



## **Visitatierapport**

**Dudok Wonen**

**2011 - 2014**

**DUDOK  
WONEN**

*Utrecht, 30 april 2015*

### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### **Visitatiecommissie**

De heer H.D. Albeda (voorzitter)  
De heer drs. ing. G.A. van Bortel  
De heer drs. M.M.L. van Dorst (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 260 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbeter suggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

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

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

Wilma de Water  
directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>9</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>13</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>15</b>
<b>D Reactie Dudok Wonen</b>	<b>19</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>23</b>
<b>1 Visitatie bij Dudok Wonen</b>	<b>23</b>
1.1 Schets Dudok Wonen	24
1.2 Werkgebied Dudok Wonen	24
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>25</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	25
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	26
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	27
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	31
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	33
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	33
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	34
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>35</b>
3.1 De belanghebbenden van Dudok Wonen	35
3.2 Beoordeling belanghebbenden	36
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	37
3.4 Conclusies en motivatie	38
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>45</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	45
4.2 Conclusies en motivatie	45
<b>5 Governance</b>	<b>49</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	49
5.2 Conclusies en motivatie	50
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 5 Overzicht van de opgaven van Dudok Wonen</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 6 Prestatietabel</b>	<b>77</b>
<b>Bijlage 7 Meetschaal</b>	<b>87</b>
<b>Bijlage 8 Checklist Governancecode</b>	<b>89</b>
<b>Bijlage 9 Position paper</b>	<b>101</b>





## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort





## Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

### A Recensie

#### Terugblik op de vorige visitatie

In de visitatie van 2010 oversteeg Dudok Wonen op vier van de toen nog vijf onderdelen van de maatschappelijke visitatie de norm: 'Opgaven', 'Ambities en doelen', 'Belanghebbenden' en 'Governance'. Op het onderdeel 'Vermogen en efficiency' presteerde de corporatie conform de norm. De corporatie had op bijna alle terreinen haar prestaties verbeterd.

Op de onderdelen 'Presteren naar Opgaven en Ambities' en 'Presteren naar Vermogen' heeft Dudok Wonen zich sinds 2010 verbeterd. Het cijfer van de belanghebbenden is – met name door het oordeel van de huurdersbelangenvereniging – sterk achteruitgegaan. Tijdens de vorige visitatie adviseerde de commissie Dudok Wonen om openlijk in gesprek te gaan met de huurders(belangenvereniging) over haar visie op de sociale koopstrategie van de corporatie. Daar was namelijk veel onbegrip over bij die groep. Dit knelpunt bestaat nog steeds. Dudok Wonen is er nog niet in geslaagd de huurdersvertegenwoordigers te overtuigen van haar visie.

#### Resultaten visitatie 2014

##### Volkshuisvester met een bijzondere missie

Dudok Wonen is een corporatie met een bijzondere missie en visie. Deze beschrijft de corporatie duidelijk in haar position paper. Ze wil met haar werkwijze mensen 'empoweren' door ze onafhankelijk te maken van financiële ondersteuning door de woningcorporatie. Ze bevordert doorstroming van huishoudens uit de sociale huurvoorraad. Dudok Wonen bedient haar doelgroepen met sociale huurwoningen, duurdere huurwoningen en woningen die in een sociale koopconstructie worden verkocht. Dudok Wonen wil haar maatschappelijk vermogen zodanig beheren dat de revenuen beschikbaar blijven voor haar doelgroepen. In de position paper is Dudok Wonen ook kritisch naar zichzelf. Ze durft aan te geven waar het nog beter moet. Bijvoorbeeld in de verdieping van de klantrelatie.

##### Visie ontwikkelt zich

De afgelopen jaren is Dudok Wonen veranderd 'van klantcorporatie naar emancipatiemachine' (van huizen naar gehuisveste huishoudens) en 'van exploitant naar belegger' (verdienmodel op basis van rendement in plaats van subsidie). In de jongste strategische visie voegt Dudok Wonen toe dat ze verschuift 'van een corporatie die zelf bepaalt welke kant ze uitgaat en waaraan ze haar vermogen besteedt naar een corporatie die in hoge mate wordt gestuurd door haar belanghebbenden'.

##### Specifieke bijdrage aan de regionale opgaven

Dudok Wonen draagt met haar visie specifiek bij aan de maatschappelijke opgave in de regio. Die maatschappelijke opgave is onder andere vastgelegd in de regionale woonvisie. Voor de meest recente strategie werd de bijdrage van Dudok Wonen daaraan onder regionale belanghebbenden getoetst.

Dudok Wonen bedient drie doelgroepen met haar sociale huurvoorraad. Ten eerste jongeren (tot 29 jaar), omdat ze het nodig hebben en omdat het nodig is voor de sociaaleconomische vitaliteit van de regio. Ten tweede mensen die – al dan niet tijdelijk – steun in het wonen nodig hebben. Ten slotte bedient Dudok Wonen senioren vanaf AOW-leeftijd, al dan niet met zorgbehoefte. De overige doelgroepen bedient de corporatie vooral met verschillende sociale koopproducten en duurdere huurwoningen.

### **Ambitieuze en innovatieve**

Dudok Wonen is een ambitieuze, creatieve en innovatieve corporatie. Ze ontwikkelde een heel eigen, goed doordachte visie op haar rol als volkshuisvester en geeft deze visie praktisch handen en voeten met bijzondere sociale koopproducten. Innoveren en experimenteren zit in de genen van de corporatie. Zo nam Dudok Wonen bijvoorbeeld samen met twaalf andere corporaties actief deel aan het SEV-experiment 'Huren op Maat'.

### **Actieve ambassadeur van haar eigen visie**

Dudok Wonen is overtuigd van haar eigen visie en draagt die zeer actief uit in regionaal verband. Mede hierdoor vormt de sociale koopvoorraad in de regio Gooi- en Eemland een integraal onderdeel van de kernvoorraad woningen waarmee de corporaties hun doelgroepen bedienen. Hoewel niet alle belanghebbenden ervan overtuigd zijn, blijft Dudok Wonen achter haar visie staan en handelt zij daar actief naar. Met name de huurdersvertegenwoordigers zijn zeer kritisch over de sociale koopstrategie uit de visie van Dudok Wonen.

### **Tikkeltje eigenwijs en volhardend**

De meeste belanghebbenden geven in hun gesprekken met de visitatiecommissie aan dat zij de inzet van Dudok Wonen waarderen. Die is tegendraads, verfrissend en vernieuwend en dwingt de andere corporaties tot nadenken. Tegelijkertijd is verschil tussen corporaties goed, zeggen de gemeenten. Zij geven aan dat de corporaties elkaar aanvullen.

### **Gericht op transparante inzet van vermogen**

Dudok Wonen wil transparante besluitvorming en communicatie over de keuzes die ze maakt ten aanzien van de inzet van haar vermogen. De corporatie laat zich hierbij inspireren door het DrieKamerModel<sup>1</sup>. Het vermogens- en vastgoedonderdeel uit het model heeft Dudok Wonen goed ontwikkeld. Het maatschappelijk deel van het model is 'een huis in aanbouw'. In dit onderdeel maakt de corporatie afwegingen rond de maatschappelijke opdracht van de corporatie. Dat kunnen zijn bijdragen aan de exploitatie (huurverlaging, meer onderhoud), bijdragen aan investeringen (nieuwbouw, renovatie, koopwoningen) en bijdragen aan leefbaarheid (wijkgericht werken en ondersteuning voor bijzondere doelgroepen).

### **Dudok Wonen denkt actief mee met belanghebbenden**

De belanghebbenden beoordelen Dudok Wonen als een transparante en open corporatie. Ze is toegankelijk, klantgericht en staat open voor inbreng van haar partners. Dudok Wonen denkt actief mee als belanghebbenden hun problemen voorleggen aan de corporatie.

---

<sup>1</sup> Model van Ortec Finance om te komen tot transparante afwegingen tussen maatschappelijke taken, renderend vastgoed en een financieel gezonde organisatie.

## **Financieel in control**

Dudok Wonen stuurt goed op financiële continuïteit. Ondanks de economische crisis, een flinke nieuwbouwproductie en herstructurerings- en renovatieopgaven, is haar vermogen goed op orde gebleven. De risico's die samenhangen met haar activiteiten heeft Dudok Wonen zeer goed in kaart. Opvallend is de werkwijze met 'ventielen' bij investeringsbeslissingen. Dit houdt kort gezegd in dat investeringen pas daadwerkelijk vrij vallen als er zekerheid is over alle verplichtingen. De corporatie is kostenbewust, hoewel op het gebied van doelmatigheid nog verbetering mogelijk is.

## **Governance**

De besturing is bij Dudok Wonen op orde. Het intern toezicht is transparant en kenmerkt zich door een open cultuur en een hoge mate van zelfreflectie. Het toetsingskader is uitgebreid en op orde. De toezichthouders zijn zich zeer bewust van hun rol en handelen daar ook naar. De Governancecode vormt daarbij een belangrijke leidraad. Vooral bij projecten ervaren de belanghebbenden ruim voldoende invloed. Op strategisch niveau is dat minder het geval.

## **Sterke punten**

- + Dudok Wonen is een corporatie met een goed doordachte en onderscheidende visie op volkshuisvesting, die ze bovendien zeer actief uitdraagt.
- + Dudok Wonen blijft haar visie door ontwikkelen en bouwt daarbij voort op eerdere stappen.
- + Dudok Wonen sluit met haar visie en strategie nauw aan bij de volkshuisvestelijke opgaven zoals die zijn verwoord in de regionale woonvisie.
- + Dudok Wonen is een ambitieuze, creatieve en innovatieve corporatie.
- + Dudok Wonen is een transparante, open corporatie.
- + Dudok Wonen heeft het sturen op financiële continuïteit zeer goed in de vingers.
- + Het intern toezicht is transparant en kenmerkt zich door een open cultuur en een hoge mate van zelfreflectie.

## **Beleidsagenda voor de toekomst**

De commissie ziet de volgende ontwikkelpunten voor Dudok Wonen:

- Investeer verder in een open dialoog over de visie op volkshuisvesting, vooral met de huurders(vertegenwoordigers). Leg de visie uit in de taal van de belanghebbenden, aan de hand van praktische voorbeelden. Geef belanghebbenden ook invloed. Durf samen met belanghebbenden de vraag te stellen of en hoe de visie (beter) kan aansluiten op maatschappelijke ontwikkelingen, zoals in de zorg.
- Staaf deze visie en de 'empower'-effecten met bewijzen. Platform31<sup>2</sup> stelt dat bewijsvoering van gewenste maatschappelijke effecten essentieel is voor de legitimering van extra financiële inzet: hoe groter de ambitie, hoe belangrijker de bewijsvoering. Naar analogie daarvan stelt de commissie: hoe afwijkender de strategie, hoe belangrijker de bewijsvoering.
- Blijf investeren in een betere relatie met de huurders(belangenvereniging). Besteed daarbij vooral aandacht aan de terughoudendheid bij deze groep ten aanzien van met name de sociale koop strategie van de corporatie.

---

<sup>2</sup> Platform31 is een kennis- en netwerkorganisatie voor stedelijke en regionale ontwikkeling. Het onderzoek waaraan we refereren heet 'Op weg naar een zichtbaar maatschappelijk budget' uit 2014. 'Inzicht in en invloed op maatschappelijk budget woningcorporaties'.

- Stuur meer op outcome in plaats van op output. De sociale koopstrategie is een middel om empowerment van mensen te bewerkstelligen. Door dit duidelijk te communiceren, kan de visie aan kracht winnen.
- Maak gemeenten tot ambassadeurs van de visie op sociale koop. Ook zij zien sociale koop als onderdeel van de kernvoorraad, blijkt uit de regionale woonvisie en prestatieafspraken.
- Organiseer vormen van overleg met de kopers en verbind sociale kopers zo meer aan (de visie van) Dudok Wonen. Hierdoor kan Dudok Wonen de effecten van het beleid direct toetsen bij de doelgroep.
- Het debat over de besteding van het (maatschappelijk) budget, vergt aandacht voor het overbruggen van de verschillende visies die kunnen bestaan op volkshuisvesting. Om dit debat goed te kunnen voeren is het blijven investeren in onderling vertrouwen van groot belang.

## B Scorekaart

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

\*) Alleen in hele getallen



## C Samenvatting

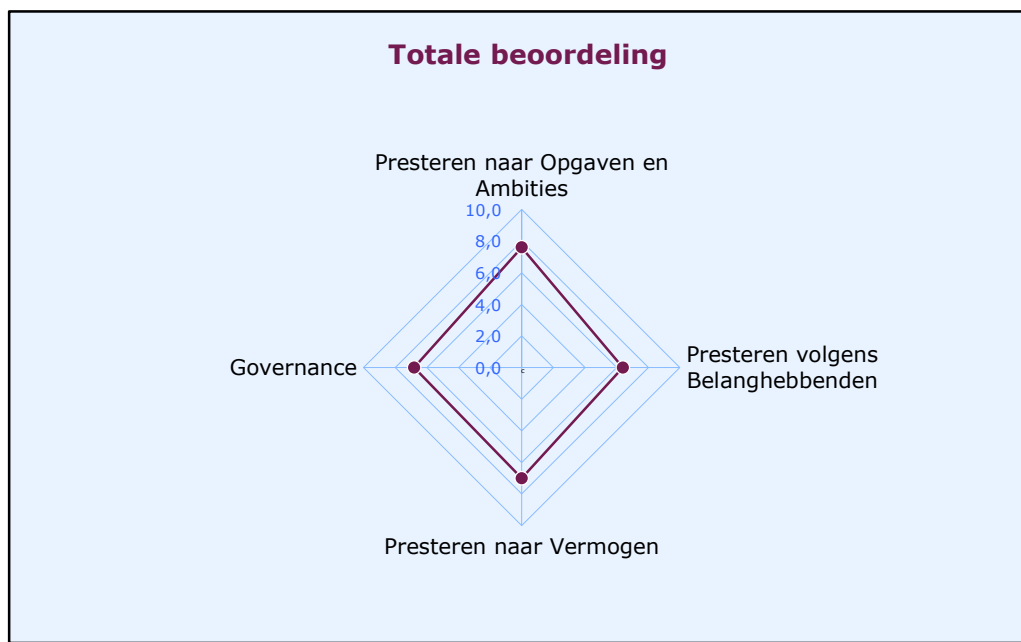
### Dudok Wonen: korte schets en visitatie

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen januari en april 2015. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 3 en 4 februari 2015.

Dudok Wonen is opgericht in 1912. De corporatie beheert bijna 7.900 (ongewogen) verhuureenheden. De corporatie werkt in drie gemeenten: Hilversum, Bussum en Naarden. Deze gemeenten samen tellen 137.000 inwoners. Bij Dudok Wonen werken 104 medewerkers; in totaal 80,6 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

### Beoordelingen Dudok Wonen



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,6
Presteren volgens Belanghebbenden	6,4
Presteren naar Vermogen	7,0
Governance	6,8

De commissie komt tot de conclusie dat Dudok Wonen ruim voldoende presteert. Op alle perspectieven scoort de corporatie voldoende of hoger.

## Presteren naar Opgaven en Ambities

7,6

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,6.

Dudok Wonen levert consequent prestaties die passen bij de opgaven uit de regionale woonvisie, de daarvan afgeleide huisvestingsverordening en de prestatieafspraken met Bussum en Naarden. Ze voorziet jongeren, ouderen, 'vangnetters' met voorrang van sociale huurwoningen. Ook ontwikkelt ze sociale koopconstructies, met name voor de doelgroep met een inkomen tussen 34.000 euro en 43.000 euro. Op de prestatievelden 'huisvesting van bijzondere doelgroepen', '(des)investeringen in vastgoed' en 'overige prestaties' scoort Dudok Wonen goed (8). Op de overige drie prestatievelden scoort de corporatie met een 7 ruim voldoende.

## Presteren volgens Belanghebbenden

6,4

De belanghebbenden beoordelen Dudok Wonen met een 6,4.

De gemeenten en overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van Dudok Wonen op alle gebieden als ruim voldoende tot goed. De huurdersbelangenvereniging is zeer kritisch over de visie die Dudok Wonen heeft op volkshuisvesting en hun invloed daarop.

Belanghebbenden geven Dudok Wonen de volgende verbeteruggesties mee:

- Leg de visie van Dudok Wonen goed uit en bewijs dat hij effectief is;
- Durf de visie ter discussie te stellen;
- Denk na over de inzet van Dudok Wonen op sociale leefbaarheid en zorg aan huis;
- Besteed meer aandacht aan de afstand tussen directie en uitvoering;
- Besteed meer aandacht aan gezamenlijke monitoring van prestatieafspraken;
- Besteed meer aandacht aan senioren en onderhoud.

## Presteren naar Vermogen

7,0

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 7,0.

Dudok Wonen stuurt goed op financiële continuïteit. Haar vermogen is goed op orde. Dudok Wonen voldoet aan de solvabiliteits- en continuïteitseisen van CFV en WSW. De rentedekkingsgraad lag in 2011 en 2012 ruim boven de minimumnorm, in 2011 zakt hij er net onder. De *loan to value* is aan de hoge kant en zit de hele periode iets boven het maximum van 0,75. De risico's die samenhangen met haar activiteiten heeft de corporatie zeer goed in beeld. Dudok Wonen verantwoordt zich goed over de keuzes die ze maakt. Wat betreft doelmatigheid scoort de corporatie onvoldoende. Op de belangrijkste kengetallen wijkt Dudok Wonen gedurende de visitatieperiode in negatieve zin af van de referentiegroep. De hogere uitgaven hebben te maken met de reorganisatie van Dudok Wonen. Het aantal verhuureenheden (vhe) per voltijdsmedewerker (fte) ligt bij Dudok Wonen bijna een derde hoger dan bij de referentiegroep. De reorganisatie zal tot lagere bedrijfslasten leiden. Dudok Wonen heeft een groot aantal kooparrangementen die, ook al zijn het geen verhuurbare eenheden, wel degelijk tot inzet van middelen van Dudok Wonen leiden. Deze bijzondere situatie leidt tot een ongunstige uitwerking op de berekeningen van kengetallen uitgedrukt in kosten per vhe. Dudok Wonen wil met haar vermogensinzet mensen 'empoweren' en financieel (meer) onafhankelijk maken van de corporatie.



Bijvoorbeeld door sociale koopproducten aan te bieden en haar doelgroep zo in staat te stellen eigen vermogen op te bouwen. Deze visie is inspirerend maar beperkt getoetst op resultaat.

## Governance

6,8

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,8.

Dudok Wonen heeft haar visie vertaald naar heldere strategische doelen, veelal uitgewerkt in concrete prestatie-indicatoren. Sinds 2012 is de corporatie aan de slag met een centraal jaarplan, geïntegreerd in de jaarbegroting, in combinatie met een inhoudelijke kadernotitie. Dudok Wonen werkt met heldere kwartaalrapportages. Het intern toezicht is ruim voldoende bij Dudok Wonen. De corporatie heeft een breed samengestelde raad van commissarissen waarvan de leden op basis van profielschetsen worden geworven. De raad oefent haar rol als toezichthouder goed uit en beweegt mee met de omstandigheden. De raad besteedt ruim aandacht aan zelfreflectie. Het toetsingskader is uitgebreid en op orde. Dudok Wonen past de Governancecode toe en legt in de jaarverslagen goed gemotiveerd uit waar en waarom zij daarvan afwijkt. Dudok Wonen voldoet aan de eisen van externe legitimatie uit de Governancecode<sup>3</sup> en de Overlegwet<sup>4</sup>. Dudok Wonen communiceert uitgebreid en bekwaam via diverse online kanalen over haar activiteiten.

