
Samenwerking met belanghouders / externe partners ineffectief.	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Belanghoudermanagement en lange termijn relaties. Duidelijk communiceren welke verantwoordelijkheden Staedion heeft en welke niet. Meer samenwerken en ook samen optrekken (zoals wijkkantoren delen).
Continuïteit van de bedrijfsvoering niet gewaarborgd door het onvoldoende in staat zijn om voldoende en goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers aan te trekken en te behouden.	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Strategische personeelsplanning. Leiderschap tonen. Goed met elkaar in gesprek gaan en blijven. Ontwikkelingsmogelijkheden bieden aan medewerkers.
Een organisatiecultuur waarbij we niet in staat zijn om doelstellingen te vertalen naar activiteiten, te prioriteren en deze efficiënt en effectief uit te voeren (executiekraacht).	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Organisatieontwikkelingsprogramma ten uitvoer brengen.
Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van innovatieve ICT-middelen en er is sprake van een cultuur waarbij databedrevenheid achterblijft.	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Doorontwikkelen business process management. Meer gestructureerde inrichting datadomein. Primaire data verrijken en analyseren. Organisatieontwikkelingsprogramma.
Huidige portefeuille sluit niet aan op woonvraag van de doelgroep.	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Gevulde strategische aanvoerlijn voor projecten. Goede prestatieafspraken over bouwlocaties. Gebruik maken van wederkerigheid van de prestatieafspraken.
Onvoldoende in control op het gebied van governance, risk en compliance.	Laag	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> Belanghoudermanagement. Advisering door derden continueren. Verder ontwikkelen risicomangement.

Risico op frauduleus handelen

Als onderdeel van het risicomangement, besteden we veel aandacht aan het risico op frauduleus handelen. Bij het kijken naar frauderisico's staat de fraudedriehoek centraal. De kans op fraude neemt toe als sprake is van één of meerdere van de volgende elementen: gelegenheid, rationalisatie (goedpraten van fraude) en druk (motivatie). In 2022 organiseerde Staedion frauderisico workshops. Hierin lag de focus op *soft controls* door het creëren van bewustwording en draagvlak en een gevoel van urgentie. Daarnaast brachten we de frauderisico's van Staedion in kaart en stelden we een frauderisicoregister op. Tijdens deze analyse constateerden we geen hoge frauderisico's. Wel merkten we een aantal aandachtspunten op, met name gerelateerd aan toegangsrechten. Deze aandachtspunten worden op dit moment opgepakt. Het risico op ongeoorloofde gunsten zoals steekpenningen/kick backs in ruil voor zakelijke waarden of wederdiensten wordt bij Staedion niet als een hoog risico ingeschat, maar moeten en zullen we wel altijd alert op blijven. Hetzelfde geldt voor management override of controls.

Overige ontwikkelingen

Vanaf 1 januari 2023 is de verhuurderheffing afgeschaft. Hierdoor zijn meer middelen beschikbaar. Daar staat een hoge inflatie tegenover die leidt tot significante kostenstijgingen. Er komt nieuwe wet- en regelgeving op het gebied van huurprijzen, met een sterk negatief effect op onze huuropbrengsten. Er ligt een grote, kostbare verduurzamingsopgave. De huidige instabiele geopolitieke situatie creëert onzekerheid. Naar verwachting leiden deze ontwikkelingen ertoe dat het tekort aan middelen in verhouding tot de opgave verder toeneemt in de toekomst.

In Den Haag Zuidwest voeren we ons grootste ontwikkelprogramma uit. Het is een van de grootste binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen van Nederland. Aan dit grote ontwikkelprogramma hangen logischerwijs stevige risico's. Deze worden door ons en onze partners zo goed mogelijk ondervangen en beheerst. Samen met onze partners stelden we een risico-inventarisatie op, die we jaarlijks actualiseren. Periodiek stemmen we de laatste ontwikkelingen en uitstaande acties op het vlak van risicobeheersing af.



De Europese Commissie ziet woningcorporaties als een aanbestedende dienst. Dat betekent dat woningcorporaties volgens de Europese Commissie moeten voldoen aan de regelgeving voor Europees aanbesteden. De Nederlandse overheid onderschrijft dit niet. Naar verwachting gaat de Europese Commissie deze kwestie aan de Europese rechter voorleggen. Een uitspraak van de Europese rechter zal, als het zover komt, nog enige tijd op zich laten wachten. Een eventuele uitspraak kan tot gevolg hebben dat Staedion grote projecten met terugwerkende kracht moet aanbesteden. Staedion neemt contractuele maatregelen om eventuele risico's en vertragingen te beperken.

5.4 Compliance

De compliancefunctie binnen Staedion treft maatregelen gericht op de implementatie, handhaving en naleving van externe wet- en regelgeving en interne procedures en gedragsregels. Compliance is een integraal en expliciet onderdeel van ons risicomangementbeleid. Compliance helpt bij het

gestructureerd en transparant realiseren van onze doelstellingen. Ook helpt het reputatie- en integriteitschade te voorkomen.

Bij Staedion is het management verantwoordelijk voor compliance. Het gehele directieteam zorgt voor een systeem van risicomanagement en voor de personele bezetting. Het GRC-team verbindt de wetgeving met de gevolgen voor de bedrijfsprocessen en bedrijfsonderdelen. Het GRC-team ondersteunt de eerste linie, zoals omschreven bij het Three Lines Model (paragraaf 5.3.1.).