---

<sup>3</sup> Afsprakenkader van de woningcorporaties met normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing van corporaties.

<sup>4</sup> Wet op het Overleg Huurders Verhuurders.



## D Reactie Dudok Wonen

### Reactie Dudok Wonen op het visitatierapport

#### Bestuurlijke reactie visitatierapport

De maatschappelijke visitatie zet Dudok Wonen in om feedback op te halen op de keuzes die we maken en op de manier waarop we ons werk doen. Dit rapport levert bruikbare inzichten en verbeterpunten voor de organisatie. We zijn blij met dit behulpzame rapport voor leren en verantwoorden.

“Hoe afwijkender de strategie, hoe belangrijker de bewijsvoering”, stelt de visitatiecommissie. Dudok Wonen moet zich meer inspannen om feiten en verhalen over de kansen die we huishoudens bieden en de wooncarrières die we ondersteunen inzichtelijk te maken. Met het bieden van dit inzicht worden keuzes ook beter beïnvloedbaar door belanghouders. Het advies om die invloed van stakeholders actiever op te halen en beter uit te nodigen nemen we ter harte.

De visitatiecommissie stelt dat Dudok Wonen haar visie minder realiseert met behulp van sociale interventies op het niveau van wijk en buurt. Op het niveau van gemeenten, complexen, specifieke doelgroepen en individuele huishoudens is er echter wel degelijk initiatief in het sociaal beheer dat we meer kunnen en moeten laten zien.

De periode 2011-2014 kenmerkte zich financieel gezien in afnemende mogelijkheden en toenemende complexiteit en onzekerheid. De positieve oordelen en scores over ons *Presteren naar Vermogen* zijn reden voor trots. De organisatie neemt steeds haar eigen verantwoordelijkheid om de continuïteit te waarborgen zodat ze er ook voor de volgende generatie huishoudens kan zijn.

Het overall rapportcijfer is lager dan vier jaar geleden wat door de commissie wordt geweten aan een samenleving die voor corporaties de lat hoger legt. Voor Dudok Wonen zijn de genoemde verbeterpunten door onze belanghouders belangrijker dan het rapportcijfer omdat wij hiermee stappen vooruit kunnen zetten. Wel zijn we geschrokken en teleurgesteld over de zeer lage rapportcijfers van onze officiële vertegenwoordigers van de huurders (het bestuur van de HBV). We kunnen dit uiterst negatieve oordeel niet plaatsen. Het gaat veel verder dan de zorgen en klachten van bewoners die we kennen en die ook regelmatig waardering laten blijken. De constatering dat het huidige bestuur van de HBV verbetering ziet en vertrouwen uitspreekt in de samenwerking voor de komende jaren beschouwen we als een uitgestoken hand die we graag aannemen.

De stappen vooruit die Dudok Wonen zet om transparantie te vergroten en legitimiteit van keuzes te versterken beschrijft de commissie als “een huis in aanbouw”. Met aandacht voor de inzichten uit de visitatie bouwen we ook aan dat huis de komende jaren met vertrouwen verder.



Harro Zanting

Directeur-bestuurder





## Deel 2

**Toelichting op de beoordelingen,  
per perspectief**



## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij Dudok Wonen

In oktober 2014 heeft Dudok Wonen te Hilversum opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen januari en april 2015. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 3 en 4 februari 2015.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit, de heer H.D. Albeda (voorzitter), de heer drs. ing. G.A. van Bortel en de heer drs. M.M.L. van Dorst (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Dudok Wonen uiteraard een van de redenen om een visitatie te laten uitvoeren. Daarnaast is Dudok Wonen benieuwd hoe de samenwerkingspartners de inzet van de corporatie om hen invloed te geven op het beleid waarderen. Ten slotte is Dudok Wonen nieuwsgierig in hoeverre de belanghebbenden al een mening hebben gevormd over het TweeHuizenModel dat de corporatie in haar strategisch plan 'Stap Vooruit' introduceerde.

Op basis van alle door Dudok Wonen verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Dudok Wonen, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2011 tot en met 2014.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

## 1.1 Schets Dudok Wonen

Dudok Wonen is opgericht in 1912. Woningcorporatie Dudok Wonen beheert bijna 7.900 (ongewogen) verhuureenheden, waarvan 5.800 huurwoningen en 388 onzelfstandige overige wooneenheden. Verder verkocht de corporatie ruim 1.200 woningen in verschillende sociale koop constructies. De corporatie werkt in drie gemeenten: Hilversum, Bussum en Naarden. Deze gemeenten samen tellen 137.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurdersbelangenvereniging, de gemeenten Hilversum, Naarden en Bussum en de zorg- en welzijnsorganisaties Hilverzorg, Sherpa en Versa. In dit werkgebied zijn ook de Alliantie, Het Gooi en Omstreken en Woningstichting Naarden actief. Zij beheren 13.000 (Alliantie Gooi en Vechtstreek) respectievelijk 7.000 en 785 woningen. Bij Dudok Wonen werken 104 medewerkers; in totaal 80,6 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben.

## 1.2 Werkgebied Dudok Wonen

Dudok Wonen is werkzaam in de gemeenten Hilversum, Bussum en Naarden, provincie Noord-Holland, Het Gooi. Dit werkgebied kenmerkt zich als een landelijk gebied, met een aantal stedelijke kernen, waarvan Hilversum de grootste is. De woningmarkt in dit gebied kent voornamelijk koopwoningen (circa 62 procent, versus 8 procent particuliere verhuur en 30 procent sociale huur). De vraag naar betaalbare (huur)woningen is groot, vele malen groter dan het aanbod. Circa een derde van de woningvoorraad in Het Gooi stamt uit de periode voor de Tweede Wereldoorlog. Sinds de eeuwwisseling is er nog beperkt gebouwd. De mogelijkheden om nieuwe woningen te ontwikkelen zijn beperkt.

Het Centraal Fonds deelde deze corporatie gedurende de visitatieperiode in de categorie 5 in, dat wil zeggen: 'gemiddeld profiel'. De referentiegroep waarmee Dudok Wonen wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 124 corporaties in deze categorie.



## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

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

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

Om de opgaven van Dudok Wonen te bepalen, heeft de commissie zich ondermeer gebaseerd op de regionale woonvisie uit 2008. Er is geen recentere update. Wel zijn de wethouders in de regio in overleg of zij een nieuwe woonvisie willen of een update van de bestaande. Regio Gooi- en Vechtstreek streeft ernaar ook op langere termijn een economisch en sociaal vitale regio te zijn. Dit vraagt om meer beweging en meer keuze op de woningmarkt in het algemeen en meer kansen voor jongeren, jonge gezinnen en ouderen die zorg nodig hebben in het bijzonder. De regio wil de bestaande diversiteit in woonmilieus behouden en het groene karakter ervan versterken. Verder wil zij zich onderscheiden als regio waar ruimte is voor het zoeken naar en uitvoeren van vernieuwende oplossingen op het gebied van wonen.

De gemeenten Hilversum en Bussum hebben geen eigen woonvisie, de gemeente Naarden wel. Wel hebben de gemeenten en corporaties gezamenlijk een onderzoek laten doen naar de betaalbaarheid in de regio door onderzoeksbureau RiGO. Dudok Wonen heeft prestatieafspraken met de gemeenten Naarden en Bussum. In de afspraken in Naarden hebben de partijen een gezamenlijke visie op volkshuisvesting ('De Naardense Woonagenda') geformuleerd. De gemeente Hilversum heeft dergelijke afspraken niet. De gemeente Hilversum definieert de opgaven vanuit de regionale woonvisie en het collegeprogramma. Er is een afspraak met de gemeente Hilversum om jaarlijks een monitoring te delen over een aantal onderwerpen. In alle drie de gemeenten worden woningen die zijn gekocht met behulp van sociale koopvarianten of een starterslening gerekend tot de 'sociale voorraad', zolang er een relatie bestaat tussen de eigenaar en de corporatie. De sociale voorraad kan toenemen door nieuwbouw, aankopen van woningen ten behoeve van koopvarianten, verstrekken van startersleningen en door huurwoningen met huur van meer dan 850 euro onder die huurgrens te brengen. De sociale voorraad kan afnemen door sloop of structurele leegstand, verkoop (zonder koopvarianten), aflossing van een starterslening, aflossing van restschuld (bij Kopen naar Wens) of bij kopen van grond (bij Koop Goedkoop) en huurverhoging tot boven 850 euro. Er is een convenant woonruimteverdeling afgesloten met de negen regiogemeenten en de woningcorporaties die daar actief zijn, waaronder Dudok Wonen.

In bijlage 5 is een overzicht opgenomen van de belangrijkste opgaven in het werkgebied van Dudok Wonen, zoals die zijn vastgelegd in documenten als de regionale woonvisie, het convenant woonruimteverdeling, de huisvestingsverordening, de EU-richtlijn over woningtoewijzing en prestatieafspraken met de gemeenten Bussum en Naarden.

## Landelijk Energieconvenant

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018. Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

De prestaties, zoals door Dudok Wonen geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 6 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,5</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	8,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		
6. Overige/andere prestaties	8,0		

## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,5.

Dudok Wonen is consequent in het uitvoeren van activiteiten die passen bij de opgaven, zoals hierboven beschreven. De corporatie doet dit op een zeer eigen wijze, die niet bij alle partijen onomstreden is, maar wel in lijn met de regionale woonvisie en de daarop gebaseerde prestatieafspraken. Op de prestatievelden 'huisvesting van bijzondere doelgroepen', '(des)investeringen in vastgoed' en 'overige prestaties' scoort Dudok Wonen goed en krijgt daar het cijfer 8. Op de overige drie prestatievelden scoort de corporatie met een 7 ruim voldoende.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel op basis van drie deeltijfers met een 7.

In zowel de Regionale Woonvisie als in de (prestatie)afspraken met de gemeenten Hilversum, Bussum en Naarden, worden woningen die zijn gekocht met behulp van sociale koopvarianten of een starterslening gerekend tot de 'sociale voorraad', zolang er een relatie bestaat tussen de eigenaar en de corporatie. Een belangrijk onderdeel van de opgave bestaat verder uit het bedienen van starters/jongeren, jonge gezinnen en mensen die zorg nodig hebben. Verder wordt het bedienen van gezinnen met een inkomen tussen de 34.000 euro en 43.000 euro nadrukkelijk tot de opgave van de woningcorporaties gerekend. Verder wordt in de Regionale Woonvisie uitdrukkelijk ruimte geboden voor vernieuwende woon- en eigendomsvormen, ondermeer om de doorstroming te realiseren.

De bijdrage aan de doorstroming en toewijzing beoordeelt de commissie als goed. Dudok Wonen heeft de benoemde doelgroepen uit de Woonvisie en de daarop geënte gemeentelijke (prestatie)afspraken expliciet tot de hare gemaakt. De corporatie zet sinds langere tijd in op het ontwikkelen en aanbieden van vernieuwende woon- en eigendomsvormen. Dudok Wonen kijkt naar de sociale huurwoningvoorraad om haar doelgroepen te bedienen. Ook sociale koopconstructies en duurdere huurwoningen vormen producten waarmee de corporatie aan de opgaven wil voldoen. Denk hierbij aan Koop Goedkoop en Kopen naar Wens. Het percentage klanten dat Dudok Wonen huisvest in sociale koopvarianten is gestegen van 12,2 procent eind 2011 naar 15,1 procent eind 2013. Eind 2013 woonden ruim 1.140 huishoudens met een sociale koopconstructie van Dudok Wonen. Dudok Wonen participeerde actief in het experiment Huur op Maat. Onder dit motto werd door dertien woningcorporaties, onder leiding van de Stichting Experimenten Volkshuisvesting (SEV), lokaal geëxperimenteerd met inkomensafhankelijke huren. Het experiment werd in 2012 door de overheid stop gezet. Dudok Wonen voldoet bij de toewijzing van woningen ruimschoots aan de opgaven. De corporatie blijft ruim boven de 90 procent norm van de EU. De toewijzing aan jongeren onder de 30 vertoont sinds 2007 een stijgende lijn. De verkoop van woningen in sociale koopconstructies blijft groeien. Hiermee beoogt Dudok Wonen vooral huishoudens te bedienen in de doelgroep met een inkomen tussen de 34.000 euro en 43.000 euro, maar regelmatig ook tussen de 28.000 euro en 34.000 euro.

De beschikbaarheid van woningen voor de doelgroepen beoordeelt de commissie als ruim voldoende. De mate waarin de sociale voorraad (sociale huurwoningen, sociale koopwoningen en woningen die zijn gekocht met startersleningen) aansluit op (ontwikkeling van) de doelgroep, wordt jaarlijks gemonitord. Het aantal sociale huurwoningen dat Dudok Wonen in bezit heeft is gedurende de visitatieperiode stabiel gebleven. Het deel van de voorraad dat is verkocht met sociale koopconstructies, is kwantitatief bijna volledig aangevuld met nieuwbouw of aankoop.

De betaalbaarheid beoordeelt de commissie als voldoende. Het aandeel goedkope en betaalbare sociale huurwoningen is gedaald van bijna 77 procent in 2011 tot ruim 70 procent eind 2013. Dudok Wonen wijst relatief veel 'te dure' woningen toe aan de primaire doelgroep. Het aantal huissuizettingen is relatief hoog. Om dit binnen de perken te houden, voert de corporatie een incassobeleid waarbij ze er naar streeft de huurachterstand op jaarbasis niet hoger te laten zijn dan 0,7 procent bij actieve contracten en 0,3 procent bij niet actieve contracten. De gemiddelde leegstand in totaliteit moet onder de 20 dagen blijven. In de visitatieperiode is het Dudok Wonen niet gelukt dit streven te halen. De huurachterstand varieert tussen 1,7 en 1,9 procent op jaarbasis. In vergelijking met andere corporaties is dit hoog. Het aantal aanzeggingen stijgt in de loop van de visitatieperiode, en dat geldt ook voor het aantal ontruiming.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

De opgaven op het gebied van bijzondere doelgroepen zijn veelal kwalitatief van aard. De commissie ervaart bij Dudok Wonen veel aandacht voor bijzondere doelgroepen. In het jaarverslag neemt de corporatie elk jaar een uitgebreide tabel op van de toewijzingen van het betreffende jaar aan bijzondere doelgroepen. In de tabel zijn ook de bijzondere toewijzingsmogelijkheden opgenomen die corporatie en gemeenten in het kader van het convenant woonruimteverdeling kunnen gebruiken; 20 tot 25 procent van de jaarlijkse toewijzingen betreft bijzondere doelgroepen en gebruikmaking van de bijzondere toewijzingsmogelijkheden. Dudok Wonen voldoet aan de afspraken met de gemeenten over de huisvesting van statushouders. Eventuele achterstanden op dit terrein blijken in de praktijk niet verwijtbaar aan de corporatie.

Dudok Wonen heeft het initiatief genomen om samen met andere corporaties, opvanginstellingen en de gemeenten het project Het Keerpunt te realiseren in Hilversum. Het project is bedoeld om mensen weer een thuis te bieden. Het probleem van de daklozenopvang is aan het licht gekomen tijdens de Eigen Kracht Conferenties die Dudok Wonen samen met vijf andere partijen elk kwartaal organiseert. Achterliggend doel van de conferenties is om burgers ondersteuning te bieden, zodat ze weer meer in staat zijn om hun eigen leven te organiseren. De deelnemende partijen brengen bepaalde problemen in, bespreken mogelijke oplossingen en proberen deze praktisch te realiseren. Dudok Wonen verhuurt verder een complex in Hilversum aan vrouwenopvangcentrum 'De Vluchtheuvel'.

Dudok Wonen realiseert ook woondienstzonen waar ouderen gebruik van maken. Een voorbeeld is de woondienstzone Keverdijk. De corporatie herontwikkelde samen met Hilverzorg zorgcentrum De Nieuwe Egelantier. Het complex is toegankelijk voor de ouderen die er wonen en vervult een buurtfunctie. Dudok Wonen heeft de ontwikkeling zonder bezwaren van de buurt tot een goed einde gebracht.

De toewijzing van woningen aan mensen die ouder zijn dan 65 is over de visitatieperiode gestegen van ruim 8 procent in 2010 tot bijna 11 procent in 2013. Het aandeel nultredenwoningen is bij Dudok Wonen overigens relatief laag in vergelijking met de referentiegroep van vergelijkbare corporaties en daalt ook. Dudok Wonen heeft een aantal nultredenwoningen gesloopt en realiseert nieuwe die in 2015 worden opgeleverd, onder andere bij de Nieuwe Egelantier.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

De dienstverlening van Dudok Wonen is ruim voldoende. De corporatie haalt ruime voldoendes in de KWH-enquêtes (klantoordelen). Gemiddeld scoorde Dudok Wonen over de afgelopen vier jaar een 7,2 op vier onderdelen die iets zeggen over de dienstverlening (telefonische bereikbaarheid, woning onderhouden, woning verlaten en klachten afhandelen). Alleen het onderdeel klachtafhandeling scoort gemiddeld een 6,3 en vertoont in de loop der jaren een dalende lijn (van 6,7 in 2011 naar 6,1 in 2014).

De kwaliteit van de woningen van Dudok Wonen is ruim voldoende. Het aantal woningwaarderingspunten van sociale huurwoningen is vergelijkbaar met die van de referentiegroep. De gemiddelde puntprijs ligt iets hoger. De onderhoudslasten lagen bij Dudok Wonen aan het begin van de visitatieperiode lager dan bij de referentiegroep. De afgelopen twee jaren heeft de corporatie een flinke inhaalslag gemaakt met planmatig onderhoud. Verder heeft de corporatie flink geïnvesteerd in de renovatie van woningen, bijvoorbeeld in de Bloemenbuurt in Hilversum en de Godelindebuurt in Bussum. Alle partijen die commissie heeft gesproken, waren lovend over deze renovaties. Het KWH-cijfer voor 'woning onderhouden' is over de vier jaar gemiddeld een 7,4 met een uitschieter naar een 8,1 in 2014.

Dudok Wonen investeert in het verlagen van de energie-index van haar woningvoorraad. De landelijke afspraak is om de voorraad sociale huurwoningen in Nederland in 2020 op een energie-index te brengen van ten minste 1,25 (energielabel B). Dudok Wonen gaat uit van een energie-index tussen de 1,25 en 1,40 in 2020. Dudok Wonen heeft de energie-index van haar voorraad tussen 2008 en eind 2013 teruggebracht van bijna 1,9 naar 1,7. Dudok Wonen zit hiermee in lijn met het gemiddelde van de corporaties in Nederland (en gemiddeld lijken de corporaties de opgave niet te zullen halen in 2020). Dudok Wonen heeft met haar oudere voorraad, die bovendien tot het culturele erfgoed behoort, een handicap om woningen energiezuiniger te maken. De corporatie compenseert dit door te investeren in het opwekken van duurzame energie. Dudok Wonen heeft warmte koude opslag installaties opgeleverd in nieuwbouwprojecten en onderzoekt met andere corporaties naar de mogelijkheden om duurzame energie op te wekken in complexen van de corporaties. Dit doet zij door bewoners – onder gunstige voorwaarden – in de gelegenheid te stellen zonnepanelen te kopen.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

Dudok Wonen heeft de afgelopen vier jaar een vrij constante stroom van nieuwbouw weten te realiseren van gemiddeld rond de 100 huurwoningen per jaar.