De geldende wet- en regelgeving is geborgd in een checklist wet- en regelgeving. De checklist actualiseren we periodiek. Grote wijzigingen in wet- en regelgeving of jurisprudentie vermelden we in de halfjaarlijkse GRC-rapportage. Ook is Staedion voorzitter van het netwerk Compliance van De Vernieuwde Stad.

In 2022 hebben we bewustzijn bij medewerkers gecreëerd over de wijzigingen van de Woningwet per 1 januari 2022. Over deze wetswijziging verzorgden we verschillende workshops. We stelden een externe security en privacy officer aan op het gebied van de Algemene verordening gegevensbescherming. De security en privacy officer doet een risicoanalyse en handelt incidenten af. De aandacht

voor privacy heeft geleid tot meer interne meldingen. Er zijn in 2022 drie meldingen over een datalek bij de Autoriteit persoonsgegevens (AP) gedaan. Na onderzoek is één melding weer ingetrokken. Voor zover nodig en mogelijk stelden we betrokkenen van wie de gegevens zijn gelekt, op de hoogte. Ook beoordeelden we of het datalek aanleiding geeft tot aanpassing van werkprocessen. Op bepaalde onderdelen zijn deze processen aangescherpt.

Control & internal audit

Op basis van het internal audit jaarplan 2022 voerden we verschillende audits uit. Deze audits gingen over het incassoproces,

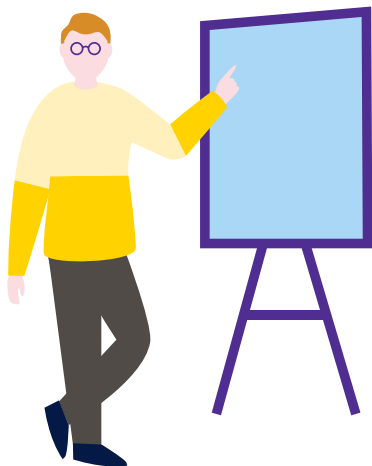
verbindingen en woonruimteverdeling. Eén audit op het proces nieuwbouw en projectevaluatie loopt nog. De audit woonruimteverdeling voegden we, door een verhoogd risico, toe aan het internal auditplan 2022.

We stelden het internal auditplan 2023-2026 op en actualiseerden het auditcharter². De basis voor het meerjarenplan vormt de audit universe. De audit universe is opgebouwd uit belangrijke externe en interne ontwikkelingen. De informatie uit de audit universe combineerden we met het ondernemingsplan en de strategische risicoanalyse. Deze informatie vertaalden we naar specifieke risico's voor Staedion. Op basis van deze risico's selecteerden en prioriteerden we de auditactiviteiten. Minimaal één keer in de vier jaar onderzoeken we de activiteiten uit het auditmeerjarenplan met een hoog risico. Actuele ontwikkelingen kunnen aanleiding geven om onderzoeken toe te voegen aan het auditmeerjarenplan. De rapporten van internal audit worden gedeeld en besproken in de RvC.

Het auditmeerjarenplan is afgestemd met het bestuur, het directieteam, de externe accountant en de RvC.

De internal auditor vervulde een adviesrol om het risicomanagement en de interne beheersing naar een hoger niveau te brengen. Hiertoe ondersteunde de internal auditor bij het inzichtelijk maken van de strategische risico's, de frauderisico's en de actualisatie van de risicobereidheid en het risicomanagement-beleid. Verder is de internal audit deelnemer van het internal audit platform van kennisplatform De Vernieuwde Stad.

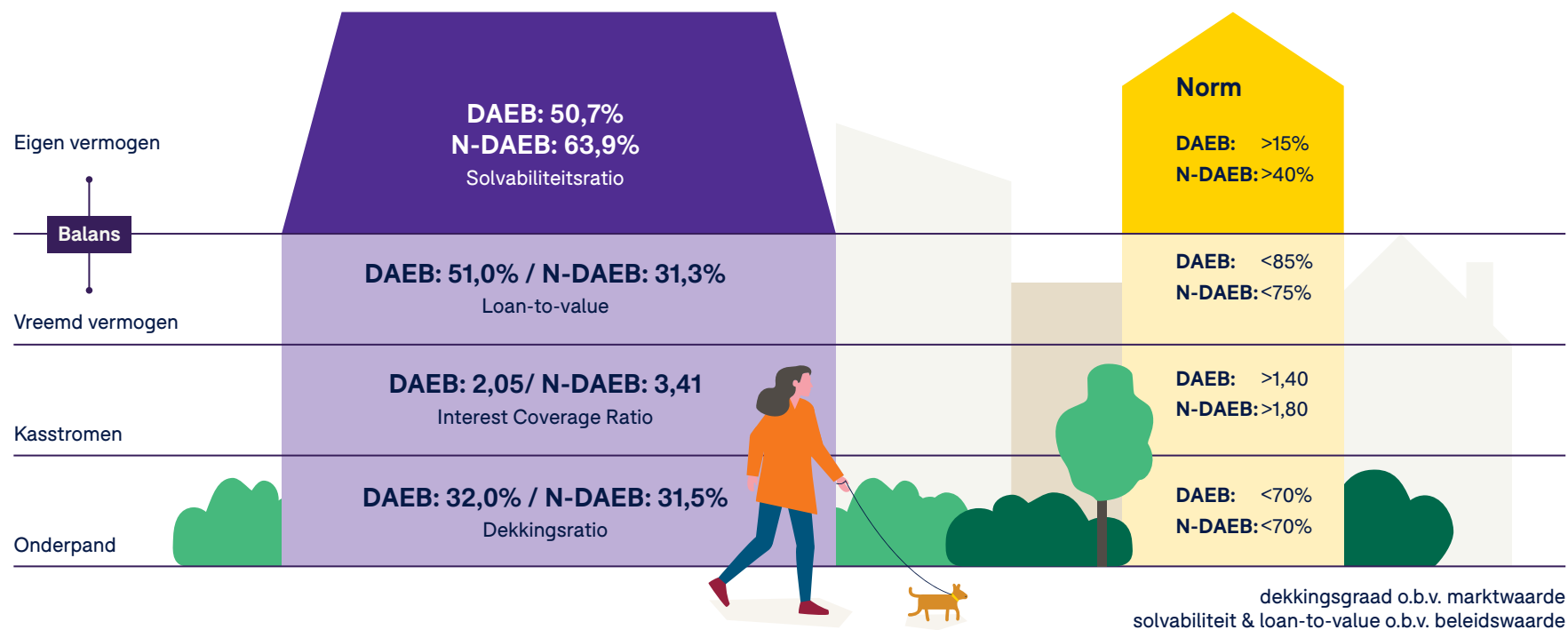
² Het auditcharter bevat het doel, de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid van de internal auditfunctie.





6

**Financieel
gezonde
organisatie**



Financieel ultimo 2022

Huuropbrengsten in miljoenen (2021: € 266,7 miljoen)	€ 271,1
Huurderving (2021: 2,3%)	1,8%
Kasstroom operationele activiteiten in miljoenen (2021: € 42,8 miljoen)	€ 63,6
Leningenportefeuille in miljoenen (2021: € 1.966 miljoen)	€ 1.995
Gemiddeld rentepercentage (2021: 2,8%)	2,7%
Eigen vermogen in miljoenen (2021: € 4.845 miljoen)	€ 4.384
Vastgoed in exploitatie in miljoenen (2021: € 6.672 miljoen)	€ 6.216
Waardeverandering vastgoed in exploitatie (2021: 22,3%)	-6,8%
Waardeverandering vastgoed in exploitatie in miljoenen (2021: € 1.092 miljoen)	-€ 482
Beleidswaarde in miljoenen (2021: € 3.932 miljoen)	€ 4.046

6.1 Financiële strategie

Staedion is financieel gezond. Het financiële beleid op korte en lange termijn is gericht op het behoud van een gezonde financiële positie. Eén van de eerdergenoemde strategische risico is dat we onvoldoende financiële middelen hebben e/o beperkende ratio's vanuit Aw/WSW waardoor we slechts in beperkte mate aan onze opgave kunnen voldoen. Om dit te voorkomen hanteren we de financiële kaders en normen van de sectorinstituten WSW en Aw. Staedion voldeed ook in 2022 aan de normen van WSW en Aw. In onze (meerjaren) begroting en tussentijdse rapportages vormen de normen van het WSW en de Aw ons uitgangspunt. Wijzigingen in het normenkader verwerken we direct en nemen we mee in periodieke scenarioanalyses. We monitoren de ratio's continu.

In de loop van 2022 hebben wij het 'duurzaam businessmodel' (DBM) toegevoegd aan onze interne sturing. Het DBM geeft aan in hoeverre wij in staat zijn om vanuit de huuropbrengsten de instandhouding van ons vastgoed te betalen, vergelijkbaar met het huishoudboekje thuis. Dit lijkt een vanzelfsprekendheid, maar vanuit onze opgaven op betaalbaarheid, leefbaarheid, duurzaamheid en beschikbaarheid is dat geen vanzelfsprekendheid. Door te sturen op het DBM borgen we onze financiële continuïteit op lange termijn en zijn we in staat om niet alleen nu, maar ook in de toekomst maximaal maatschappelijk te presteren. We meten het DBM aan de hand van de 'investering bestaand bezit ratio' (IBBR). De IBBR meet in hoeverre de instandhouding van het vastgoed betaald kan worden uit de exploitatie inkomsten (de operationele kasstroom). De ontwikkeling van de financiële ratio's op basis van de meerjarenraming 2023-2032 is te zien in paragraaf 6.2.

Meerjarenraming 2023-2032

In november 2022 stelde de RvC de meerjarenraming 2023-2032 vast. De volkshuisvestelijke opgave en de aanvullende duurzaamheidseisen vragen een verdere intensivering van ons investeringsprogramma. Dit kunnen we niet allemaal uit de operationele activiteiten financieren, zoals het onderstaande overzicht laat zien. Staedion heeft naar verwachting de komende jaren aanvullende externe financiering nodig.