Daarnaast realiseerde de corporatie gemiddeld jaarlijks 27 koopwoningen, die bijna altijd in sociale koopconstructies werden verkocht. Dudok Wonen sloopte gemiddeld 22 woningen per jaar en verkocht er gemiddeld 136 per jaar. Daarnaast kocht de corporatie ook woningen aan. Per saldo is de voorraad van Dudok Wonen daarmee min of meer stabiel gebleven (kleine krimp met 0,75 procent). In vergelijking met de referentiegroep presteert Dudok Wonen gemiddeld (veel) beter wat betreft de realisatie van nieuwbouw, sloop en vooral verkoop van woningen. De corporatie heeft de streefcijfers met betrekking tot de sociale verkoop de afgelopen jaren regelmatig naar beneden bijgesteld. Hiermee bracht ze ramingen meer in overeenstemming met de realiteit als gevolg van de verslechterende woningmarkt. Toch heeft Dudok Wonen de verkoop flink op peil weten te houden. Verder heeft de corporatie zoals vermeld in de vorige paragraaf, flink geïnvesteerd in de renovatie van woningen.

De corporatie overtreft met bovenstaande inspanningen de opgaven, zoals die zijn verwoord in de regionale woonvisie en de verschillende prestatieafspraken met de gemeenten. De prestatieafspraken zijn niet zo duidelijk, maar in vergelijking met andere corporaties in de regio is de prestatie hoog. Dudok Wonen neemt haar rol in herstructureringsprojecten, vaak gekoppeld aan de eigen doelstelling van behoud van cultureel erfgoed. Bijvoorbeeld de herstructurering van de Bloemenbuurt. Het gaat om herstructurering van circa 600 woningen, gekaderd in het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) Zuid programma van de gemeente Hilversum. Een ander voorbeeld is Zuiderheide. Na oplevering van De Egelantier in 2014, zal vanaf dat jaar gestart worden met de (deels vervangende) nieuwbouw op Zuiderheide.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Het valt de commissie op dat de opgaven met betrekking tot probleemwijken of -buurten niet erg groot zijn. In de regionale woonvisie en de prestatieafspraken worden nauwelijks opgaven benoemd. Ook uit de Leefbaarometer<sup>5</sup> blijkt dat er geen enkel gebied in de regio 'matig' of lager scoort. Dudok Wonen draagt bij aan kwaliteit van de wijken door te investeren in vastgoed. In het geval van bijvoorbeeld De Nieuwe Egelantier, is ervoor gekozen om deze voorziening ook ten goede te laten komen aan de buurt. Als het gaat om de sociale kant van leefbaarheid, legt Dudok Wonen het initiatief bewust bij de bewoners. Als zij initiatieven ontplooiën, wil de corporatie zich daar bij aansluiten. Dudok Wonen monitort de leefbaarheid van buurten en wijken niet structureel. Ze werkt meer met een 'piep-en-knijpsysteem'. Er is sprake van schouwen. Problemen die daar uit komen, worden opgepakt. In Bussum bestond het voornemen om buurtbemiddeling in te voeren. Dit is niet van de grond gekomen, mede omdat er geen goede onderlinge afspraken konden worden gemaakt over de financiering van het project. De commissie vindt dat Dudok Wonen op dit terrein prestaties levert die passend zijn bij de opgaven.

---

<sup>5</sup> De Leefbaarometer geeft online informatie over de leefbaarheid in alle buurten en wijken. Het geeft de situatie in de wijk weer, maar ook ontwikkelingen en achtergronden van de buurt. Om leefbaarheid in beeld te brengen wordt gebruik gemaakt van 49 indicatoren.

## **Overige prestaties: behoud van cultureel erfgoed**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

De commissie waardeert de inspanningen van Dudok Wonen voor het behoud van cultureel erfgoed en het investeren in nieuwbouw van hoge architectonische kwaliteit. Strikt genomen is er geen maatschappelijke opgave geformuleerd op dit terrein. De ambitie van Dudok Wonen op het gebied van cultureel erfgoed is terug te vinden in de strategienota's van Dudok Wonen en wordt door de belanghebbenden spontaan genoemd als een belangrijke opgave. Er zijn echter geen prestatieafspraken op dit thema. De activiteiten van Dudok Wonen kunnen rekenen op brede maatschappelijke steun. Dudok Wonen neemt het behoud van cultureel erfgoed met veel enthousiasme en daadkracht ter hand. De commissie geeft de inspanningen van Dudok Wonen mede een 8, omdat de corporatie er in slaagt om het behoud van cultureel erfgoed een volkshuisvestelijke meerwaarde te geven. Een voorbeeld hiervan is de renovatie van door architect Dudok ontworpen woningen in de Vogelbuurt. De betreffende woningen zijn ongeveer de helft groter geworden, terwijl het aanzien van de woningen authentiek gebleven is. Een ander voorbeeld is de herontwikkeling van de Melkfabriek in Hilversum. Dit project speelt een belangrijke rol in de plannen in het gebied rond de Larenseweg en wordt inmiddels als een van de dragers aangemerkt van deze gebiedsontwikkeling. Naast een cluster educatie met een school en kinderdagverblijf, is een gedifferentieerd programma van koop en huur, sociaal en vrije sector gecreëerd. Daarnaast is er plek voor een bedrijfsmatige invulling van circa 3.000 m<sup>2</sup> verhuurbaar vloeroppervlak. Een deel van deze ruimte is benut als het nieuwe kantoor van Dudok Wonen. De investeringen van Dudok Wonen in dergelijke projecten leiden altijd tot aanvullende investeringen in de openbare ruimte van bijvoorbeeld de gemeente. In Blaricum investeerde Dudok Wonen in Het Erfgooiershof. Dit complex bevat 17 sociale huurappartementen, verdeeld over drie woonverdiepingen. Het kleinschalige gebouw past bij de schaal van Blaricum. Qua uitstraling refereert het appartementengebouw aan een dorps schoolgebouw, maar wel in een heel eigentijdse architectuur.

## **2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven**

Dudok Wonen heeft in 'Stap Vooruit' haar strategie voor de periode 2013 tot en met 2016 gepubliceerd. Hierin noemt de corporatie 26 hoofddoelen die in de meeste gevallen zijn uitgewerkt in concrete prestatie-indicatoren met een meetbare norm. Een deel van deze doelen betreft de ontwikkeling van de organisatie en valt buiten de scope van deze visitatie. Voor de periode 2009 tot en met 2012 hanteerde Dudok Wonen de strategienota 'Dudok beweegt'.

De afgelopen jaren heeft Dudok Wonen de volgende transitiestappen gezet:

- Van klantcorporatie naar emancipatiemachine (van huizen naar gehuisveste huishoudens). Verkoop aan zittende bewoners of bij mutatie of aankoop (Kopen naar Wens), is kernonderdeel van de strategie van Dudok Wonen geworden.
- Van exploitant naar belegger (verdienmodel op basis van rendement in plaats van subsidie): succes wordt nu nog afgemeten aan de Aedex (corporatiebranche benchmark), maar op termijn wil Dudok Wonen zich meten aan de benchmark van de 'gewone' vastgoedbeleggersmarkt.

In 'Stap vooruit' voegt Dudok Wonen de volgende transitie toe:

- Van een corporatie die zelf bepaalt welke kant ze uitgaat en waaraan ze haar vermogen besteedt naar een corporatie die in hoge mate wordt gestuurd door haar belanghebbenden.

Dudok Wonen wil haar vermogen inzetten om zoveel mogelijk mensen die niet zelfstandig kunnen voorzien in hun woonbehoefte, te ondersteunen met haar producten en diensten. Die producten en diensten moeten zoveel mogelijk aanzetten tot onafhankelijkheid van financiële ondersteuning door Dudok Wonen. Dudok Wonen wil haar prijssubsidiering in principe zo tijdelijk mogelijk maken. Zo gauw iemand in staat is zonder financiële steun van Dudok Wonen te wonen, moeten de producten en diensten van de corporatie daar ook in voorzien. Het aantal huisuitzettingen of executieverkopen mag hierdoor overigens niet toenemen. Het vermogen dat hiermee vrij komt, kan weer worden ingezet voor huishoudens die deze financiële steun (tijdelijk) wel nodig hebben. Hiermee draagt Dudok Wonen bij aan 'sociale duurzaamheid'. Dudok Wonen zet met andere woorden sterk in op de 'empowerment' van haar klanten. Praktisch gezien dragen de producten 'ingroei huur' (nog in ontwikkeling) en 'Koop Goedkoop' bij door middel van tijdelijke financiële ondersteuning. Dudok Wonen participeerde actief in het experiment Huur op Maat. Onder dit motto werd door dertien woningcorporaties, onder leiding van de Stichting Experimenten Volkshuisvesting (SEV), lokaal geëxperimenteerd met inkomensafhankelijke huren. Het experiment werd in 2012 door de overheid stop gezet. Sociale huur en 'Kopen naar wens' zijn vormen van meer permanente financiële ondersteuning. In 2013 bediende Dudok Wonen nog 85 procent van haar klanten met een sociale huurwoning. Dat daalt in de visie van de corporatie op termijn naar 40-50 procent. De andere helft bedient Dudok Wonen met producten als vrije sector huur, 'Kopen naar wens' en 'Koop Goedkoop'. 'Ingroei huur' is een overgangsproduct.

Dudok Wonen wil haar bestaande vermogen in stand houden. In 2013 bedroeg dit ongeveer 550 miljoen euro. Alleen rendement dat niet nodig is voor instandhouding van dit vermogen, wordt gebruikt voor maatschappelijk presteren (o.a. voor 'woonbudget'). Hiervan wijkt Dudok Wonen alleen af als het Rijk zoveel van de inkomsten van de corporaties afroemt (bijvoorbeeld door verhuurdersheffing), dat Dudok Wonen niet meer maatschappelijk kan presteren zonder in te teren op haar vermogen. Als Dudok Wonen hiertoe besluit, zal ze zich hier altijd expliciet over verantwoorden. In 'Dudok beweegt' ging de corporatie er nog vanuit dat zij in 2020 10.000 huishoudens bedient. In 'Stap vooruit' is dit bijgesteld naar 8.000 tot 9.000 huishoudens. In 2014 bedient de corporatie ongeveer 7.000 huishoudens met (sociale) huurwoningen en sociale koopwoningen.

Dudok Wonen bedient drie doelgroepen met de sociale huurvoorraad:

- Jongeren (tot 29 jaar): met voorrang, omdat ze het nodig hebben en omdat het nodig is voor de sociaal economische vitaliteit van de regio. Als ze 29 worden probeert Dudok Wonen jongeren te verleiden tot een wooncarrière met haar kooparrangementen.
- Vangnet: mensen die – al dan niet tijdelijk – steun in het wonen nodig hebben (meestal op basis van arrangementen met begeleidende instanties).
- Senioren: Vanaf AOW-leeftijd, al dan niet met zorgbehoefte. Zonder zorgbehoefte doorstroming vanuit eengezinswoningen naar appartementen (bijvoorbeeld via Verzilverd Wonen) en met zorgbehoefte al dan niet in samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen.



Verkoop van woningen in sociale koopconstructies, staat centraal in de strategie van Dudok Wonen om mensen kansen te bieden op een wooncarrière en om doorstroming te realiseren. Om huishoudens die dat nodig hebben met sociale huurwoningen te kunnen blijven bedienen, is permanente vernieuwing van de huurvoorraad nodig door toevoeging van nieuwbouw. Dudok Wonen verkoopt immers een flink deel van haar voorraad. Dudok Wonen monitort voortdurend of haar nieuwbouwprojecten voldoende bijdragen aan het realiseren van de wensportefeuille van woningen. De corporatie vergelijkt de huidige woningportefeuille om de twee jaar met de wensportefeuille en de projectenportefeuille. Als daar licht tussen blijkt te zitten, leidt dit tot een nieuwe ontwikkelportefeuille die ervoor moet zorgen dat de voorraad op termijn beter aansluit bij de wensportefeuille. Opvallend is verder dat Dudok Wonen kiest voor het principe van het 'weerloze weerbaar' te maken. In de visie van de corporatie gaat het hierbij om huishoudens die steun nodig hebben om in geschikte woonruimte te voorzien (jongeren, vangnet en ouderen), het klimaat (energiebesparing) en bescherming van cultureel erfgoed.

## **2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven**

De commissie beoordeelt de prestaties van Dudok Wonen op dit terrein met een 8.

## **2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven**

Dudok Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie constateert dat Dudok Wonen met haar meest recente strategienota 'Stap vooruit' voort bouwt op de gekozen lijn uit de vorige nota 'Dudok beweegt'. Uit beide documenten komt een sterke en consequent uitgewerkte eigen visie op (de toekomst van) de volkshuisvesting naar voren en de rol van Dudok Wonen hierin. Dudok Wonen probeert met haar werkwijze mensen te 'empoweren' door ze onafhankelijk te maken van financiële ondersteuning door de woningcorporatie. Tegelijkertijd bevordert de corporatie de doorstroming van huishoudens uit de sociale huurvoorraad. Dudok Wonen draagt aan beide doelen actief bij door het inzetten van innovatieve, concrete huisvestingsproducten. Kern is dat Dudok Wonen de doelgroepen van het beleid bedient met sociale huurwoningen, én met woningen die in een sociale koopconstructie worden verkocht en duurdere huurwoningen.

Met deze visie en de concrete uitwerking daarvan, speelt de corporatie volgens de commissie goed in op de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied, zoals die zijn benoemd in paragraaf 2.1 van dit rapport. Dudok Wonen neemt de ruimte om te experimenteren ten behoeve van het betaalbaar houden van het wonen, zoals beschreven in de regionale woonvisie. Dudok Wonen kiest er voor om ook huishoudens met een jaarinkomen tussen de 34.000 euro en 43.000 euro te bedienen. Deze groep bedient de corporatie echter niet met sociale huurwoningen, maar met sociale koopconstructies en duurdere huurwoningen.

Het valt de commissie op dat Dudok Wonen haar visie vooral realiseert met behulp van vastgoedoplossingen en minder door middel van sociale interventies.

De commissie ziet een aantal pluspunten ten aanzien van het onderdeel ambitie.

- De zeer actieve en consequente wijze waarop Dudok Wonen haar visie uitdraagt en uitwerkt is opvallend. Dit blijkt ook uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd met de belanghebbenden. Dudok Wonen doet haar uiterste best om haar gedachtengoed uit te leggen en toe te lichten bij de gemeenten waarin zij werkzaam is.
- De commissie vindt de ambities van Dudok Wonen zeer compleet, samenhangend en goed onderbouwd.
- De visie van Dudok Wonen sluit aan op actuele signalen van problemen uit de samenleving. Denk bijvoorbeeld aan het initiatief voor daklozenopvang.
- De frequentie van actualiseren van de visie is goed. Om de vier jaar maakt Dudok Wonen een nieuwe strategische visie. Hierbij bouwt ze deels voort op de vorige visie en voegt daar nieuwe, actuele elementen aan toe.
- Dudok Wonen heeft een goed onderbouwde financiële visie gelegd onder haar strategie: bedienen én verdienen.

## 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,6.

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

Presteren naar Opgaven en Ambities		
	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven	7,5	75%
Ambities in relatie tot de opgaven	8,0	25%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7,6</b>	

## 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kan er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat externe belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Dudok Wonen. Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal negen face-to-face gesprekken en één telefoongesprek<sup>6</sup> geïnterviewd over de prestaties van Dudok Wonen.

### 3.1 De belanghebbenden van Dudok Wonen

#### **Huurdersbelangenvereniging Dudok Wonen**

De Huurdersbelangenvereniging Dudok Wonen heeft in 2009 een nieuwe samenwerkingsovereenkomst gesloten met Dudok Wonen. De corporatie en de huurdersbelangenvereniging voeren overleg over alle onderwerpen die voor de huurders van Dudok Wonen van belang kunnen zijn. Deze onderwerpen zijn opgenomen in een bijlage bij de samenwerkingsovereenkomst. Het overleg vindt periodiek plaats, ten minste twee keer per jaar. Verder vindt het overleg plaats als één van de partijen daar om vraagt.

#### **Gemeente(n)**

Vier keer per jaar is er directeurenoverleg (drie directeuren en een wethouder) over allerlei projecten en thema's die spelen in Hilversum. Dudok Wonen heeft ieder jaar een informatiebijeenkomst met de gehele gemeenteraad en de wethouder waarin de partijen telkens een wisselend thema bespreken. Elk jaar maakt Dudok Wonen (gezamenlijk met de andere corporaties) een overzicht van het aantal verhuringen en verkopen voor de gemeenteraad en het college van Burgemeester en Wethouders. Met de gemeenten Naarden en Bussum heeft Dudok Wonen jaarlijks een bestuurlijk overleg over de voortgang van de prestatieafspraken. In de visitatieperiode is ook twee keer overleg geweest met de gemeenteraad van Bussum. Daarnaast vindt met alle partijen regelmatig projectoverleg plaats.

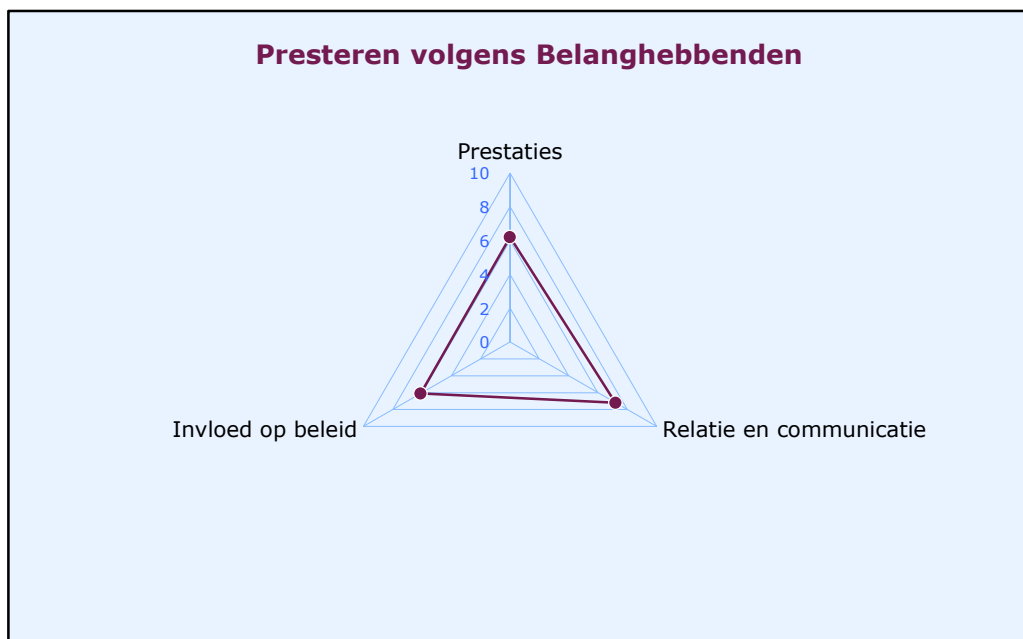
#### **Zorg- en Welzijnspartijen**

Dudok Wonen werkt nauw samen met een zorginstelling voor ouderen Hilverzorg, instelling voor mensen met een verstandelijke en lichamelijke beperking Sherpa en welzijnsorganisatie Versa Welzijn. Met deze organisaties voert Dudok Wonen vooral overleg op het niveau van concrete projecten. Dudok Wonen heeft samen met ondermeer Sherpa de Zonnestraal Beweging opgezet, waarmee ze elk kwartaal Eigen Kracht Conferenties organiseert.