Kasstroom meerjarenraming 2023-2032	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Bedragen in € 1.000										
Operationele activiteiten	60.072	68.727	79.684	76.320	76.826	80.117	81.536	77.117	79.696	82.539
(Des)investeringsactiviteiten	-310.300	-205.388	-283.263	-203.190	-286.265	-230.981	-304.069	-196.952	-214.681	-275.476
Saldo kasstromen	-250.228	-136.661	-203.579	-126.870	-209.439	-150.864	-222.533	-119.835	-134.985	-192.937

De toezichthouders verlangen een meerjarenbegroting voor een periode van 5 jaar, oftewel tot en met 2027. In deze periode voldoet Staedion – op basis van de huidige begroting en uitgangspunten – aan de door de toezichthouders vereiste financiële ratio's. Op basis van de ingediende begrotingscijfers beoordeelt het WSW jaarlijks hoeveel een corporatie geborgd kan lenen (borgingsplafond). Er zijn voor Staedion op dit moment geen belemmeringen voor het aantrekken van de benodigde financiering.

Operationele activiteiten

Bij de berekening van de huurinkomsten hielden we voor 2022 rekening met een looninflatievoldende huurverhoging van -0,5% voor de jaarlijkse huurverhoging.

Daarnaast is een huurverlaging ingerekend voor huurders met een inkomen tot 120% van het sociaal minimum. Dit is in overeenstemming met de Nationale Prestatieafspraken. Voor harmonisaties (nieuwe huurders) hielden we rekening met 0,4% huursomstijging per jaar.

Het gemiddelde rentepercentage van de leningenportefeuille van Staedion daalde in 2022 verder en bedraagt ongeveer 2,7%. Door de lage rentestanden op de internationale geld- en kapitaalmarkt in de afgelopen jaren kon Staedion de leningen relatief goedkoop (her)financieren. Vanaf februari 2022 stegen zowel de geld- als de kapitaalmarktrentes. Het positieve effect van een gemiddeld lager rentepercentage dan enkele jaren geleden zal gedempt worden door een groei

van de leningenportefeuille. Deze groei is, zoals eerder gezegd, nodig om meer investeringsactiviteiten te kunnen uitvoeren, zowel in de DAEB-tak als niet-DAEB-tak. We blijven scherp letten op de bedrijfsuitgaven en zoeken naar mogelijkheden om de organisatie efficiënter en effectiever in te richten. Verder digitaliseren speelt hierbij een belangrijke rol.

(Des)investeringsactiviteiten

Staedion kiest ervoor om zeer beperkt woningen te verkopen. We willen onze sociale woningvoorraad in stand houden. De nieuwbouwopgave voor sociale verhuur is onverminderd hoog in onze regio. Staedion heeft goede mogelijkheden om aan deze opgave te werken. Onze financiële positie is voldoende sterk en er zijn in Den Haag een aantal locaties waar nieuwbouw kan plaatsvinden. Dit biedt kansen op een stevig nieuwbouwprogramma, rekening houdend met het groeiende woningtekort en de toekomstige bevolkingsgroei. In 2023 gaan we ons verkoopbeleid actualiseren.

Naast het toevoegen van betaalbare sociale huurwoningen geven we invulling aan onze ambitie om de kwaliteit van onze bestaande voorraad te verbeteren en te verduurzamen. Deze speerpunten zijn terug te vinden in ons omvangrijke verbeter- en renovatieprogramma.

6.2 Financiële ratio's

Vanuit hun gezamenlijke beoordelingskader beoordelen Aw en WSW woningcorporaties jaarlijks op financiële continuïteit, het bedrijfsmodel en de effectiviteit van governance en organisatie. Bij het beoordelen van de financiële positie en de continuïteit van corporaties, wordt bekeken of de corporatie op zowel de korte als lange termijn haar bezit in stand kan houden en haar maatschappelijke opgave kan uitvoeren.

De beoordeling van de financiële continuïteit wordt gebaseerd op de volgende ratio's:

- **Interest Coverage Ratio (ICR):** meet hoe vaak de corporatie vanuit de operationele kasstroom, zoals huurinkomsten, de verschuldigde rente kan betalen.
- **Loan to Value (LTV):** geeft inzicht in hoeveel geld is geleend ten opzichte van de totale waarde van de woningen van de corporatie (op basis van de beleidswaarde).
- **Solvabiliteitsratio:** meet de omvang van het eigen vermogen van de corporatie ten opzichte van het totale vermogen (ook op basis van de beleidswaarde).

De beoordeling van discontinuïteit wordt gebaseerd op de volgende ratio's:

- **Dekkingsratio:** meet hoe de marktwaarde van het onderpand in verhouding staat tot de marktwaarde van de leningenportefeuille.
- **Onderpandratio:** meet of in geval van discontinuïteit de marktwaarde van de woningen die in onderpand zijn gegeven bij het WSW voldoende is om de door het WSW geborgde schuldpositie af te lossen.

Bij Staedion zijn dekkingsratio en onderpandratio nagenoeg gelijk. Dit komt doordat nagenoeg de gehele leningenportefeuille van de toegelaten instelling geborgd is door het WSW.

De Woningwet vereist dat zowel de DAEB-tak als de niet-DAEB-tak zelfstandig financieel gezond en levensvatbaar zijn. Uit de doorrekening van onze meerjarenraming 2023-2032 blijkt dat dit voor Staedion het geval is.