---

<sup>6</sup> De wethouder van Naarden was tijdens de periode van de gesprekken met belanghebbenden met vakantie. In overleg is besloten om op een later tijdstip een telefonisch interview te houden.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



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

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

### 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

De belanghebbenden formuleerden de volgende verbeterpunten voor Dudok Wonen:

*Visie van Dudok Wonen: goed uitleggen, bewijzen dat het werkt en ter discussie durven stellen*

Dudok Wonen heeft een sterk afwijkende visie op volkshuisvesting in vergelijking met de andere corporaties in het werkgebied. De corporatie is in hoge mate overtuigd van deze visie, draagt deze uit en handelt er naar. Niet alle belanghebbenden delen de visie. De boodschap zou beter landen als Dudok Wonen in gewone mensentaal toelicht wat ze wil bereiken. Is de gewone man, bijvoorbeeld een stratenmaker, nog wel een doelgroep van Dudok Wonen? De zeggingskracht van de visie zou groter kunnen zijn, als Dudok Wonen met cijfers kan aantonen dat haar visie in de praktijk ook de resultaten brengt die ze er van verwacht. Laat zien dat het werkt. Nu hebben de huurdersbelangenvereniging maar ook gemeenten zorg over de vraag of Dudok Wonen nog wel de primaire doelgroep bedient. Dudok Wonen maakt zich met haar actieve sociale koopstrategie bovendien kwetsbaar voor het verwijt dat ze vooral wil cashen, zeker als er meer woningen worden verkocht dan er worden bijgebouwd. Verschillende partijen vroegen zich af of de visie van Dudok Wonen überhaupt ter discussie kan worden gesteld en aangepast. Zij zouden dat wel goed vinden. Omstandigheden veranderen immers en de resultaten zijn niet bewezen. Een van de belanghebbenden merkt op dat medewerkers op de werkvloer minder open lijken te staan om de eigen visie ter discussie te stellen en het belang van Dudok Wonen te overstijgen om tot concrete oplossingen te komen. Een van de belanghebbenden gaf aan dat een terugkoopregeling voor sociale koopwoningen een goede toevoeging zou kunnen zijn, omdat op die manier de sociale voorraad echt op peil kan worden gehouden. Sociale verkoop is ook niet meer de enige mogelijkheid om doorstroming te bereiken. Tegenwoordig is immers het instrument van de inkomens gerelateerde huurverhoging inzetbaar.

*Nadenken over inzet van Dudok Wonen op sociale leefbaarheid en zorg aan huis*

Door de veranderingen in het zorgstelsel en de decentralisaties naar gemeenten vergen veel aandacht van gemeenten en zorg- en welzijnspartijen. De veranderingen raken in potentie een grote groep mensen, ook huurders van Dudok Wonen. Mensen die zorg nodig hebben zullen langer thuis blijven wonen. Alle professionele partners geven aan dat het nodig is met elkaar om tafel te gaan om een visie te ontwikkelen hoe zij met deze veranderingen willen omgaan en wat ieders rol er in moet zijn. Welke aanpassingen zijn nodig in woningen voor mensen met (zware) zorgbehoefte? Welke rol kan Dudok Wonen spelen bij vroegtijdige signalering van problemen achter de voordeur? Hoe kunnen partijen informatie en cijfers delen om een completer beeld van wat nodig is te krijgen? Hoe gaan we om met notoire overlastgevers? Dudok Wonen zou volgens een aantal belanghebbenden pro-actiever mogen zijn in de wijken en buurten om sociale cohesie tot stand te brengen. Nu laat de corporatie het initiatief bewust bij bewoners.

*Aandacht voor samenwerking*

Samenwerking op het gebied van het monitoren van afspraken en resultaten is een aandachtspunt voor Dudok Wonen. Op het gebied van nieuwbouw zal het de komende jaren best spannend worden. De oproep aan Dudok Wonen is om samen op te trekken met de gemeenten op dit punt.

#### *Aandacht voor senioren*

De huurdersbelangenvereniging vindt dat Dudok Wonen meer aandacht zou moeten besteden aan senioren. Hoewel deze groep in het strategisch beleid tot een van de drie aandachtsgroepen is benoemd, vindt de huurdersbelangenvereniging dat jongeren en andere bijzondere doelgroepen te veel aandacht krijgen, ten koste van senioren.

#### *Aandacht voor onderhoud*

De huurdersbelangenvereniging vindt dat het onderhoud de afgelopen jaren – behoudens enkele grote projecten – te weinig aandacht heeft gekregen bij Dudok Wonen.

### **3.4 Conclusies en motivatie**

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Dudok Wonen een 6,4 op het Presteren volgens Belanghebbenden.

De commissie tekent aan dat het cijfer gedrukt wordt door het lage oordeel van de huurdersbelangenvereniging voor de prestaties van Dudok Wonen. Het bestuur is zeer kritisch over de visie die Dudok Wonen heeft op volkshuisvesting en hun invloed daar op. Zij vinden dat de corporatie te weinig oog heeft voor de primaire doelgroep en hebben weinig begrip voor de sociale koopstrategie en het huurbeleid. Dit leidt tot lage cijfers voor de prestaties van Dudok Wonen op een aantal prestatievelden die zij beoordelen als onvoldoende tot slecht. Dudok Wonen krijgt alleen een voldoende voor haar prestaties op het prestatieveld 'huisvesten van bijzondere doelgroepen' en voor de relatie en communicatie. Ze zien wel de laatste tijd een verbetering van de relatie en een andere houding. Ze hopen dat dit ook zal leiden tot meer invloed. De gemeenten en overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van Dudok Wonen als ruim voldoende tot goed.

#### **a. Maatschappelijke prestaties**

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

#### **Huisvesting van de primaire doelgroep**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 5,5.

Het cijfer wordt vooral gedrukt door het oordeel van de huurdersbelangenvereniging. Zij beoordelen de prestaties op dit veld met een 2,3 als slecht. Zij vinden dat de corporatie te weinig oog heeft voor de primaire doelgroep.

De gemeenten daarentegen geven de prestaties van Dudok Wonen op dit prestatieveld een 7,5. Binnen de overspannen woningmarkt van Het Gooi, doet Dudok Wonen haar best. Doorstroming is een belangrijk thema. Dudok Wonen draagt daar haar steentje aan bij met de sociale koopproducten.

De gemeenten waarderen de inspanningen van Dudok Wonen om de doelgroep met een inkomen tussen 34.000 euro en 43.000 euro te bedienen. Toch spreken de gemeenten ook hun zorg uit over de visie van Dudok Wonen. Er moet wel gebouwd blijven worden. Niet alle partijen in de gemeenteraden zijn het eens met de verkoopvisie van Dudok Wonen. Sommige vinden dat dit leidt tot het verkleinen van de kernvoorraad. Dudok Wonen past met haar afwijkende visie goed in de waaier van mogelijke oplossingen. De opstelling van Dudok Wonen dwingt andere corporaties ook tot nadenken. Als alle corporaties zoals Dudok Wonen waren, dan kwam het niet goed, zo geven de gemeenten aan. Een van de gemeenten vindt dat Dudok Wonen jongeren te veel in de watten legt. Ze biedt jongeren zelfstandige woningen, terwijl kamerwoningen ook zouden kunnen volstaan.

De overige belanghebbenden geven Dudok Wonen een 6,7. De sociale koopstrategie van Dudok Wonen valt op en wordt gewaardeerd. Of deze strategie ook echt werkt is voor de overige belanghebbenden niet helder. Een van hen signaleert dat het aantal (goedkope) sociale huurwoningen daalt, terwijl de doelgroep voor dergelijke woningen juist lijkt toe te nemen. Aanvulling van de sociale huurvoorraad met nieuwbouw is cruciaal. Er zal immers altijd een groep zijn (die blijft ongeveer even groot) die aangewezen is op sociale huur. Er is geen zicht of Dudok Wonen hier ook aan tegemoet kan blijven komen. Ook de overige belanghebbenden waarderen de inspanningen van Dudok Wonen om de doelgroep met een inkomen tussen 34.000 euro en 43.000 euro te bedienen.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

De huurders <sup>7</sup> beoordelen de prestaties op dit veld met een 6 als voldoende. De huurders vinden dat Dudok Wonen zich goed inspant om diverse bijzondere doelgroepen te bedienen. Voor senioren vinden ze dat de corporatie wel meer mag doen. Ouderen willen best kleiner gaan wonen, maar missen de financiële prikkel om dat te doen. Daarmee komt de mutatie niet tot stand. Het wordt wel eens aangeboden, maar dan moeten ze vaak duurder gaan wonen.

De gemeenten geven de prestaties van Dudok Wonen op dit prestatieveld een 7,3. Dudok Wonen staat er erg voor open om problemen met specifieke doelgroepen op te lossen. Als voorbeeld wordt genoemd het project 'Huren onder voorwaarden'. Er zijn mensen die niemand meer wil als huurder vanwege een lange geschiedenis van overlast en andere problemen (denk aan verslaafden). De afspraak is dat corporaties ze toch huisvesten met een begeleidingsplan erbij. Dudok Wonen denkt daar actief in mee. Het Corporatiehotel – short stay faciliteit (bijvoorbeeld voor gescheiden mensen, studenten) komt er op initiatief van Dudok Wonen. De corporatie neemt het project af van een ontwikkelaar. Het koopcontract daarvoor is getekend. De procedure voor de bouwvergunning loopt nog. Juist omdat het hier zo druk is op de woningmarkt, is dit een goede aanvulling. Dudok Wonen doet goed mee in het huisvesten van statushouders. Er zijn soms achterstanden, maar dit ligt in de meeste gevallen niet aan de corporatie.

---

<sup>7</sup> Als in dit hoofdstuk wordt gesproken over het oordeel van de huurders, dan is bedoeld het oordeel van de huurdersbelangenvereniging.

De overige belanghebbenden geven Dudok Wonen een 8. Dudok Wonen staat erg open voor een gesprek over invulling van de noden van de kwetsbare doelgroepen. Daar is nooit gedoe over. Dudok Wonen denkt altijd mee. De corporatie doet veel voor veel groepen (bijvoorbeeld ouderen, mensen met psychische beperkingen, dak- en thuislozen). Dudok Wonen zet bovendien goede en mooie dingen neer, bijvoorbeeld De Nieuwe Egelantier. Dit complex is zonder enig bezwaar uit de buurt neergezet en dat is bijzonder. Mooie en bijzondere architectuur, juist ook voor kwetsbare groepen. De overige belanghebbenden spreken hun zorg uit over de vraag of Dudok Wonen goed heeft nagedacht over de gevolgen van het toenemend aantal thuiswonende ouderen dat zorg nodig heeft. Het gaat om de huisvesting, en over zaken als gezond blijven, contact en ontmoeting en (sociale) veiligheid. Er ligt in ieder geval een groter belang voor de signaleringsrol van de corporaties voor problemen op de genoemde terreinen.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,1.

De huurders beoordelen de prestaties op dit veld met een 4,6 als onvoldoende. Het woningbestand van Dudok Wonen is relatief oud. De huurders geven aan dat het onderhoud daarmee geen gelijke trend houdt. Dudok Wonen was er volgens hen trots op dat ze weinig aan onderhoud deed. Dudok Wonen heeft een onderhouds-APK geïntroduceerd. De huurders vinden het jammer dat bij deze APK alleen de buitenkant van de woningen aan de orde komt. Het reageren op klachten is de laatste tijd verbeterd geven de huurders aan. Dudok Wonen moet meer doen om oudere mensen meer ten dienste te staan als er problemen zijn, ze gerust te stellen. Een goede telefoonservice voor oudere mensen is wenselijk.

De gemeenten geven de prestaties van Dudok Wonen op dit prestatieveld een 7. Dudok Wonen zit in Hilversum in architectonisch bijzondere wijken en daar gaat de corporatie heel gewetensvol mee om. Dudok Wonen heeft de afgelopen jaren flink wat wijken opgeknapt, bijvoorbeeld in de Bloemenbuurt. De gemeente vindt dat deze buurt erg is opgeknapt. Dudok Wonen maakt er echt wat moois van. De nieuwbouw ziet er ook erg goed en bijzonder uit. De gemeenten ontvangen geen signalen dat het onderhoud minder zou zijn. Energie en duurzaamheid zijn geen thema's waarmee Dudok Wonen zich profileert.

De overige belanghebbenden geven Dudok Wonen een 6,8. Dudok Wonen is soms wel traag met het reageren op onderhoudsklachten. Sommige zaken blijven ook slepen omdat Dudok Wonen niet bereid is te investeren in een structurele oplossing van bepaalde problemen. Het valt ook de overige belanghebbenden op dat Dudok Wonen zich niet profileert op energie en duurzaamheid.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,3.

De huurders beoordelen de prestaties op dit veld met een 4 als ruim onvoldoende. Ook hier geldt dat de huurders het niet eens zijn met de visie van Dudok Wonen. Zij vragen zich af waarom de corporatie geld stopt in het opknappen van woningen die toch verkocht worden. Er is wel begrip voor dat bepaalde projecten door de economische crisis zijn stopgezet.



De gemeenten geven de prestaties van Dudok Wonen op dit prestatieveld een 7,2. Zij waarderen dat Dudok Wonen zich samen met de gemeenten inspant om herstructurering en nieuwbouw te realiseren. Dudok Wonen doet daarbij goed haar best als het gaat om het betrekken van bewoners. Als voorbeelden worden genoemd de Bloemenbuurt in Hilversum, de Godelindebuurt in Bussum en de Keverdijk in Naarden. Er is waardering voor de (kwaliteit van de) projecten die ondanks de crisis zijn gerealiseerd of opgestart. Ook de gemeenten hebben er begrip voor dat bepaalde projecten door de economische crisis zijn stopgezet.

De overige belanghebbenden geven Dudok Wonen een 7,8. Zij waarderen de investeringen van Dudok Wonen in beeldbepalende buurten als de Bloemenbuurt, Liebergen, Hilversum-Noord, de Vogelbuurt en de Godelindebuurt. Dudok Wonen heeft deze opgeknapt met veel respect voor het karakter van de buurten. Ook de architectuur van de nieuwbouw wordt gewaardeerd. Er is begrip voor de keuze van Dudok Wonen om bepaalde projecten door de economische crisis stop te zetten.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,1.

De huurders beoordelen de prestaties op dit veld met een 4 als ruim onvoldoende. De huurders geven aan dat Dudok Wonen in vergelijking met andere corporaties gewoon minder geld investeert in de leefbaarheid in de wijken en buurten. Dudok Wonen neemt weinig initiatief op sociaal terrein.

De gemeenten geven de prestaties van Dudok Wonen op dit prestatieveld een 7. Dudok Wonen werkt mee als de gemeente buurten weer leefbaar probeert te maken, bijvoorbeeld in het kader van het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV). Dudok Wonen pakt haar verantwoordelijkheid bij schulden- en overlastproblematiek, net als de andere corporaties. Dudok Wonen profileert zich niet echt op sociale investeringen. In Bussum heeft Dudok Wonen ervoor gezorgd dat het buurthuis open bleef. In Hilversum is een aantal wijken dat iets meer aandacht nodig heeft op het gebied van leefbaarheid, maar echte probleemwijken zijn er niet. Dat geldt ook voor Bussum en Naarden.

De overige belanghebbenden geven Dudok Wonen een 7,3. Zij zien dat het initiatief voor leefbaarheidsprojecten zelden bij Dudok Wonen ligt, maar altijd bij de bewoners. Een meer proactieve rol van Dudok Wonen zou gewenst zijn. Met de Eigen Kracht Conferenties besteedt Dudok Wonen wel aandacht aan (de oplossing van) problemen die in wijken en buurten spelen.

### **b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

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

De overige belanghebbenden oordelen het meest positief over hun relatie en de wijze van communiceren met Dudok Wonen. Ze geven deze het cijfer 8. Zij onderscheiden verschillende rollen. Soms gaat het om het ontwikkelen van nieuwe zaken, in andere gevallen is er een relatie huurder-verhuurder. In beide rollen valt met Dudok Wonen goed te praten en worden mooie dingen gerealiseerd.

Dudok Wonen is met Sherpa (en nog een aantal andere partners) initiatiefnemer van de Zonnestraalbeweging die elk kwartaal Eigen Kracht Conferenties organiseren. Deze inzet van Dudok Wonen wordt zeer gewaardeerd. Een van de overige belanghebbenden karakteriseert Dudok Wonen als 'nogal halsstarrig, recht in de leer'. Aan de visie van Dudok Wonen lijkt volgens deze partij niet te tornen.

De gemeenten geven dit onderdeel met een 7,2 een ruime voldoende. Dudok Wonen en de gemeenten weten elkaar te vinden, zowel op directie- en managementniveau als het medewerkersniveau. Als Dudok Wonen projecten anders invult of stopzet, dan wordt dit vaak als besluit medegedeeld. De monitoring van prestaties in relatie tot de afspraken is een aandachtspunt.

De huurdersbelangenvereniging is het minst tevreden en waardeert de relatie met een 6,5. Het cijfer is vooral gebaseerd op het vertrouwen dat het nieuwe bestuur van de huurdersbelangenvereniging heeft in de toekomst. Het bestuur is in 2013 ingrijpend veranderd. Daarvoor was de relatie tussen Dudok Wonen en de huurdersbelangenvereniging ronduit slecht te noemen. Het huidige bestuur ziet verbetering en heeft er vertrouwen in dat het in de toekomst beter zal gaan. Het overleg verloopt constructief en Dudok Wonen staat open voor kritiek. Dudok Wonen moest ook wennen aan de nieuwe situatie. Het nieuwe bestuur kijkt toch wel anders aan tegen de visie en het beleid van Dudok Wonen.

### **c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,1.

Ook voor dit onderdeel geldt dat de overige belanghebbenden het meest positief zijn. Zij waarderen hun invloed op het beleid van Dudok Wonen met een 7,7 als goed. De invloed op projecten of trajecten wordt als groot ervaren en dat bepaalt vooral het cijfer. De Eigen Kracht Conferenties zijn leuke en inspirerende bijeenkomsten. Dudok Wonen is aanjager. Er komen nieuwe ideeën en samenwerkingsverbanden uit die soms heel praktisch zijn. De invloed op het algemene beleid van Dudok Wonen is echter veel minder. Er zijn geen structurele bijeenkomsten met belanghebbenden over ontwikkeling van de visie en strategie van Dudok Wonen. De belanghebbenden zijn wel betrokken bij de totstandkoming van de laatste strategienota. Dudok Wonen – en hetzelfde geldt voor de andere corporaties – denken nog onvoldoende mee over de gevolgen van vergrijzing en langer thuis wonen van ouderen. Het is geen automatisme (meer) dat corporaties en zorg- en welzijnspartijen samen nadenken over een langere termijn koers voor Hilversum. De vraag is in hoeverre de visie van Dudok Wonen aansluit bij de maatschappelijke ontwikkelingen op de langere termijn.