Intern sturen we zoals in paragraaf 6.1 aangegeven op de IBBR. De IBBR vertoont over de jaren heen een grillig beeld. Dit wordt veroorzaakt door de uitgaven aan verbeteringen, die het ene jaar boven het gemiddelde en het andere jaar onder het gemiddelde liggen. De IBBR over de periode 2023-2032 ligt gemiddeld op 0,76 voor de DAEB-tak. Dat betekent een tekort van gemiddeld zo'n € 40 miljoen per jaar. In het boekjaar 2023 onderzoeken we welke mogelijkheden er zijn om in 2026 uit te komen op een IBBR van 1,0 (geconsolideerd) en in 2029 op een IBBR van 1,0 op de DAEB-tak. Een IBBR van 1,0 is het evenwicht waarbij Staedion niet hoeft bij te lenen om haar bestaande vastgoed in stand te houden.

De ontwikkeling van de financiële ratio's op basis van de meerjarenraming 2023-2032 is te zien in onderstaande tabel.

Financieel kader o.b.v. normen AW/WSW		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
DAEB-tak											
ICR	>1,4	1,91	1,90	1,99	1,82	1,81	1,79	1,75	1,63	1,62	1,61
IBBR	>1	0,80	0,68	0,56	0,82	0,84	0,71	0,73	0,85	0,77	0,82
Loan-to-value (o.b.v. beleidswaarde)	<85,0%	51,6	54,0	57,2	59,8	62,8	66,3	69,7	71,3	73,4	76,1
Solvabiliteit (o.b.v. beleidswaarde)	>15,0%	52,8	52,1	49,1	47,3	45,2	43,1	40,6	39,5	38,3	36,5
Solvabiliteit (o.b.v. marktwaarde)	n.v.t.	70,3	70,3	69,0	68,5	67,6	66,8	65,7	65,6	65,2	64,5
Dekkingsratio (o.b.v. marktwaarde)	<70,0%	31,9	33,3	35,0	35,9	37,6	38,6	39,7	39,8	40,4	41,4
Niet-DAEB-tak											
ICR	>1,8	3,13	3,73	4,36	4,92	4,77	4,40	4,67	4,60	4,73	5,21
IBBR	>1	1,96	2,26	2,21	1,51	3,02	2,76	2,97	3,24	3,09	2,36
Loan-to-value (o.b.v. beleidswaarde)	<75,0	26,9	24,3	22,3	22,4	23,8	23,3	23,2	22,8	20,2	19,8
Solvabiliteit (o.b.v. beleidswaarde)	>40,0%	66,0	68,4	70,2	70,6	69,6	70,5	70,8	71,7	74,2	74,9
Solvabiliteit (o.b.v. marktwaarde)	n.v.t.	68,3	70,8	72,5	73,2	72,1	73,1	73,4	74,5	77,0	77,7
Dekkingsratio (o.b.v. marktwaarde)	<70,0%	24,7	22,1	20,3	20,3	22,1	21,5	21,4	20,8	18,2	17,7
Totaal											
ICR	>1,4	2,10	2,13	2,26	2,13	2,10	2,07	2,04	1,92	1,91	1,92
IBBR	>1	0,91	0,80	0,67	0,92	1,02	0,86	0,89	1,05	0,95	0,99
Loan-to-value (o.b.v. beleidswaarde)	<85,0%	46,2	47,4	49,3	51,5	53,8	56,3	58,8	59,9	61,1	63,1
Solvabiliteit (o.b.v. beleidswaarde)	>15,0%	51,3	50,8	47,9	46,0	43,7	41,6	39,1	38,1	37,2	35,5
Solvabiliteit (o.b.v. marktwaarde)	n.v.t.	69,1	69,2	67,9	67,4	66,2	65,5	64,4	64,2	64,1	63,5
Dekkingsratio (o.b.v. marktwaarde)	<70,0%	30,9	31,6	32,8	33,7	35,3	36,0	37,0	37,0	37,1	38,0
Onderpandratio (o.b.v. marktwaarde)	<70,0%	29,8	300,7	32,0	32,6	33,7	34,6	35,4	35,5	35,9	36,8

De financiële ratio's van 2022 zijn opgenomen in de kerncijfers vooraan dit bestuursverslag.



6.3 Financiële instrumenten en risicobeheersing

Staedion zet treasurymanagement in voor het beheren van haar financiële middelen en financiële positie. We hebben een treasuryjaarplan en een treasurystatuut. Daarnaast komt onze treasurycommissie minimaal vier keer per jaar bijeen.

Renteswaps

Staedion heeft haar renterisico's afgedekt door het afsluiten van een aantal rente-instrumenten (derivaten). Dit betreft in totaal 11 payer renteswaps. De resterende looptijd van de renteswaps bedraagt tussen enkele maanden en 39 jaar (2023-2061). Eind 2022 heeft Staedion in totaal voor € 240 miljoen aan renteswaps bij drie verschillende bancaire partijen.

Marktrisico

Staedion loopt marktrisico ten aanzien van de waardering van renteswaps en de eventuele verplichte collateral storting bij een negatieve marktwaarde. Bij Staedion is de collateral storting gemaximeerd tot een afgesproken bedrag (€ 59,25 miljoen). Staedion houdt dit bedrag te allen tijde in liquiditeiten aan, waardoor er geen markt- en/of liquiditeitsrisico is. Het effect van een negatief marktrisico wordt hiermee verzacht.