De gemeenten geven hun invloed met 6,6 een ruim voldoende. Dudok Wonen presenteert haar plannen aan de raad en luistert naar wat de raad te vertellen heeft. Als voorbeeld worden de gesprekken over de nieuwe wijk Anna's Hoeve genoemd. De drie corporaties in Hilversum deden de gemeente in 2012 een gezamenlijk bod voor hun aandeel in de ontwikkeling van deze wijk. Dudok Wonen heeft soms andere belangen en een duidelijke eigen visie, maar denkt wel met de gemeenten mee.

De huurdersbelangenvereniging waardeert haar invloed op het beleid van de corporatie met een 4 als ruim onvoldoende. Ze karakteriseren de invloed als 'gehannes in de marge'. Concreet mag de huurdersbelangenvereniging nu meepraten over een bedrag van 50.000 euro dat Dudok Wonen ter beschikking heeft gesteld voor sociaal beleid. Het cijfer is vooral gebaseerd op de afgelopen periode. Het bestuur van de huurdersbelangenvereniging is in 2013 ingrijpend veranderd. Daarvoor was de relatie tussen Dudok Wonen en de huurdersbelangenvereniging ronduit slecht te noemen. Het huidige bestuur ziet verbetering en heeft er vertrouwen in dat het in de toekomst beter zal gaan. De huurdersbelangenvereniging wil graag in gesprek over de visie van Dudok Wonen op zaken als (sociale) verkoop, het huurbeleid en onderhoud.

Voor belanghebbenden is de discussie over maatschappelijk budget en een Tweehuizen- of DrieKamerModel<sup>8</sup> nog weinig concreet. Bij een aantal is het concept wel bekend, maar wat het kan betekenen en onder welke voorwaarden het zou werken is nog niet bekend. Dit sluit ook aan bij het beeld van visitatiecommissie. Het vermogens- en vastgoedonderdeel van het model is door Dudok Wonen goed ontwikkeld. Het maatschappelijk deel van het model is nog 'een huis in aanbouw'.

---

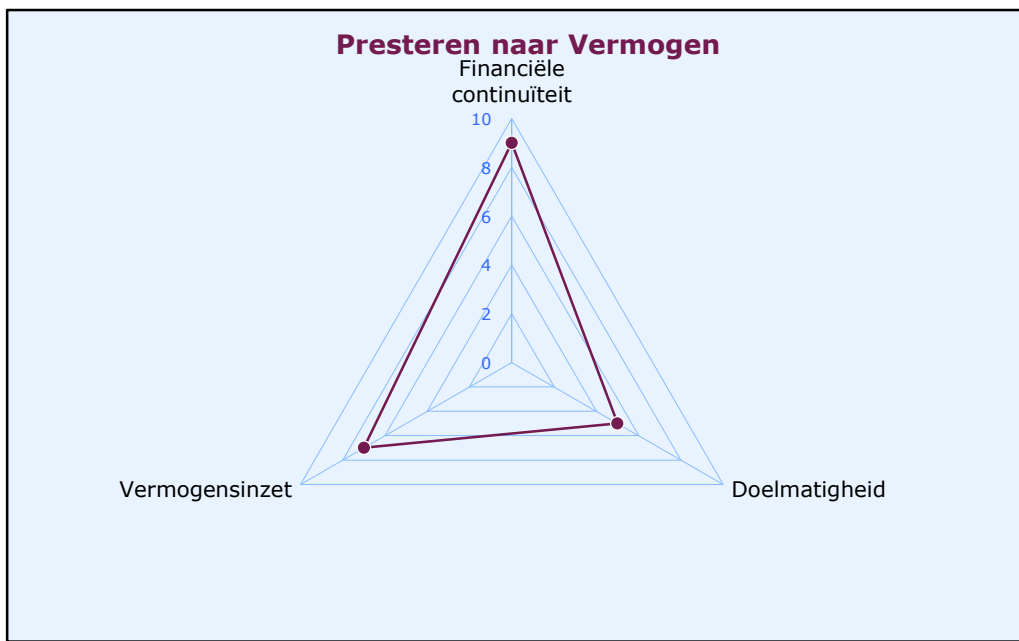
<sup>8</sup> Het DrieKamerModel is een aanpak die corporaties ondersteunt in transparante besluitvorming en communicatie over strategische, financiële keuzes tussen maatschappelijke taken, renderend vastgoed en een financieel gezonde organisatie. Het gedachtegoed over het DrieKamerModel is ontwikkeld door Ortec Finance. Het Tweehuizenmodel is ontworpen door Dudok Wonen en is bedoeld als oplossing voor het tekort aan legitimiteit en maatschappelijke programmering van de corporatie. Dit nieuwe bedrijfsmodel is gebaseerd op de visie dat een maatschappelijke organisatie van betekenis moet zijn voor haar omgeving.



## 4 Presteren naar Vermogen

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

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		9,0	30%
Doelmatigheid		5,0	30%
Vermogensinzet		7,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,0</b>	

### 4.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het Presteren naar Vermogen van Dudok Wonen met een 7 als ruim voldoende. De commissie vindt dat Dudok Wonen het sturen op financiële continuïteit heel goed in de vingers heeft. Ondanks de economische crisis en een flinke nieuwbouwproductie en herstructurerings- en renovatieopgaven, heeft de corporatie gezorgd dat haar vermogen goed op peil is gebleven. Wat betreft doelmatigheid scoort de corporatie onvoldoende. Op de belangrijkste kengetallen die iets zeggen over doelmatigheid wijkt Dudok Wonen in negatieve zin af van de referentiegroep. Dit is wel opgepakt met de reorganisatie die Dudok Wonen heeft doorgevoerd vanaf 2012 en die ook snel tot lagere bedrijfslasten zal leiden. De visie achter de vermogensinzet is Dudok Wonen zeer helder: zij wil mensen 'empoweren' door hen financieel (meer) onafhankelijk te maken van de corporatie. Hierna lichten we de verschillende onderdelen apart toe.

## Financiële continuïteit

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

Dudok Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 9.

Bij het beoordelen van de financiële continuïteit gaat het er om dat de corporatie kan waarborgen dat zij langdurig in staat is om haar maatschappelijke functie uit te oefenen. Dat meten we af aan het oordeel van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) over een aantal financiële kengetallen. Deze kengetallen en de normen die CFV en WSW hierbij aanhouden, zijn in onderstaande tabellen opgenomen.

	2011	2012	2013	2014	Norm
Solvabiliteitsoordeel CFV	Voldoende	Voldoende	*	*	Voldoende
Continuïteitsoordeel CFV	A1	A1	*	*	A
ICR/Rentedekkingsgraad	1,8	2,0	1,2	**	> 1,3
Loan to Value (langlopende schulden /VHV exploitatiewaarde)	0,8	1,0	0,8	**	<0,75
Aflossingsratio winst- en verliesrekening	2,9	3,5	1,0	**	> 1,0

Bron: Financiële meerjarenbegroting, jaarrekeningen, oordeelsbrieven CFV en WSW

\* zijn per 2013 vervallen

\*\* dit cijfer was bij de publicatie van dit rapport nog niet bekend

Dudok Wonen voldoet aan de solvabiliteits- en continuïteitseisen van CFV en WSW. De rentedekkingsgraad lag in 2011 en 2012 ruim boven de minimumnorm, in 2011 zakt hij er net onder. De loan to value is aan de hoge kant en zit de hele periode iets boven het maximum van 0,75.

De commissie ziet de volgende pluspunten:

- + Een belangrijk pluspunt vindt de commissie dat Dudok Wonen de risico's die samenhangen met haar activiteiten zeer goed in beeld heeft. Hierbij kijkt de corporatie zowel naar risico's die samenhangen met het ontwikkelen en exploiteren van vastgoed als naar risico's die de legitimiteit van de corporatie kan ondermijnen;
- + Een ander pluspunt is de werkwijze met 'ventielen' bij het nemen van investeringsbeslissingen. De werkwijze houdt kort gezegd in dat investeringen pas daadwerkelijk vrij vallen als er zekerheid is over alle verplichtingen;
- + Verder vindt de commissie dat Dudok Wonen zich goed verantwoord over de keuzes die ze maakt. Dat doet ze in haar jaarverslagen, maar ook in speciale bijeenkomsten voor gemeenteraden;
- + De actieve manier waarop de corporatie haar eigen vermogensbeleid hanteert, valt positief op;
- + Dat geldt ook voor de aansluiting van de vermogenspositie op de kasstromen.

De commissie vindt dat Dudok Wonen het sturen op financiële continuïteit heel goed in de vingers heeft en een voorbeeld is voor andere corporaties. Ondanks de economische crisis en een flinke nieuwbouwproductie en herstructurerings- en renovatieopgaven, heeft de corporatie gezorgd dat haar vermogen goed op orde is gebleven.

## Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Dudok Wonen voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

In de hierna volgende tabel, zet de commissie een aantal cijfers van de afgelopen jaren op een rij die een indicatie geven van de mate waarin de corporatie er een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering op na houdt.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie groep	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten in € per vhe	<ul style="list-style-type: none"><li>• 013: 2.342</li><li>• 2012: 1.558</li><li>• 2011: 1.569</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2013: 1.368</li><li>• 2012: 1.359</li><li>• 2011: 1.335</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2013: 1.346</li><li>• 2012: 1.396</li><li>• 2011: 1.392</li></ul>
Toename netto bedrijfslasten 2010-2013 (%)	45,2	6,8	16,8
Aantal vhe per fte	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2013: 70</li><li>• 2012: 69</li><li>• 2011: 71</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2013: 97</li><li>• 2012: 95</li><li>• 2011: 93</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2013: 97</li><li>• 2012: 89</li><li>• 2011: 88</li></ul>
Personeelskosten in € per fte	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2013: 73.221</li><li>• 2012: 79.203</li><li>• 2011: 68.115</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2013: 71.600</li><li>• 2012: 69.246</li><li>• 2011: 66.414</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2013: 72.305</li><li>• 2012: 66.128</li><li>• 2011: 64.267</li></ul>

Bron: CiP, 2011 tot en met 2014. De cijfers over 2014 waren bij de publicatie van dit rapport nog niet bekend

De commissie constateert dat Dudok Wonen op alle onderdelen in negatieve zin afwijkt van de referentiegroep, wat het ijkpunt is voor een voldoende. Bij de netto bedrijfslasten per vhe valt de sterke verhoging op in 2013. De netto bedrijfslasten zijn in dat jaar incidenteel ruim 70 procent hoger dan die van de referentiegroep. Over de periode 2010-2013 zijn de netto bedrijfslasten van Dudok Wonen met ruim 45 procent gestegen, terwijl die van de referentiegroep in dezelfde periode met bijna 7 procent toenamen. De hoge lasten in 2013 hebben te maken met de reorganisatie die Dudok Wonen heeft doorgevoerd vanaf dat jaar en die ook snel tot lagere bedrijfslasten zal leiden. Dudok Wonen heeft ondermeer eenmalig versneld moeten afschrijven op haar oude kantoor door de verhuizing naar De Melkfabriek. Overigens zijn de kantoorkosten door de verhuizing flink gedaald.

Het aantal woningen (vhe) per voltijdsmedewerker (fte) ligt bij Dudok Wonen bijna een derde lager dan bij de referentiegroep. De commissie tekent hierbij aan dat moet worden bedacht dat Dudok Wonen in een bijzondere situatie verkeert die een ongunstige uitwerking heeft op de berekeningen van kengetallen uitgedrukt in het aantal vhe. Dudok Wonen heeft immers een groot aantal kooparrangementen die - ook al zijn het geen verhuurbare eenheden - wel degelijk tot inzet van middelen van Dudok Wonen leiden. Ook zet Dudok Wonen zich in voor het ontwikkelen van (koop)producten en het behoud van cultureel erfgoed.

De personeelskosten per fte lopen bij Dudok Wonen min of meer in de pas met die van de referentiegroep, met uitzondering van 2012.

De commissie trekt hieruit de conclusie dat Dudok Wonen niet voldoet aan de normen van het ijkpunt en ziet met name de hoge netto bedrijfslasten en het lage aantal vhe per fte als een minpunt waardoor het oordeel 5 is gegeven.

## Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

Dudok Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De commissie ziet pluspunten in het feit dat Dudok Wonen haar vermogen ruim voldoende gemotiveerd inzet voor haar maatschappelijke prestaties.

- + De corporatie geeft expliciet aan in haar strategische visie hoe groot haar maatschappelijke vermogen nu is, dat ze dit op peil wil houden en hoe ze dat wil bereiken.
- + Het conceptueel koppelen van vermogensinzet aan maatschappelijke resultaten is binnen de corporatiesector nog erg zeldzaam. Dudok Wonen neemt op dit punt een koploperpositie in.

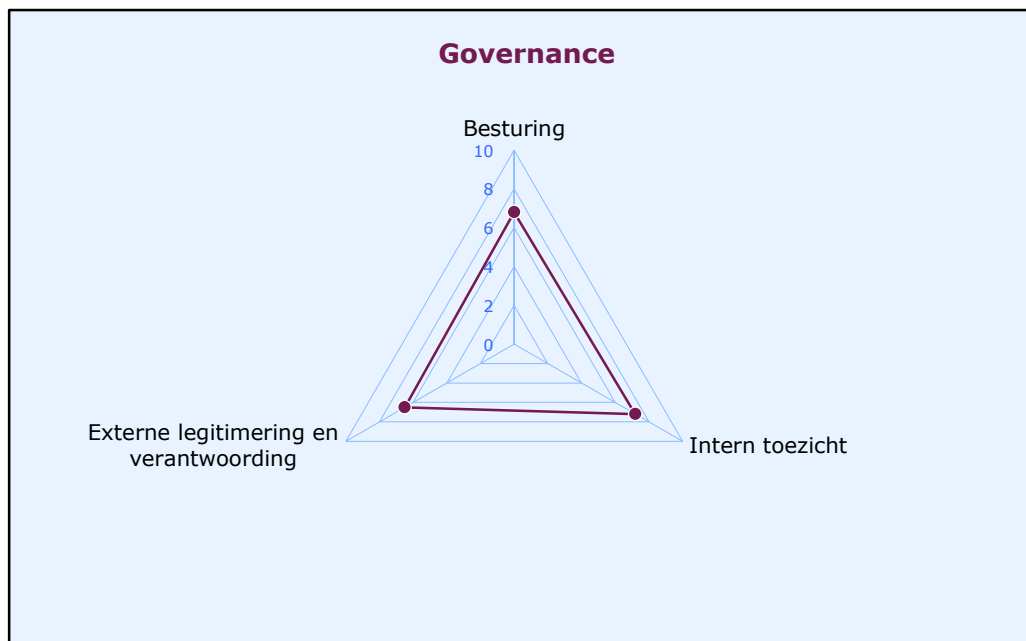
Daarnaast is Dudok Wonen ten aanzien van het achterliggende doel van de vermogensinzet zeer helder: zij wil mensen 'empoweren' door hen financieel (meer) onafhankelijk te maken van de corporatie. Dit doet Dudok Wonen ondermeer door aan haar doelgroep sociale koopproducten te bieden, die hen in staat stellen eigen vermogen op te bouwen. De corporatie realiseert zich dat een betere onderbouwing van de resultaten van haar empowermentstrategie nodig is.



## 5 Governance

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

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
<b>Besturing</b>			<b>6,8</b>
- Plan		7,5	
<i>Visie</i>	8		
<i>Vertaling doelen</i>	7		
- Check		6,0	
- Act		7,0	
<b>Intern toezicht</b>			<b>7,2</b>
- Functioneren RvC		7,7	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	7		
<i>Rolopvatting als toezichhouder, werkgever en klankbord</i>	8		
<i>Zelfreflectie</i>	8		
- Toetsingskader		7,0	
- Toepassing Governancecode		7,0	
<b>Externe legitimatie en verantwoording</b>			<b>6,5</b>
- Externe legitimatie		6,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>6,8</b>

## 5.2 Conclusies en motivatie

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,8.

### Plan

Dudok Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder toegelicht.

#### Visie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Dudok Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Als pluspunten ziet de commissie:

- + Dudok Wonen bouwt met haar meest recente strategienota 'Stap vooruit' consequent voort op de gekozen lijn uit de vorige nota 'Dudok beweegt';
- + Uit beide documenten komt een sterke en consequent uitgewerkte eigen visie op (de toekomst van) de volkshuisvesting naar voren en rol van Dudok Wonen hierin, die de corporatie consequent en actief uitdraagt. Dudok Wonen probeert met haar werkwijze mensen te 'empoweren' door ze onafhankelijk te maken van financiële ondersteuning door de woningcorporatie. Tegelijkertijd bevordert de corporatie de doorstroming van huishoudens uit de sociale huurvoorraad;
- + Dudok Wonen draagt aan beide doelen actief bij door het inzetten van innovatieve, concrete huisvestingsproducten. Kern is dat Dudok Wonen de doelgroepen van het beleid bedient met sociale huurwoningen, én met woningen die in een sociale koopconstructie worden verkocht en duurdere huurwoningen.

#### Vertaling doelen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De corporatie heeft haar visie vertaald naar heldere strategische doelen, uitgewerkt in concrete prestatie-indicatoren met heldere normen erbij en in operationele activiteiten in jaarplannen, meerjarenbegroting en het strategisch voorraadbeleid. Als pluspunt ziet de commissie de concrete vertaling van de strategische doelen op vastgoed terrein en het actief hanteren ervan. Op de meer sociaal getinte doelen, is de vertaling naar concrete strategische doelen met heldere prestatie-indicatoren nog in ontwikkeling.

### Check

Dudok Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Dudok Wonen werkt met kwartaalrapportages, waarin diverse concrete cijfers worden opgenomen en afwijkingen ten opzichte van de prognoses uit de begrotingen toegelicht. Er wordt gewerkt met financiële kengetallen. Ook wordt in de rapportages teruggegrepen naar acties die voortkomen uit de vorige rapportages.

Dudok Wonen zou in aanmerking kunnen komen voor een pluspunt als de aansluiting tussen de strategische doelstellingen en de daarop gebaseerde prestatie-indicatoren beter zouden aansluiten bij het monitoring- en rapportagesysteem. Deze lijst met strategische doelen en prestatie-indicatoren komt namelijk wel aan de orde in de jaarlijkse beoordeling van de prestaties van de directeur-bestuurder door de raad van commissarissen.

### **Act**

Dudok Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Dudok Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Als pluspunten ziet de commissie:

- + Dudok Wonen werkt met een ventielensysteem bij het nemen van investeringsbeslissingen. De werkwijze houdt kort gezegd in dat investeringen pas daadwerkelijk vrijvallen als er zekerheid is over alle verplichtingen. Met dit systeem is het voor Dudok Wonen mogelijk om tussentijds de doelen bij te stellen;
- + Het systeem van Dudok Wonen evolueert ook verder, door het inzetten van financiële buffers. Hiermee wordt het mogelijk om bepaalde projecten voort te zetten of slechts beperkt bij te hoeven stellen als de omstandigheden veranderen. Daarmee is niet alleen de continuïteit gediend, ook kan Dudok Wonen zo proactief mogelijk inspelen op veranderingen in de markt. Het wel of niet inzetten van de buffers hangt af van de aard van de ontwikkelingen. De corporatie kan ook besluiten om een bepaald project ingrijpend aan te passen, stop te zetten of te faseren met behulp van het ventielensysteem. In dat geval past de corporatie haar doelen aan. Het stopzetten van het Stationsproject in Hilversum is een voorbeeld van een 'ventiel-ingreep'. Het project was ontwikkeld in een tijd dat de opvatting over de taken van een corporatie nog uitgebreider was dan nu het geval is. Dudok Wonen heeft een nieuwe afweging gemaakt en de ontwikkeling stopgezet. Het systeem van Dudok Wonen om te kunnen reageren op nieuwe ontwikkelingen is vooral van toepassing op vastgoedinvesteringen.