Renterisico

Staedion heeft in het treasurystatuut opgenomen dat het renterisico per kalenderjaar maximaal 15% van de totale leningenportefeuille mag bedragen. Staedion loopt renterisico wat betreft de huidige leningenportefeuille (conversie en fixe-aflossingen) en financiering van toekomstige investeringen. Dit risico beheersen we door het spreiden van de aflossingsmomenten in de leningenportefeuille.

Hedgestrategie

Staedion past het principe van kostprijs-hedge accounting toe op basis van een individuele hedgerelatie. Dit betekent dat elke swap gekoppeld is aan een variabele lening met dezelfde modaliteiten (hoofdsom, rentevervaltermijn en looptijd). Eind 2022 is er sprake van een effectieve hedgerelatie om hedge-accounting te mogen toepassen. In 2022 was er geen sprake van hedge-ineffectiviteit.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico's vangen we op via een rekening-courant faciliteit van € 25 miljoen bij de ING Bank. Daarnaast is het liquiditeitsrisico op swaps volledig afgedekt. Het liquiditeitsrisico voor Staedion is hiermee gelimiteerd en inzichtelijk. We zijn voor de beschikbaarheid van financiering sterk afhankelijk van het blijvend functioneren van het borgingsstelsel via het WSW.

Reglement financieel beleid en beheer

Het reglement financieel beleid en beheer van Staedion is in 2022 geactualiseerd en door de Aw goedgekeurd. In het reglement liggen onze uitgangspunten vast van financieel beleid en beheer, de organisatie en jaarlijkse monitoring. Ook de betrokkenheid van het intern toezicht bij het financieel beheer is in dit reglement opgenomen. Het reglement bevat regels voor beleggingen en derivaten. Het reglement heeft ook betrekking op verbonden ondernemingen, zoals dochters waarin Staedion een meerderheidsbelang heeft en samenwerkingsvennootschappen waarin de toegelaten instelling volledig aansprakelijk vennoot is.

Staedion is voor het uitoefenen van haar kerntaken structureel afhankelijk van langjarige kapitaalmarktleningen. In beginsel geldt dat te veel of te lang lenen tot onnodige extra rentelasten leidt. Een belangrijk streven van het treasury-beleid is voorkomen en terugdringen van overliquiditeit. Uitgangspunt is dat structurele overliquiditeit aangewend moet worden voor interne financiering, zoals aflossing of afkoop van bestaande leningen en financiering van investeringen. Als Staedion toch overliquiditeit heeft, zetten we deze middelen risicomijdend uit. Hierbij conformeren we ons volledig aan het financieel reglement, zoals uitgewerkt in het treasurystatuut.

6.4 Oordeel toezichthouders

Autoriteit woningcorporaties

Staedion heeft te maken met verschillende externe toezichthouders. De Aw is de belangrijkste toezichthouder. De Aw houdt toezicht op het gedrag en de integriteit van woningcorporaties en op hun financiële beheer. Daarnaast ziet de Aw toe op de volkshuisvestelijke prestaties van Staedion. De Aw en het WSW hebben hun samenwerking de afgelopen jaren geïntensiveerd om het toezicht op de sector effectiever en efficiënter te maken.

In de jaarlijkse toezichtbrief 2022 schrijft de Aw dat het basisonderzoek 2022 geen aanleiding vormt om Staedion nader te onderzoeken. De Aw had drie informele gesprekken met het bestuur in 2022. Daarnaast voerde de Aw op 30 maart 2022 een governance-onderzoek uit. Dit onderzoek was uitgesteld vanwege de coronapandemie in 2021. In dit onderzoek toetst de Aw of Staedion voldoet aan een goede governance. Voor veel aspecten is het geen oordeel in termen van goed en fout. Het is vooral een basis voor dialoog om de governance verder te verbeteren. De Aw concludeert dat er binnen Staedion veel is veranderd. Er kwam eenhoofdig bestuur met een integraal directieteam. Hierbij gaf de Aw het belang van tegenkracht vanuit de directie en de RvC als aandachtspunt. Eind 2022 sprak een delegatie van de RvC met het WSW over de bestuursstructuur en het directiemodel.

De Aw concludeert dat de bestuurder en de RvC op verschillende manieren aandacht hebben voor integriteit, passend bij de huidige organisatie. Ook stelt de Aw dat het bestuur en de RvC, voor zover mogelijk, hier voldoende grip op houden. Het risico op het gebied van governance beoordeelt de Aw als laag.

6.5 Ontwikkeling marktwaarde in verhuurde staat

De marktwaarde in verhuurde staat is eind 2022 gewaardeerd op € 6.216 miljoen (2021: € 6.672 miljoen). Daarvan is het DAEB-vastgoed in exploitatie gewaardeerd op € 5.233 miljoen en het niet-DAEB-vastgoed op € 983 miljoen.