### **Intern toezicht**

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. In totaal beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7,2.

### **Functioneren RvC**

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

#### *Samenstelling van de RvC*

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De RvC is breed samengesteld. De leden zijn geworven op basis van profielschetsen die passen bij de aard en activiteiten van de corporatie. De raad besteedt aandacht aan de deskundigheidsbevordering van haar leden.

Pluspunten zijn:

- + De RvC werkt op actieve wijze aan haar samenstelling. De werving heeft plaats gevonden met behulp van advertenties in kranten, begeleid door een extern bureau;

- + De profielschetsen zijn actief gebruikt bij de werving van een nieuw lid van de raad in 2011;
- + De raad heeft veel aandacht besteed aan het verbeteren van de relatie met de huurdersbelangenvereniging, na een periode waarin deze relatie onder druk was komen te staan<sup>9</sup>. De huurders erkennen en waarderen de inspanningen van de raad;
- + Een pluspunt is verder dat de deskundigheidsbevordering naar aanleiding van de zelfevaluatie nu verder wordt verbeterd. Dit heeft geleid tot een opleidingsplan voor commissarissen.

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

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De commissie is van oordeel dat de raad haar rol als toezichthouder goed uitoefent. De commissie constateert dat Dudok Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast ziet de commissie de volgende pluspunten:

- + Ten eerste vindt de commissie dat de raad in haar rol goed inspeelt op wijzigende omstandigheden. Toen de nieuwe directeur-bestuurder aantrad in 2014, is de raad wat meer bovenop de zaken gaan zitten, zonder overigens de nieuwe directeur-bestuurder voor de voeten te lopen. Op het moment dat de vorige directeur-bestuurder had besloten te vertrekken, is vanuit de organisatie een voorstel voor een ander bestuursmodel aan de raad voorgelegd. De raad is niet in dit voorstel mee gegaan. Zij heeft het voorstel vervolgens op een wijze afgehandeld, die er toe heeft geleid dat het enthousiasme binnen de organisatie behouden is gebleven;
- + Een ander pluspunt ten aanzien van de toezichtrol van de raad, vormen de regelmatige themabijeenkomsten met externe belanghebbenden;
- + Ten slotte heeft de raad de nodige energie gestoken in de relatie met de huurdersbelangenvereniging en het versterken van de huurdersparticipatie zonder op de stoel van de directeur-bestuurder te gaan zitten.

#### *Zelfreflectie*

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De RvC bespreekt één keer per jaar zijn eigen functioneren buiten aanwezigheid van de directeur-bestuurder. Pluspunten zijn:

- + de compleetheid waarmee de raad de zelfreflectie invult: alle aspecten van het functioneren komen aan de orde en worden zorgvuldig in verslagen vastgelegd met heldere conclusies en actiepunten;
- + de intensiteit waarmee dit gebeurt. Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatiebijeenkomsten kijkt de raad onder begeleiding van een externe deskundige terug op de actiepunten uit de vorige zelfreflectie en beoordeelt in hoeverre hier voldoende actie op is ondernomen.
- + Opvallend pluspunt vindt de commissie de gewoonte van de raad om na elke RvC-vergadering te evalueren wat er goed ging en wat beter kan. Zo houdt zij voortdurend vinger aan de pols van haar eigen functioneren.

---

<sup>9</sup> Ondermeer door de herbenoeming van een huurderscommissaris, zonder de huurdersbelangenvereniging hierbij te betrekken.

### **Toetsingskader**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Dudok Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Als pluspunten ziet de commissie:

- + Het toetsingskader waar de raad mee werkt, is compleet en bestaat onder meer uit de strategische visie, het strategisch voorraadbeleid, de meerjaren- en jaarbegrotingen, de jaarplannen en projectplannen. Het toetsingskader van de raad bevat een actueel investeringsstatuut (met het eerder genoemde ventielensysteem), een verbindingsstatuut en een goed risicobeoordeling systeem.
- + De commissie vindt dat de regionale woonvisie goed verwerkt is in het toetsingskader van Dudok Wonen.

De (prestatie)afspraken met de gemeenten en andere belanghebbenden zijn hetzij weinig concreet (Naarden en Bussum) of ze ontbreken (Hilversum) en zijn daardoor niet expliciet onderdeel van het toetsingskader waar de raad mee werkt.

### **Toepassing Governancecode**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De corporatie past de Governancecode toe en legt in de jaarverslagen goed gemotiveerd uit waar en waarom zij daarvan afwijkt. Dudok Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

Een afwijking ten opzichte van de code betreft de rol van de controller. Deze heeft bij Dudok Wonen ook de rol van interne auditor. Hij is aanwezig bij het jaarlijkse overleg tussen directieteam en de raad van commissarissen en vier keer per jaar bij de auditcommissie. Relevante aandachtspunten worden tijdens overleggen van de auditcommissie en de remuneratiecommissie besproken. De raad geeft in het jaarverslag aan dat zij zo voldoende geïnformeerd wordt over de interne risicobeheersing en controlesystemen.

Als pluspunt ziet de commissie:

- + Er is een duidelijk overzicht van de eisen uit de code en mate waarin de corporatie daaraan voldoet. De raad stuurt daar ook actief op, getuige de notulen van de raad. In het vooroverleg verkennen de voorzitter van de raad van commissarissen, de bestuurder en de bestuurssecretaris periodiek of governancezaken moeten worden opgepakt, ingericht of geactualiseerd. Deze zaken worden dan, indien nodig, geagendeerd;
- + De beginselen van Good Governance en de wijzigingen naar aanleiding van de wijziging van de code in 2011 zijn toegelicht op de website van Dudok Wonen.

### **Externe legitimering en verantwoording**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,5.

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

## **Externe legitimatie**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De commissie constateert dat Dudok Wonen voldoet aan de eisen van externe legitimatie uit de Governancecode<sup>10</sup> en de Overlegwet<sup>11</sup>. De meeste belanghebbenden bevestigen dit beeld in de gesprekken met de commissie. Dudok Wonen organiseert bijvoorbeeld samen met vijf andere organisaties elk kwartaal zogenaamde Eigen Kracht Conferenties: professionals brengen concrete maatschappelijke problemen in en de deelnemende organisaties zoeken samen naar concrete oplossingen. Soms liggen die op het gebied van vastgoed en dan kan Dudok Wonen een rol spelen. Volgens de belanghebbenden betreft Dudok Wonen bewoners goed bij herstructurerings- en renovatieprojecten.

Een woningcorporatie moet zich in ieder geval onder haar eigen huurders gelegitimeerd weten. Daarvoor is constructief overleg met bijvoorbeeld de huurdersbelangenvereniging uitermate belangrijk. De huurdersbelangenvereniging heeft het overleg gedurende een groot deel van de visitatieperiode niet als zodanig ervaren en ook de corporatie ziet dat dit kan verbeteren. Wel ziet de huurdersbelangenvereniging daar recent verbetering in komen. Er komt voorzichtig een dialoog over verschillen in visie op gang. Hierdoor is ze optimistisch voor de toekomst. Het is echter te vroeg om al te spreken van goed en constructief overleg met de huurders. Om die reden kan de commissie geen pluspunten toekennen.

De commissie merkt op dat ook in het vorige visitatierapport al werd gesignaleerd dat het gesprek met de huurders over met name visie op de verkoop van huurwoningen meer aandacht moest krijgen. De corporatie is hier kennelijk niet in geslaagd.

## **Openbare verantwoording**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Dudok Wonen publiceert elk jaar een jaarverslag waarin de prestaties van de corporatie zijn opgenomen en de belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de geplande prestaties worden toegelicht. Het verslag laat zien wat de output is geweest die Dudok Wonen in een bepaald jaar heeft gerealiseerd ('we hebben dit en dit wel of niet gedaan'). Gezien het feit dat Dudok Wonen met haar visie zo afwijkt ten opzichte van wat gebruikelijk is in de corporatiesector, zou de commissie verwachten dat het verslag daarnaast ook zou ingaan op de 'outcome' van haar handelen ('dit hebben we wel, en dit hebben we niet bereikt met onze acties').

Dudok Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Als pluspunt ziet de commissie:

- + Dudok Wonen communiceert uitgebreid en bekwaam via diverse online kanalen over haar activiteiten. De corporatie heeft een eigen nieuwswebsite ([www.dudokwonennieuws.nl](http://www.dudokwonennieuws.nl)) en bestuurder en diverse medewerkers zijn actief op Twitter. De visitatiecommissie vindt dat Dudok Wonen hier als voorbeeld kan dienen voor veel andere corporaties. In de toekomst zou de corporatie deze kanalen nog meer kunnen benutten om de dialoog met de samenleving vorm te geven.

---

<sup>10</sup> Afsprakenkader van de woningcorporaties met normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing van corporaties.

<sup>11</sup> Wet op het Overleg Huurders Verhuurders.

## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport







## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

### Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

#### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8068  
3503 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230 31 50  
www.raeflex.nl  
secretariaat@raeflex.nl

#### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Dudok Wonen

Jaar visitatie : 2015

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 11 maart 2015

Handtekening

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and appears to be the name of the director mentioned in the text above.

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Dudok Wonen te Hilversum

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer H.D. Albeda

Geboortedatum : 20/2/1959

Handtekening : 

Datum : 4/11/2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Dudok Wonen te Hilversum

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer drs.ing. G.A. van Bortel

Geboortedatum : 0-11-1963

Handtekening : 

Datum : 0-12-2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Dudok Wonen te Hilversum

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer drs. M.M.L. van Dorst

Geboortedatum : 12-5-1961

Handtekening : 

Datum : 7-11-2019

## **Bijlage 2    Curricula vitae**

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

## Voorzitter

### H.D. Albeda (Hein)



#### Korte kennismaking

Als zelfstandig adviseur houd ik me vooral bezig met burgerparticipatie en verantwoording voor gemeentes. Ik publiceer regelmatig over vraagstukken op het snijvlak tussen individueel belang en collectief belang. Sinds 2011 richt ik me ook op de verantwoording en de governance van verzekeraars. Als adviseur bij gemeentes hoor en zie ik meestal hoe gemeentes tegen corporaties aankijken; als visitator bij woningcorporaties zie ik het omgekeerde. Ik vind het belangrijk dat de maatschappij ziet wat corporaties voor elkaar krijgen. Als corporaties het beter kunnen doen, dan moet dat ook zichtbaar zijn. Als corporaties het goed doen, hoort daar de erkenning van de maatschappij bij.

#### Visitaties

Visitaties zijn belangrijk voor de verantwoording van de corporaties en voor de ontwikkeling van corporaties. Ik vind het verantwoord minstens zo belangrijk als het leereffect dat visitaties teweeg brengt. In mijn gesprekken focus ik op beide elementen. Vanuit mijn achtergrond als adviseur let ik scherp op de governance en de financiële bedrijfsvoering van corporaties. Verder kijk ik naar de wijze waarop corporaties hun maatschappelijke omgeving meenemen in het formuleren van hun beleidsagenda. Daarbij gaat het niet alleen om de inbreng van de belanghebbenden op de doelstellingen van de corporaties, maar ook of corporaties goed gebruik maken van de kennis van belanghebbenden op verschillende terreinen, zoals zorg en welzijn. De kwaliteit van de relatie met belanghebbenden is daarmee voor mij ook een belangrijk aandachtspunt in de visitaties.

#### Reeds gevisiteerd

- 2005 De Woonschakel Westfriesland, Medemblik
- 2005 Woningstichting Eerbeek, Eerbeek
- 2007 Wetland Wonen, Vollenhove
- 2007 Woonmij Dinkelborgh, Denekamp
- 2008 Gemeente Hoorn, Hoorn
- 2009 Hestia Groep, Landgraaf
- 2009 Woonstade, Groningen
- 2010 Domaas, Limburg
- 2010 Habeko Wonen, Hazerswoude-Dorp
- 2010 Woningstichting Kessel, Kessel
- 2010 Woningstichting Roermond, Roermond
- 2010 Woningstichting St. Joseph, Stamproy
- 2010 Woningvereniging Nederweert, Nederweert
- 2010 Woningvereniging Ubach over Worms, Landgraaf
- 2011 Alphons Ariëns, Druten
- 2011 Wetland Wonen, Vollenhove
- 2011 Woningstichting Wittem, Mechelen
- 2012 Lyaemer Wonen, Lemmer
- 2012 Valburg (Midterm Review), Zetten
- 2012 VitaalWonen, Limbricht

- 2012 Woningstichting Naarden, Naarden
- 2012 Goed Wonen (Midterm Review), Gemert
- 2013 Woonwaard, Alkmaar
- 2013 wonenCentraal, Alphen a/d Rijn
- 2013 De Woonschakel, Medemblik
- 2014 Stek, Lisse
- 2014 Eemland Wonen, Baarn
- 2014 Woonstichting Vooruitgang, Sassenheim
- 2014 Woonstede, Ede
- 2014 Ressort Wonen, Rozenburg
- 2014 De Goede Woning, Apeldoorn
- 2014 De Woonmensen, Apeldoorn
- 2014 Ons Huis, Apeldoorn
- 2015 Standvast Wonen, Nijmegen
- 2015 Dudok Wonen, Hilversum

#### Specifieke deskundigheid

- Bestuurservaring door het vervullen van diverse bestuursfuncties. Het meest recentelijk als voorzitter van stichting Agora Europa, gericht op de afstemming van de politieke agenda's van bestuur en burgers
- Uitgebreide kennis van burgerparticipatie en overheidsverantwoording, ondermeer door de functie van directeur bij de stichting Rekenschap, gecombineerd met financiële deskundigheid

#### Kort CV

- Geboren in 1959
- Opleiding: Kandidaats en leraaropleiding Wiskunde; diverse trainingen strategisch wetgeven, governance, gespreksvaardigheden
- 1982-1990 Fractiemedewerker bij de PPR, later GroenLinks, eerst in de gemeenteraad van Amsterdam, vanaf 1986 bij de Tweede Kamer
- 1990-1999 Beleidsfuncties ondermeer bij de Consumentenbond en als consultant bij Andersson, Elfers en Felix
- 1999-2005 Directeur Stichting Rekenschap, een stichting die zich ten doel stelde de verantwoording over overheidsuitgaven aan burgers te verbeteren
- 2005-heden Zelfstandig adviseur

#### Nevenfuncties

- 2006-heden Bestuurslid Stichting Agora Europa, gericht op de afstemming van de politieke agenda's van bestuur en burgers
- 2008-2012 Voorzitter VVE de Kersentuin
- 2012-2013 Lid Monitoring Governance Verzekeraars
- 2013-heden Voorzitter commissie Advies Stichting Toetsing Verzekeraars

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/hein-albeda/0/369/a48>

## Algemeen commissielid

### Drs. ing. G.A. van Bortel (Gerard)



#### Korte kennismaking

Mijn werkterrein is volkshuisvesting. Ik heb een opleiding Volkshuisvesting gevolgd aan de Hogeschool Tilburg, aangevuld met een universitaire opleiding Bedrijfskunde. Daarnaast heb ik op verschillende functies bij corporaties gewerkt, variërend van woonconsulent tot directiesecretaris, van kwaliteitscoördinator tot manager beleid en ontwikkeling. Ik ken de sector dus van binnenuit. Ik heb vervolgens als senior adviseur bij het RIGO gewerkt en sinds 2007 ben ik als onderzoeker en docent verbonden aan de TU Delft, eerst bij het OTB en sinds juni 2013 bij de afdeling Housing van de faculteit Bouwkunde. Daar richt ik mij op sturingsvraagstukken in de volkshuisvesting. Corporaties en hun relatie met hun maatschappelijke omgeving spelen een belangrijke rol in mijn werk. Verder verricht ik internationaal vergelijkend onderzoek naar de rol en taken van sociale verhuurders. In 2015 verwacht ik mijn promotieonderzoek naar de rol van corporaties in Engeland en Nederland in de wijkaanpak af te ronden. Naast mijn werk voor de TU Delft ben ik vice-voorzitter van de raad van commissarissen van Parteon, een middelgrote corporatie in de Zaanstreek. De visitatiemethodiek ken ik goed: ik heb eerder gevisiteerd bij KWH. Sinds april 2012 ben ik voorzitter van de Vlaamse Visitatieraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen.

#### Visitaties

Visitaties zijn een geweldig instrument voor een corporatie om te leren en te verbeteren en te verantwoorden. In feite is het een munt met twee kanten, waarbij de verantwoordingskant tot leren en verbeteren aanzet. Daarvoor biedt het visitatiesysteem de corporaties diverse aangrijpingspunten. Het begint met de oriëntatie van een corporatie op de methodiek en gaat verder met de voorbereiding van de visitatie, vervolgens het traject en de gesprekken, de aanbidding van het rapport en dan tot slot het vervolg op het rapport. Ik richt me bij visitaties op verschillende prestatievelden. Allereerst de governance: het functioneren van het toezicht, maar ook de besturing, de strategieontwikkeling en de wijze waarop wordt bijgestuurd. De verhoudingen met belanghebbenden is voor mij een aandachtspunt, maar ook het presteren naar vermogen. Verder let ik op de kwaliteit en de samenhang van het strategisch voorraadbeleid en de inbedding daarvan in het financiële beleid; hoe verhoudt dit zich tot prestatieafspraken met gemeenten over bijvoorbeeld betaalbaarheid, beschikbaarheid en nieuwbouw? Kortom ik kijk breed naar het presteren van corporaties en de methodiek biedt daarvoor verschillende invalshoeken.

#### Reeds gevisiteerd

##### *Nederlandse corporaties*

2007	Accolade Groep, Heerenveen	2011	Woningstichting Kamerik, Woerden
2008	Woonlinie, Woudrichem/Zaltbommel	2011	Triada Woondiensten, Heerde
2009	Woonplus, Schiedam	2011	Woningstichting Nieuwkoop
2010	Ymere, Amsterdam	2012	Lefier, Hoogezand
2010	Woonconcept, Meppel	2012	Woonlinie, Woudrichem/Zaltbommel
2010	Wovesto, Sint Oedenrode		
2010	Volksbelang, Made	2012	SWZ, Zwolle



2013 BrabantWonen, Oss  
 2013 3B Wonen, Bergschenhoek  
 2014 Woonstede, Ede  
 2014 de Sleutels, Leiden  
 2014 Portaal, Utrecht  
 2014 Woonwijze, Vught  
 2015 Dudok Wonen, Hilversum  
 2015 Beter Wonen Vechtdal,  
 Hardenberg

#### *Vlaamse sociale*

#### *huisvestingsmaatschappijen*

2009 De Mandelbeek, Ingelmunster  
 2009 Het Volk en De Volkshaard, Gent  
 2009 Dijledal, Leuven  
 2009 KLE Turnhout, Turnhout  
 2009 Landwaarts, Neerpelt

2012 Lierse Maatschappij voor de  
 Huisvesting, Lier  
 2012 Sociale Woningen Regio Landen,  
 Landen  
 2013 Eigen Woning, Puurs  
 2013 Bouwmaatschappij De  
 Noorderkempen, Merksplas  
 2013 De Oostendse Haard, Oostende  
 2013 Elk zijn Huis, Tervuren  
 2013 Molse Bouwmaatschappij voor de  
 huisvesting, Mol  
 2014 De Leie, Wervik  
 2014 Eigen Gift Eigen Hulp, Kuurne  
 2014 De Gentse Haard, Gent  
 2014 Kleine Landeigendom  
 Zuiderkempen, Westerlo  
 2014 Volkswoningen van Duffel, Duffel

#### Specifieke deskundigheid

- Brede en gespecialiseerde kennis van de volkshuisvesting, vanuit verschillende perspectieven
- Gespecialiseerd in governance- en organisatievraagstukken
- Uitgebreide kennis van de visitatiemethodiek

#### Kort CV

- Geboren in 1963
- Opleiding: Volkshuisvesting, Hogeschool Tilburg (nu Midden Brabant), Bachelor Economie, UVA en Doctoraal Bedrijfskunde, Open Universiteit (in deeltijd)
- 1989-1996 SAVO-Zwolle (nu DeltaWonen), diverse functies waaronder die van directie-secretaris
- 1996-2004 De Huismeesters, Groningen, diverse functies waaronder kwaliteits-coördinator en manager strategie en ontwikkeling
- 2004-2007 Senior Adviseur bij RIGO Research en Advies, Amsterdam
- 2007-heden Onderzoeker en docent bij TU Delft (tot en met mei 2013 bij het OTB en vanaf juni 2013 bij de afdeling Real Estate and Housing van de faculteit Bouwkunde)

#### Nevenfuncties

- 2012-heden Voorzitter Vlaamse Visitatieraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen
- 2010-heden Commissaris bij Parteon, Zaanstad; vanaf 2013 vice-voorzitter
- 2010-2014 Book and Policy Review editor van het International Journal of Housing Policy
- 2007-2012 Visitator bij KWH
- 2005-heden Medecoördinator werkgroep Social Housing: Institutions, Organisations and Governance, van het European Network of Housing Research

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/gerardvanbortel>

## Secretaris

### Drs. M.M.L. van Dorst (Marco)



#### Korte kennismaking

Vanaf 2003 ben ik actief in de corporatiesector: eerst als accountmanager bij Aedes en sinds 2006 als zelfstandig adviseur bij Moveo Training & Advies. Bij Moveo Training & Advies houden mijn partner en ik ons bezig met strategieontwikkeling, het communiceren met bewoners, klanten en belanghebbenden en met maatschappelijke projecten in de omgeving waar ik woon en werk: Zeeland en Zeeuws-Vlaanderen. Ik houd me bezig met de verbinding tussen het werken op een hoog abstractieniveau bij strategie- en visieontwikkeling en de ervaring in de praktijk. In de maatschappelijke projecten, maar ook in strategische adviesopdrachten, probeer ik signalen van onderop te vertalen naar visieontwikkeling. Ook probeer ik een brug andersom te slaan, tussen visieontwikkeling en de effecten daarvan op dagelijks werk en leven.

Voordat ik in de corporatiesector terecht kwam, heb ik gewerkt als adviseur voor een bureau dat zich richtte op het vergroten van medezeggenschap, ondermeer bij ondernemingsraden. Daarvoor heb ik in diverse functies bij de overheid gewerkt.

#### Visitaties

Bij visitaties kijk ik vooral naar de velden Presteren naar Ambities, Presteren naar Opgaven en de verhouding met belanghebbenden. Ik onderzoek of corporaties duidelijk hebben geformuleerd wat ze willen in een ondernemingsplan en hoe zich dat vertaalt in de praktijk. Het moet voor belanghebbenden helder zijn waar het de corporatie omgaat en of ze ook de prestaties behalen die er toe doen. Mijn kennis van het werken bij de overheid, mijn ervaring in de volkshuisvesting en mijn advieservaring met medezeggenschap en visieontwikkeling, helpen om scherp te kijken bij visitaties en input te leveren aan de commissie voor de beoordeling.

#### Reeds gevisiteerd

- 2010 Woningstichting Buitenlust, Oegstgeest
- 2010 Woongoed Flakkee, Middelharnis
- 2010 Woonservice Drenthe, Westerbork
- 2010 Woningstichting Hellendoorn, Hellendoorn
- 2011 Actium, Assen
- 2011 Alphons Ariëns, Druten
- 2011 De Zes Kernen, Abbenbroek
- 2011 Plicht Getrouw, Bennekom
- 2011 SCW Tiel, Tiel
- 2011 Wonen Midden-Delfland, Maasland
- 2012 Woningstichting Heteren, Heteren
- 2012 Bo-Ex, Utrecht
- 2013 Woningstichting Leusden, Leusden
- 2013 Bernardus Wonen, Oudenbosch
- 2014 Portaal, Utrecht
- 2014 Woonwijze, Vught
- 2014 De Goede Woning, Apeldoorn
- 2014 De Woonmensen, Apeldoorn

2014 Ons Huis, Apeldoorn  
2015 Dudok Wonen, Hilversum

#### Specifieke deskundigheid

- Kennis van de volkshuisvestingssector
- Ervaring in beleidsontwikkeling en vormgeven van participatie

#### Kort CV

- Geboren in 1966
- Opleiding: Doctoraal Maatschappijgeschiedenis en post-HBO management
- 1990-2000 Beleidsmedewerker bij het Ministerie van Economische Zaken en manager bij Senter Novem
- 2000-2003 Organisatieadviseur bij Mede
- 2003-2006 Accountmanager Aedes
- 2006-heden Zelfstandig adviseur bij Moveo Training & Advies

#### Nevenfuncties

2005-2006 Lid belanghoudersraad Woongoed Zeeuws-Vlaanderen  
2008-heden Voorzitter dorpsraad Lamswaarde  
2012-heden Lid Adviesraad Centraal Wonen Zevenkamp

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/marcovandorst>



## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag 2011-2013</li> <li>• Strategienota 2009-2012</li> <li>• Strategienota 2013-2016</li> <li>• Regionale Woonvisie 2007-2020</li> <li>• Prestatieafspraken Bussum</li> <li>• Prestatieafspraken Naarden</li> <li>• Verkoopbeleid</li> <li>• Portefeuillestrategie</li> <li>• Huisvestingsverordening</li> <li>• Convenant Woonruimteverdeling</li> <li>• Position Paper</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslagen HuurdersBelangenVereniging 2011 t/m 2013</li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporatie in perspectief</li> <li>• Begroting</li> <li>• Jaarrekening</li> <li>• Treasurybeleid</li> <li>• Continuïteitsoordeel</li> <li>• Solvabiliteitsoordeel</li> <li>• Kwartaalrapportages</li> <li>• Oordeelsbrieven ministerie van BZK</li> <li>• Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RvC verslagen</li> <li>• Governancestructuur</li> <li>• Statuten stichting Dudok Wonen</li> <li>• Huishoudelijk reglement RvC</li> <li>• Treasurystatuut</li> <li>• Directiereglement</li> <li>• Verbindingenstatuut</li> <li>• Beginselen good governance</li> <li>• Profiel RvC</li> <li>• Protocol Belangenverstrengeling</li> <li>• Evaluatie governancecode</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst HuurdersBelangenVereniging</li> </ul>



## **Bijlage 4    Lijst geïnterviewde personen**

### **Geïnterviewde personen**

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal negen face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Dudok Wonen.

#### Raad van commissarissen

- Mevrouw A.Y. Sanson (voorzitter)
- Mevrouw T.C. Lamers
- De heer R.W.M. Takken
- De Heer C. Van Vlissingen
- De heer W.F.P. Weide

#### Directeur/bestuurder

- De heer H.A. Zanting

#### Managementteam

- Mevrouw N. Spee
- De heer S. Timmerman

#### Huurdersbelangenvereniging Dudok Wonen

- De heer C. Pesch (voorzitter)
- Mevrouw G. Pesch
- De heer G. Elbers
- De heer G. Herders (adviseur)

#### Gemeente Hilversum:

- Mevrouw N. Van Vroonhoven (wethouder)
- Mevrouw B. Boerman (Ambtenaar Wonen)

#### Gemeente Bussum:

- Mevrouw L. De Ridder (wethouder)
- De heer B. Versteegh (medewerker Volkshuisvesting en economie)

#### Hilverzorg:

- De heer B. Hammer (lid Raad van Bestuur)

#### Sherpa:

- De heer W. Hartongh (directeur Vastgoed en Facilitair)

#### Versa:

- Mevrouw E. Lohuis (regiomanager Hilversum, Weest en Wijdermeer)

### **Telefonische interviews**

#### Gemeente Naarden:

- Mevrouw M. Sanderse (wethouder)





## Bijlage 5 Overzicht van de opgaven van Dudok Wonen

Thema	Opgaven	Bron
<b>Betaalbaarheid/ beschikbaarheid</b>	Focus op het huisvesten mensen met minder kansen op de woningmarkt, met name jongeren tot 30 jaar, jonge gezinnen van 30-45 jaar en mensen die wonen met zorg combineren.	Regionale Woonvisie
	De sociale voorraad neemt op regionaal niveau niet af en blijft beschikbaar voor lagere inkomensgroepen.	Regionale Woonvisie
	Gezien de (te) kleine omvang van de sociale voorraad in Laren, Blaricum, Naarden en Wijdemeren blijft deze voorraad minimaal gehandhaafd.	Regionale Woonvisie
	De beschikbaarheid van de sociale voorraad en het betaalbare segment wordt mede vergroot door in te zetten op doorstroming. Dat betekent dat er in het regionale woningbouwprogramma ook een deel middeldure huur en koop zit.	Regionale Woonvisie
	Vuistregel voor de verdeling van de totale voorraad is 1/3 sociaal c.q. betaalbaar, 1/3 middelduur en 1/3 duur.	Regionale Woonvisie
	Creëren van een gedifferentieerder woonaanbod door het stimuleren van dynamiek op de woningmarkt, zowel door innovatief bouwen en herstructureren, als door het optimaliseren van de mogelijkheden die de bestaande voorraad biedt.	Regionale Woonvisie
	In de regio worden vernieuwende woon- en eigendomsvormen ontwikkeld en aangeboden.	Regionale Woonvisie
	De regio is een proeftuin voor experimenten die bedoeld zijn om de knelpunten in het wonen aan te pakken en die aansluiten bij de ambities van de regionale woonvisie. De gemeenten bieden hier letterlijk en figuurlijk ruimte voor.	Regionale Woonvisie
	De focus bij deze experimenten ligt op de ontwikkeling van concepten voor betaalbaar wonen.	Regionale Woonvisie
	De verhuurders verdelen de voor verhuur vrij komende woningen met inachtneming van het volgende systeem: 1. de voor verhuur beschikbaar komende woningen worden regionaal transparant en eenduidig in een voor iedereen bereikbaar en toegankelijk medium aangeboden; 2. in de advertentie wordt in ieder geval de verhouding inkomen-huurprijs vermeld die op de vrijkomende woningen betrekking heeft; 3. de uiteindelijke verhuringen dienen door de verhuurders te worden verantwoord in het hiervoor bedoelde medium. In afwijking van het in lid 1 gestelde geldt dat verhuurders een herhuisvestingsurgente met een terugkeergarantie voor een bepaalde buurt/wijk direct kunnen bemiddelen. De in de regio actieve partijen faciliteren onder en met elkaar een zorgvuldige en passende overleg- en besluitvormingsstructuur over de regionale woonruimteverdeling.	Convenant Woonruimte Verdeling
	Partijen maken gedegen afspraken (te noemen huur-inkomentabel) over de relatie tussen de maandelijkse huurprijs en het huishoudinkomen.	Convenant Woonruimte Verdeling
	Het eerste jaar kunnen maximaal 350 woningen aan	Convenant

Thema	Opgaven	Bron
	jongeren tot en met 25 jaar worden verloot.	Woonruimte Verdeling
	Minimaal 90 procent van de vrijkomende sociale huurwoningen moet worden toegewezen aan mensen met een inkomen onder de € 34.000 belastbaar per jaar.	EU-richtlijn
	Partijen spreken af dat de omvang van de sociale voorraad (sociale verhuur, startersleningen en tussenvormen als Koop Goedkoop, Kopen naar Wens en Koopgarant) in Naarden niet onder de 1.625 woningen komt. Het aandeel van Dudok Wonen is 930. De verdeling tussen de partijen kan licht verschuiven.	Prestatie afspraken Naarden
	Bij nieuw te bouwen huurwoningen zullen de vrijheden bij toewijzing, geboden in het regionale toewijzingssysteem, zoveel mogelijk worden benut t.b.v. starters/jongeren, ouderen en bijzondere beroepsgroepen (zorg, onderwijs, politie en brandweer).	Prestatie afspraken Naarden
	De secundaire doelgroep van mensen met lagere middeninkomens (34.000-43.000) wordt door Dudok Wonen bediend met kooparrangementen (tussenvormen) om zo toch doorstroming mogelijk te maken en deze groep een kans te bieden een stap te maken in hun woon carrière.	Prestatie afspraken Naarden
	Partijen brengen jaarlijks de ontwikkelingen van de doelgroepen, voorraad, beschikbare woningen en voorraad volgens het vigerende beleid van de corporaties in beeld. Op het moment dat het totale aandeel beschikbare woningen voor de laagste inkomensgroep lager is dan het aandeel lage inkomens, treden partijen met elkaar in overleg en maken aanvullende afspraken. Het is aan de afzonderlijke partijen om te bepalen welke producten zij inzetten om de verschillende doelgroepen te bedienen; de corporaties zijn hierin complementair.	Prestatie afspraken Bussum
	Er zijn aparte afspraken tussen gemeente en Dudok Wonen over de verkoop beperkende bepalingen.	Prestatie afspraken Bussum
<b>Bijzondere doelgroepen</b>	Op basis van het WMO-beleidsplan voor de regio de opgave voor beleidsterreinen wonen en ontwikkeling op het gebied van maatschappelijke opvang bepalen. Uitgangspunt is dat ingespeeld wordt op de veranderende behoefte in maatschappelijke opvang en dat deze behoefte niet alleen traditioneel maar ook innovatief ingevuld kan worden. Daarvoor is het mede noodzakelijk om inzicht te krijgen in de aantallen/omvang van de uitstroom uit de opvang.	Regionale Woonvisie
	Regionale (prestatie)afspraken maken met zorg- en welzijnsinstellingen en woningcorporaties over adequate huisvesting en uitstroom maatschappelijke opvang.	Regionale Woonvisie
	De corporaties voorzien het 'Loket Wijzer' van actuele en adequate informatie over haar aanbod. Daarnaast overleggen de gemeente en de ketenpartners (waaronder de corporaties) periodiek over de uitvoering van de WMO. De corporaties leven waar mogelijk ondersteuning en verwijzen hun klanten door naar het 'Loket Wijzer'.	Prestatie afspraken Naarden
	Beide corporaties zullen woonruimte leveren om te kunnen voldoen aan de jaarlijkse taakstelling die de gemeente Naarden van het Rijk krijgt opgelegd voor het	Prestatie afspraken Naarden

Thema	Opgaven	Bron
	huisvesten van statushouders. De gemeente zal hiervoor de benodigde woningen claimen en doet dit bij voorkeur in overleg met de corporaties.	
	De woningvoorraad in Bussum bevatte in 2013 voldoende toegankelijke woningen voor bijzondere doelgroepen op basis van het sterrenstelsel. Die verwachting is er ook voor de toekomst. Het proces van aanpassing en toewijzing vergt wel aandacht. Partijen verkennen de omvang van de problematiek en zoeken samen oplossingen.	Prestatie afspraken Bussum
	Partijen monitoren het aantal huisuitzettingen en de redenen ervoor.	Prestatie afspraken Bussum
	Dudok Wonen neemt 50 procent van de taakstelling voor statushouders voor haar rekening.	Prestatie afspraken Bussum
	Per kalenderjaar kunnen 5 tot maximaal 10 procent van de jaarlijks vrijkomende woningen worden aangeboden in een spoedzoekregeling ten behoeve van woningzoekenden die aangeven met spoed een woning te zoeken.	Convenant Woonruimte Verdeling
	Verhuurders hebben de mogelijkheid om maximaal 2 procent van de vrijkomende woningen in te zetten als vrije beleidsruimte ten behoeve van zittende huurders. Verhuurders geven na afloop van het kalenderjaar overzicht en inzicht in de mate waarin en de aard van de situaties waarin van de 2 procent ruimte gebruik is gemaakt.	Convenant Woonruimte Verdeling
	Corporaties houden zich aan de afspraken rond urgente toewijzingen zoals afgesproken in de Huisvestingsverordening.	Huisvestingsverordening
<b>Ontwikkeling voorraad</b>	Creëren van een gedifferentieerder woonaanbod door het stimuleren van dynamiek op de woningmarkt, zowel door innovatief bouwen en herstructureren, als door het optimaliseren van de mogelijkheden die de bestaande voorraad biedt.	Regionale Woonvisie
	Inzet van vernieuwende en creatieve instrumenten en ideeën om ook op langere termijn genoeg nieuwbouw mogelijkheden te realiseren.	Regionale Woonvisie
	Bij de programma-invulling van vernieuwing- en nieuwbouwprojecten wordt rekening gehouden met de vraag naar geschikte woningen (nultreden), voorzieningen (zorg en welzijn) en woonomgeving (centraal, toegankelijk, goed bereikbaar).	Regionale Woonvisie
	Nieuw regionaal woningbouwprogramma vaststellen waarin het streven naar meer differentiatie en het vergroten van de betaalbare woningvoorraad, met name eengezinswoningen, en zo het creëren van doorstroming, verankerd is.	Regionale Woonvisie
	Uitgangspunt is dat alle gemeenten betaalbare	Regionale

Thema	Opgaven	Bron
	nieuwbouw realiseren, zowel in de huur- als de koopsector. <sup>12</sup>	Woonvisie
	Jaarlijks wordt de regionale woningmarkt gemonitord. Onderdeel van deze monitor zijn de gerealiseerde en geplande nieuwbouw, en te verwachten ontwikkelingen (o.a. op basis van plancapaciteit). De monitor vormt de basis voor beslissingen over bijstellen van woningbouwprogramma(s).	Regionale Woonvisie
	De partijen in Naarden voegen in de looptijd van de afspraken (2011 – 2014) minimaal 40 nieuwbouw woningen toe aan de sociale voorraad.	Prestatie afspraken Naarden
	Dudok Wonen onderzoekt de haalbaarheid van het Centrumplan Keverdijk aan de Kolonel Verveerstraat. Het programma betreft de realisatie van 65- 85 vervangende woningen in combinatie met zorg- en welzijnsvoorzieningen en parkeren voor diverse deelgroepen. Sloop van 16 woningen is onderdeel van het programma.	Prestatie afspraken Naarden
	Gemeente gaat in gesprek met de corporaties over de mogelijkheid om een deel van het te realiseren programma op de locatie Bekkerschool in portefeuille te nemen, geheel of gedeeltelijk als sociale voorraad.	Prestatie afspraken Naarden
<b>Duurzaamheid/ energie-prestaties</b>	Partijen maken jaarlijks de voortgang van de verduurzaming van de sociale voorraad in Bussum inzichtelijk. Hiertoe brengen ze de voorgenomen en gerealiseerde prestaties in beeld.	Prestatie afspraken Bussum
	Corporaties maken inzichtelijk hoe zij bij nieuwbouwprojecten scoren op de DuBo-menukaarten.	
	De partijen verkennen in 2013 de mogelijkheden voor het opzetten van een project waarin de huurders van de drie corporatie zonnepanelen kunnen laten plaatsen en de investering gedeeld wordt tussen corporatie, gemeente en huurder.	
<b>Leefbaarheid en veiligheid</b>	Elk kwartaal vindt casusoverleg plaats waar gemeente en corporaties de problemen van overlast en woonproblemen benoemen en kennis van nemen.	Prestatie afspraken Naarden en Bussum
	Binnen woonruimteverdeling systeem hebben de corporaties de mogelijkheid om 2 procent van de vrijkomende woningen in te zetten als vrije beleidsruimte t.b.v. zittende huurders. Corporaties zullen hiervan melding maken bij de gemeente.	Prestatie afspraken Naarden en Bussum
	Streven is een convenant te sluiten voor de aanpak van woonfraude en die uitwisseling van gegevens mogelijk maakt.	Prestatie afspraken Naarden en Bussum
	Partijen besluiten in 2013 of buurtbemiddeling ook in Bussum wordt opgezet en maken nadere afspraken over onder andere kostenverdeling.	Prestatie afspraken Bussum

<sup>12</sup> De regionale Woonvisie hanteert zowel voor huur als koop vier prijsklassen: Betaalbaar (H; < € 520, K; € 200.000), Middelduur (h: € 520-615, k: € 200.000 -350.000), Duur (h: € 615 - 800, k: € 350.000 - 500.000) en Topduur (h: > € 800, k: > € 500.000) (peildatum 1-1-2007).