De ontwikkeling van de marktwaarde is te verdelen in de volgende categorieën:

- **Voorraadmutaties:** deze worden voornamelijk veroorzaakt door de verkoop van een aantal complexen. Daarnaast hebben we vooruitlopend op de te realiseren nieuwbouw een aantal woningen gesloopt. Hierdoor daalt de marktwaarde met € 52 miljoen.
- **Vastgoedgegevens:** hieronder vallen onder andere de gestegen contracturen en gestegen WOZ-waarde. In totaal geeft dit een positief effect van € 102 miljoen op de marktwaarde.
- **Methodische wijzigingen:** dit betreffen wijzigingen in het Handboek Marktwaardering 2022 t.o.v. 2021. Het gaat hierbij onder andere om de huurverhogingen die op een andere wijze worden berekend. Deze hebben een positief effect op de marktwaarde. Daarnaast zorgt de stijging van de overdrachtsbelasting per 1 januari 2023 voor een drukkend effect op de marktwaarde. Het totale effect is € 60 miljoen positief.
- **Marktontwikkelingen:** Het vervallen van de verhuurderheffing en de toename van de markthuren hebben een positief effect op de waarde. Dit wordt echter meer dan tenietgedaan door een daling van de leegwaardestijging en het minder gunstige beleggingssentiment in de huidige markt en een stijgende disconteringsvoet. In totaal leidt dit tot een daling van de marktwaarde met € 566 miljoen.

In de volgende tabel wordt per categorie de waardeontwikkeling van het vastgoed weergegeven.

Ontwikkeling van de marktwaarde in 2022

Bedragen x € 1 mln.

Marktwaarde ultimo 2021	6.672
Voorraadmutaties	-52
Vastgoedgegevens	102
Methodische wijzigingen	60
Marktontwikkelingen	-566
Marktwaarde ultimo 2022	6.216



6.6 Ontwikkeling beleidswaarde

De beleidswaarde heeft een belangrijke rol binnen het toezicht, het gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW en de risicobeoordeling door het WSW. Uitgangspunt van de beleidswaarde is de marktwaarde in verhuurde staat.

De beleidswaarde is eind 2022 bepaald op een totaal van € 4.046 miljoen (2021: € 3.932 miljoen).

In tegenstelling tot de marktwaarde, laat de beleidswaarde een lichte stijging zien. Dit komt omdat het vrijvallen van de verhuurderheffing in de beleidswaarde veel zwaarder weegt dan in de marktwaarde. Het vrijvallen van de verhuurderheffing heeft een positief effect van € 1.072 miljoen in de beleidswaarde. Dit overstijgt het effect van de hogere disconteringsvoet en de stijging van kosten als gevolg van de inflatie. Voor een verdere toelichting op de beleidswaarde wordt verwezen naar toelichting 2 'DAEB- en niet-DAEB-vastgoed in exploitatie' van de geconsolideerde jaarrekening.

Vershil marktwaarde en beleidswaarde

Het bestuur van Staedion heeft een schatting gemaakt van het gedeelte van het eigen vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet of pas op zeer lange termijn realiseerbaar is. Deze schatting ligt in lijn met het verschil tussen de beleidswaarde van het bezit in exploitatie enerzijds en de marktwaarde in verhuurde staat van dit bezit anderzijds. Het verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde bedraagt € 2,2 miljard. De onderdelen waaruit dit verschil bestaat, zijn opgenomen in volgende tabel.

Vergelijking marktwaarde 2022 versus beleidswaarde 2022

Bedragen in miljoenen

Marktwaarde in verhuurde staat ultimo 2022	€ 6.216
---	----------------

Volkshuisvestelijke bestemming

Beschikbaarheid	In deze stap wordt inzichtelijk gemaakt welk deel van de marktwaarde wordt ingezet voor de beschikbaarheidsdoelstelling, dat is, het blijven verhuren van woningen.	€ 1.858
-----------------	---	---------

Betaalbaarheid	In deze stap wordt inzichtelijk gemaakt welk deel van de marktwaarde wordt ingezet voor de betaalbaarheidsdoelstelling.	-€ 2.214
----------------	---	----------

Totaal	-€ 356
---------------	---------------

Marktwaarde t.b.v. volkshuisvestelijke bestemming	€ 5.860
--	----------------

Bedrijfsmatige bestemming

Kwaliteit	In deze stap wordt inzichtelijk gemaakt welk deel van de marktwaarde wordt ingezet doordat een andere dan de marktconforme onderhoudsnorm wordt gehanteerd.	-€ 1.323
-----------	---	----------

Beheer	In deze stap wordt inzichtelijk gemaakt welk deel van de marktwaarde wordt ingezet doordat een andere dan de marktconforme beheersnorm wordt gehanteerd.	-€ 491
--------	--	--------

Totaal	-€ 1.814
---------------	-----------------

Beleidswaarde ultimo 2022	€ 4.046
----------------------------------	----------------

De beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2022 € 4.046 miljoen (2021: € 3.932 miljoen). Op het onderdeel 'beschikbaarheid' is sprake van een opslag in plaats van een afslag. In deze stap wordt voor alle woningen het doorexploiteerscenario uit de marktwaardeberekening

afgedwongen én wordt in het doorexploiteerscenario de berekening van de eindwaarde volgens de eeuwigdurende benadering afgedwongen (de beleidswaarde gaat immers uit van eeuwigdurende exploitatie). Gebruikelijk is een afslag in deze stap, maar bij Staedion is de beleidswaarde na deze stap hoger dan de marktwaarde. De verklaring hiervoor is:

- Bij Staedion liggen de twee scenario's (uitponden en doorexploiteren) dicht bij elkaar, waardoor de afslag kleiner is dan gemiddeld (impact ongeveer € 140 miljoen negatief).
- De 'Exit yield' wordt geëlimineerd en in plaats daarvan wordt gerekend met de eindwaardeberekening¹ volgens het waarderingshandboek (impact ongeveer € 840 miljoen). Wanneer de volgens het handboek berekende eindwaardes worden terugvertaald naar percentages, dan zijn deze percentages lager dan de door de taxateur ingeschatte Exit Yields. Een lager percentage betekent een hogere waarde. De externe taxateurs schatten het gemiddelde eindpotentieel van de complexen van Staedion lager in dan het handboek.
- In de beleidswaarde wordt geen rekening gehouden met de (verhoogde) overdrachtsbelasting, waardoor deze 'afslag' een nog grotere opslag wordt (impact ongeveer € 1,2 miljard).

Het eigen vermogen op basis van de beleidswaarde komt uit op € 2,2 miljard.

Het eigen vermogen op basis van marktwaarde komt uit op € 4,4 miljard.

¹ Samengevat werkt de eindwaardeberekening als volgt: de kasstromen in jaar 15 worden eeuwigdurend doorgetrokken met een kapitalisatiefactor die wordt bepaald aan de hand van de groeivoet (lange termijn verwachting van de betreffende inflatierreeks), de mutatiegraad en de disconteringsvoet. Er zijn een aantal complexen waarbij de kapitalisatiefactor (en daarmee de eindwaarde) zeer hoog wordt en leidt tot een lage exit yield.

6.7 Financiële jaarresultaten

Resultaat

Het geconsolideerde nettoresultaat komt uit op € 461 miljoen negatief (2021: € 1.137 miljoen positief). De afname ten opzichte van 2021 komt vooral door de ongerealiseerde waardeverandering van de vastgoedportefeuille van € 482 miljoen negatief (2021: € 1.092 miljoen positief).

Operationeel resultaat

Het resultaat voor belastingen exclusief waardeveranderingen is € 71,3 miljoen (2021: € 50,0 miljoen). De huuropbrengsten zijn in 2022 met € 4,4 miljoen gestegen tot € 271,1 miljoen. De lasten onderhoudsactiviteiten zijn in 2022 uitgekomen op € 86,5 miljoen (2021: € 94,3 miljoen). De kosten voor leefbaarheid komen in 2022 uit op € 11,2 miljoen (2021: € 10,9 miljoen). De lonen en salarissen zijn in 2022 gestegen met € 0,2 miljoen tot € 31,4 miljoen (2021: € 31,2 miljoen).

Het tekort vanuit het duurzaam businessmodel over 2022 bedraagt € 14 miljoen. Er zijn leningen aangetrokken om dit tekort te dekken.

In 2022 is er voor € 185 miljoen aan nieuwe leningen afgesloten tegen een lager tarief dan het gemiddelde rentepercentage per 31-12-2021. Dit heeft een gunstig effect op het gemiddelde rentepercentage, dat met 6 basispunten is gedaald ten opzichte van 2021 (van 2,78% in 2021 naar 2,72% in 2022). De leningenportefeuille is met ongeveer € 30 miljoen toegenomen, wat heeft geleid tot een stijging in de rentelasten van € 0,2 miljoen tot € 52,0 miljoen. De verhuurderheffing is in 2022 afgenomen met € 13,1 miljoen tot een bedrag van € 17,1 miljoen ultimo 2022. Dit komt door tarifiering (van 0,526% in 2021 naar 0,332% in 2022) en een grotere vermindering van de verhuurderheffing door verduurzaming (RVV).

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is in 2022 als gevolg van het resultaat van het afgelopen boekjaar met € 461 miljoen afgenomen tot € 4.384 miljoen (2021: € 4.845 miljoen). Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de enkelvoudige jaarrekening.

6.8 Blik vooruit

Er liggen grote opgaven in ons werkgebied, die de middelen in ruime mate overschrijden. De Nationale Prestatieafspraken hebben dit nog eens bevestigd. Ondanks de afschaffing van de verhuurderheffing is onze investeringscapaciteit kleiner geworden. Dit komt vooral door de huurmatiging voor de jaren 2023-2025, de eenmalige huurverlaging voor de laagste inkomens en de opgelopen inflatie en rente. Voor komend jaar brengen we het structurele tekort in ons duurzaam businessmodel verder in kaart. Hierdoor kunnen we beheerst scherp aan de wind varen en onze investeringscapaciteit volledig inzetten als zich kansen voordoen die leiden tot maximale maatschappelijke prestaties. De opgave voor nieuwbouw is groot, waarbij Staedion ook woningen zal toevoegen in het middenhuursegment (niet-DAEB). Hiervoor trekken we in 2023 commerciële, niet geborgde, financiering aan.



Colofon

Dit is een uitgave van

Staedion

Koningin Julianaplein 2
Postbus 40406
2504 LK Den Haag
staedion.nl

Teksten

Staedion
Janneke van Bommel

Ontwerp, productie en illustraties

Ontwerpwerk