## Bijlage 6 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden (2010, 2011, 2012, 2013)								Cijfer
<b>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</b>								<b>7</b>
<u>Beschikbaarheid woningen</u>								
<b>Beschikbaarheid huurwoningen</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014*</b>	<b>%</b>
Goedkoop	1.319	22,4	941	16,2	744	12,8	744	11,9
Betaalbaar	3.186	54,2	3.499	60,1	3.339	57,4	2.670	42,7
Duur tot huurtoeslaggrens	1.139	19,4	996	17,1	1.095	18,8	1.958	31,3
Boven huurtoeslaggrens	239	4,1	390	6,7	640	11,0	885	14,1
<b>TOTAAL</b>	<b>5.883</b>	<b>100</b>	<b>5.436</b>	<b>100</b>	<b>5.815</b>	<b>100</b>	<b>6257</b>	<b>100</b>
Bron: CiP, * Bron: jaarverslag								
<b>Type woongelegenheden (% van totaal)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014 *</b>				
Eengezinswoningen	51,5	50,6	50,6	50,7				
Meergezinsetage-bouw zonder lift	20,1	22,7	24,1	24,5				
Meergezinsetage-bouw met lift	16,7	13,5	14,2	13,8				
Hoogbouw	3,2	4,7	4,9	4,9				
Onzelfstandige overige woongelegenheden	8,5	8,6	6,3	6,1				
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>				
Bron: CiP, * Bron: jaarverslag								
<u>Toewijzing</u>								
De woningcorporaties in regio Gooi & Vechtstreek lanceerden de vernieuwde website: <a href="http://www.woningnetgooienvechtstreek.nl">www.woningnetgooienvechtstreek.nl</a> . Het zoeken naar een sociale huurwoning wordt hierdoor gemakkelijker en is meer afgestemmd op de wensen van de woningzoekende:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dagelijks de nieuwe woningen online;</li> <li>• direct inzicht in slagingskans van betreffende woning;</li> <li>• afgestemd op zoekgedrag woningzoekende;</li> <li>• aanbevelen van woningen die vallen buiten zoekprofiel maar met hoge slagingskans;</li> <li>• gratis abonneren op DigiZine, 2 keer per week het woningaanbod per e-mail;</li> <li>• voorrang woningzoekenden met een zorgindicatie (WMO of AWBZ).</li> </ul>								
Vanaf juni 2013 kunnen alle woningzoekenden in de regio met hun vragen terecht bij het Klantencontact Centrum van WoningNet. Zo wordt er eenduidige informatie verstrekt en hoeft de klant niet meer te bellen of e-mailen met deelnemende corporaties.								
<b>Toewijzing woningen binnen EU-normen</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014*</b>				
% toewijzing aan doelgroep (< € 34.085, prijspeil 2012)	98,1	94,6	93,0	99,0				
Bron: CiP, N.B. EU-norm is minimaal 90%. * = bron jaarverslag								
<b>% vrijkomende toegewezen woningen</b>	<b>2008-2011</b>	<b>2009-2012</b>	<b>2010-2013</b>					
Binnen inkomensgrenzen uit de wet Huurtoeslag	69,5	66,3	70,1					
Buiten inkomensgrenzen uit de wet Huurtoeslag	30,5	33,7	29,9					
- waarvan passend	65,2	61,6	55,6					
- waarvan te duur	33,6	35,9	42,1					
- waarvan te goedkoop	1,2	2,5	2,3					
Bron: CiP								
<u>Speciale huur- en verkooparrangementen</u>								
Dudok Wonen is actief op het terrein van sociale koop arrangementen (o.a. Koop Goedkoop).								
<b>Kooparrangementen:</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>						
Koop Goedkoop	680	572						
Kopen naar Wens	463	449						
<b>Totaal</b>	<b>1.143</b>	<b>1.021</b>						
Bron: jaarverslag 2013								

**Geleverde prestaties op de prestatievelden (2010, 2011, 2012, 2013)**

**Cijfer**

Koop Goedkoop is een betaalbaar koopproduct waarmee mensen, voor wie een woning op de reguliere markt onbetaalbaar is, in staat worden gesteld om een woning te kopen. Bij deze constructie worden grond en opstal gesplitst: de opstal wordt verkocht en de grond verhuurd (tegen een korting in jaar 1 van 100%, in jaar 2 van 90%, in jaar 3 van 80%, enz.). De woonlasten van een Koop Goedkoopwoning liggen hierdoor tot 30% lager dan van een normale koopwoning.

Kopen naar Wens zet Dudok Wonen in om huurders betaalbaar de eigen woning of een andere woning in de Gooi- of Vechtstreek te laten kopen. De koper koopt een woning van de corporatie. De koper betaalt bij aankoop slechts een deel van de aankoopprijs. Dit zogenaamde instapbedrag bedraagt minimaal de helft van de marktwaarde. Voor het overige deel krijgt de koper het recht om de betaling uit te stellen. De uitgestelde betaling moet uiterlijk bij doorverkoop terugbetaald worden. In 2011 is Kopen naar Wens ook ingezet om starters, die geen huurder waren van Dudok Wonen aan een woning in het Gooi te helpen.

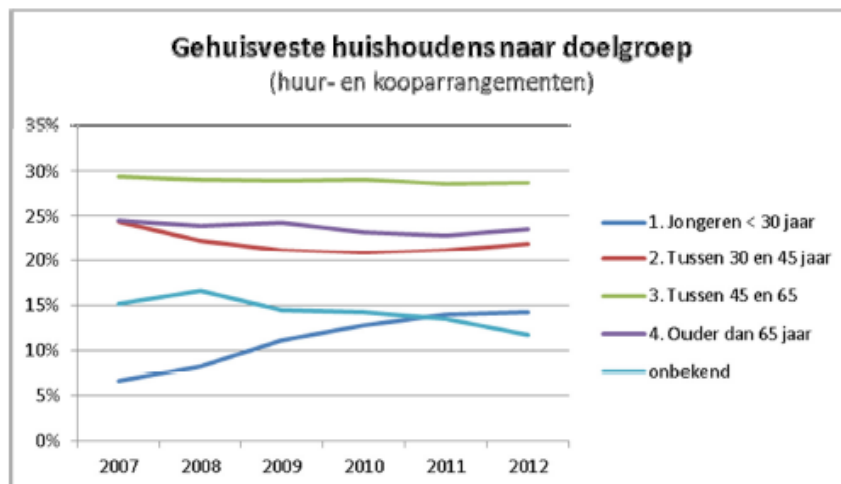
Dudok Wonen maakt ook gebruik van Verzilverd Wonen®. Hierbij wordt in feite de omgekeerde weg gevolgd: een koopwoning van een oudere eigenaar wordt tegen gereduceerde prijs door Dudok Wonen aangekocht en met het "recht van gebruik en bewoning" al dan niet tegen een lage maandelijks vergoeding aan dezelfde bewoner beschikbaar gesteld.

Dudok Wonen verkoopt weinig woningen op een 'gewone' manier en dan alleen voornamelijk bij nieuwbouwprojecten. De woningen bij de Melkfabriek zijn voor een deel regulier verkocht. De corporatie heeft geen terugverkoop gedaan in de afgelopen jaren. Koop Goedkoop wordt door de koper zelf weer verkocht met de korting op de canon. Op Kopen naar Wens zit geen terugkoopplicht maar een terugkooprecht voor de corporatie. Daar heeft Dudok Wonen tot op heden geen gebruik van gemaakt.

Percentage gehuisveste klanten in sociaal kooparrangement (bron: jaarverslag 2013)

Jaar	Percentage
eind 2011	12,2%
eind 2012	13,8%
eind 2013	15,1%

In 2013 startte Dudok Wonen met de ontwikkeling van het product 'ingroei huur'; een product om huurders in het sociale huursegment te verleiden om door te stromen naar het vrije sectorsegment door het betaalbaar maken van een vrije sectorwoning. Het product ingroei huur geeft mensen de gelegenheid langzaam te wennen aan een geliberaliseerde huurprijs. Het doel van het product is huishoudens geleidelijk te laten wennen aan een marktconforme vrije sectorhuur. De doelgroep voor dit product zijn huishoudens met een middeninkomen. Ingroei huur is nog in ontwikkeling en daarom in 2013 en 2014 nog niet ingezet. Door de economische crisis ervaart de corporatie dat er minder behoefte is aan dit product. Bestaande klanten hebben meer behoefte aan een tijdelijke financiële steun in de vorm van het maatwerk woonbudget.



Bron: jaarverslag 2012

**Geleverde prestaties op de prestatievelen  
(2010, 2011, 2012, 2013)**

**Cijfer**

**Betaalbaarheid**

Huurprijsbeleid

Per 1 juli 2012 hanteert Dudok Wonen voor alle woningen die bij mutatie beschikbaar komen voor verhuur het volgende huurbeleid:

- circa 2/3 wordt aangeboden in de sociale huur voor inkomens tot € 34.085,=
- het huurprijsbeleid in de sociale verhuur ook na invoering van de schaarste punten wordt gehandhaafd op 100% van de maximaal redelijke huur, tenzij de huur boven de huurtoeslaggrens komt of er sprake is van subsidiabele servicekosten Om die redenen kan Dudok Wonen de huurprijzen aftoppen.
- de duurdere circa 1/3 wordt aangeboden in de vrije sector tegen markthuur voor inkomens vanaf € 34.085,=

Huurgegevens	2011	2012	2013	2014 *
Mutatiegraad	7,2	5,2	6,2	7,4
Huurachterstand in % jaarhuur	1,9	1,7	1,9	1,7
Huurderving in % jaarhuur	1,4	3,3	3,6	2,4
Gemiddelde huurprijs p/mnd woongelegenheden	453	477	477	548
Gemiddelde huurprijs p/mnd huurwoningen	457	492	501	558
Gemiddelde huurverhoging %	16,7	5,2	0,0	3,39
Huur in % van maximaal toegestane huur DAEB	68,0	67,0	67,4	68,4
Huur in % van maximaal toegestane huur niet-DAEB	-	86,3	87,7	87,0
Huur in % WOZ-waarde	2,8	3,2	3,4	3,8

Bron: CiP, \* bron jaarverslag 2014

Aanpak huurachterstanden:

Dudok Wonen zette in 2013 intensief in op incasso. In een steeds vroeger stadium nam zij contact op met de huurders om betalingsachterstanden op te lossen. Het doel is dat de huurder zelf zijn verantwoordelijkheid neemt en uiteindelijk zijn uitgaven weer onder controle krijgt en zo ontruiming voorkomt. Dudok Wonen verwijst huurders met ernstige financiële problemen in een vroeg stadium door naar de betreffende instanties. In veel gevallen is dat nog voordat een achterstand bij een deurwaarder ligt. De doelstelling om meer betalingsachterstanden in eigen beheer te houden (dus niet over te dragen aan een deurwaarderskantoor) is behaald. Het aantal dossiers dat in beheer is bij de deurwaarder en de hoogte van de totale achterstand is gedurende de loop van het jaar gedaald. Dudok Wonen verwacht dat dit op lange termijn een positieve bijdrage zal leveren aan een lager achterstandspercentage (geen kosten deurwaarder). Hiermee levert de corporatie een bijdrage aan de armoedebestrijding en het welzijn van de huurders.

Jaar	Aanzegging	Ontruiming
2011	59	11
2012	43	9
2013	2014	100
2014	2014	100

Bron: jaarverslagen

**2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

**8**

**Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte**

	2011	2012	2013	2014*
Aandeel ouderen- en gehandicapten-woningen (% tov totaal aantal woongelegenheden)	0,0	0,0	0,0	0,0
Aandeel nultredewoningen	27,0	19,5	19,8	21,8
Toewijzingen woningen aan 65+'ers (% toewijzingen totaal)	8,1	10,7	10,8	9,9

Bron: CiP, \* Bron: jaarverslag

Toewijzing woningen aan bijzondere doelgroepen (in de sociale huurwoningen)

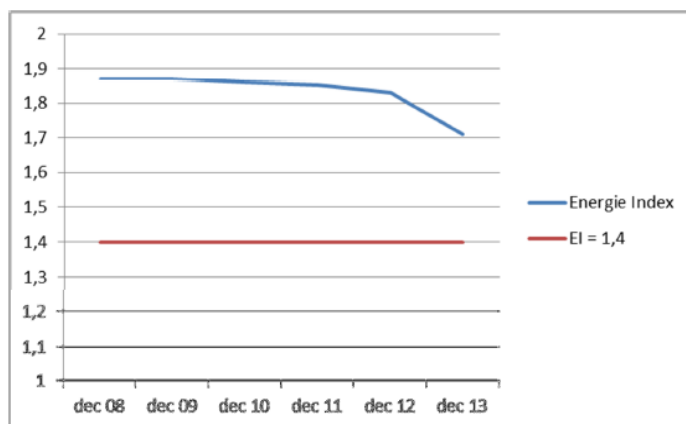
	2011	2012	2013	2014*
2% regeling	4	3	7	3
2e kans	1	1	2	6
Anti-Kraak	0	1	0	0
Doorschuiwing	0	43	6	3

Geleverde prestaties op de prestatievelden (2010, 2011, 2012, 2013)					Cijfer
Gehandicapten	5	10	1	5	
Gewone urgenten (sociaal en medisch)	26	17	13	12	
Overig vangnet	8	0	5	5	
Spoedzoeker	4	27	20	3	
Stadsvernieuwingsurgenten	3	2	0	0	
Statushouder/generaal pardonner	16	6	7	21	
Tijdelijke verhuur	7	10	24	15	
Vestigers	2	1	6	18	
Woningruil	18	9	5	6	
<b>Totaal bijzondere doelgroepen</b>	<b>94</b>	<b>130</b>	<b>95</b>	<b>97</b>	
<b>Totaal aantal toewijzingen</b>	<b>418</b>	<b>506</b>	<b>426</b>	<b>472</b>	
<b>% toewijzingen aan bijzondere doelgroepen</b>	<b>22,5</b>	<b>25,7</b>	<b>22,3</b>	<b>20,6</b>	
Bron: Jaarverslagen en CiP (voor totaal aantal toewijzingen) , * Bron: jaarverslag					
<b>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>					<b>7</b>
<b>Prijs-kwaliteitverhouding</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014**</b>	
Gemiddeld aantal punten woningwaardering huurwoningen DAEB *	149	150	149	152	
Gemiddeld aantal punten woningwaardering huurwoningen niet-DAEB	*	191	182	192	
Gemiddelde puntprijs huurwoningen (x € 1) DAEB	3,07	3,12	3,26	3,45	
Gemiddelde puntprijs huurwoningen (x € 1) niet-DAEB	*	4,35	3,41	4,67	
Bron: CiP, * onderscheid DAEB-niet-DAEB is alleen in CiP 2013 e.v. opgenomen. In jaren ervoor geen onderscheid. ** Bron: jaarverslag					
<b>Kwaliteit woningvoorraad (aantal woningen naar kwaliteitspunten)</b>					
<b>Onderhoud, woningverbetering en energie-investeringen</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014*</b>	
<b>Lasten onderhoud (x € 1.000)</b>	<b>781</b>	<b>878</b>	<b>1.619</b>	<b>3.273</b>	
• Klachtenonderhoud	150	146	171	0	
• Mutatieonderhoud	94	164	238	1.150	
• Planmatig onderhoud	536	568	1.210	2.123	
Woningverbetering (aantal)	36	402	2.423	362	
Woningverbetering (x € 1.000) gem. per wooneenheid	53.583	30.843	2.700	8.496	
Kosten energiemaatregelen (x € 1.000)	0	0	0	0	
Aantal energie-investeringen	0	0	0	0	
Bron CiP, * Bron: jaarverslag					
<b>Kwaliteit dienstverlening (o.b.v. KWH)</b>					
<b>KWH-cijfers</b>	<b>'14</b>	<b>'13</b>	<b>'12</b>	<b>'11</b>	<b>TOTAAL</b>
Telefonische bereikbaarheid	7,1	7,1	7,5	7,0	7,2
Woning onderhouden	8,1	6,8	7,4	7,2	7,4
Woning verlaten	7,6	7,9	7,8	8,1	7,9
Klachten afhandelen	6,1	6,2	6,2	6,7	6,3
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,23</b>	<b>7,0</b>	<b>7,23</b>	<b>7,25</b>	<b>7,2</b>
Bron: jaarverslagen 2011 en 2012 en KWH-dashboards 2013 en 2014					
In 2011 heeft Intomart GfK in opdracht van de HBV een onderzoek verricht waarbij 500 huurders telefonisch zijn geënquêteerd. In grote lijnen komt uit het onderzoek door Intomart dezelfde uitkomst als de KWH meting. Op het aspect 'eerlijk' is er een significante stijging in het imago geconstateerd ten opzichte van het onderzoek in 2009. Echter huurders zijn ontevreden over de overlast die ervaren wordt bij onderhoudsprojecten. Verbetering van de communicatie is wenselijk rond de voortgang onderhoudsproject, reparatieverzoeken en klachtenafhandeling. Bij reparatieverzoeken spelen ook snelheid en rekening houden met de wensen van huurders een rol. Driekwart van de huurders is tevreden over de telefonische bereikbaarheid van Dudok Wonen.					



**Energie en duurzaamheid**

Dudok Wonen heeft als doel gesteld dat ons woningbezit in 2020 een gemiddelde Energie-index heeft tussen 1,25 en 1,40 (Label B/C). Eind 2012 had ons bezit een gemiddelde Energie-index van 1,83. Eind 2013 is dat 1,71. Beide vallen onder energielabel D. Een deel van de verbetering van de Energie-index is logischerwijs te verklaren door het toepassen van energetische maatregelen. Daarnaast heeft in 2013 dataopschoning plaatsgevonden die ook heeft bijgedragen aan de verbetering van de Energie-index. Dudo Wonen investeert in energie besparen en energie opwekken.



Ontwikkeling in Energie Index 2008-2013

Bron: jaarverslag 2013

Stand per 31-12-'14	Gem. E.I.	Gemid. Label
<b>De Alliantie</b>	2,22	E
<b>Dudok Wonen</b>	1,70	D
<b>Het Gooi en Omstreken</b>	1,91	D

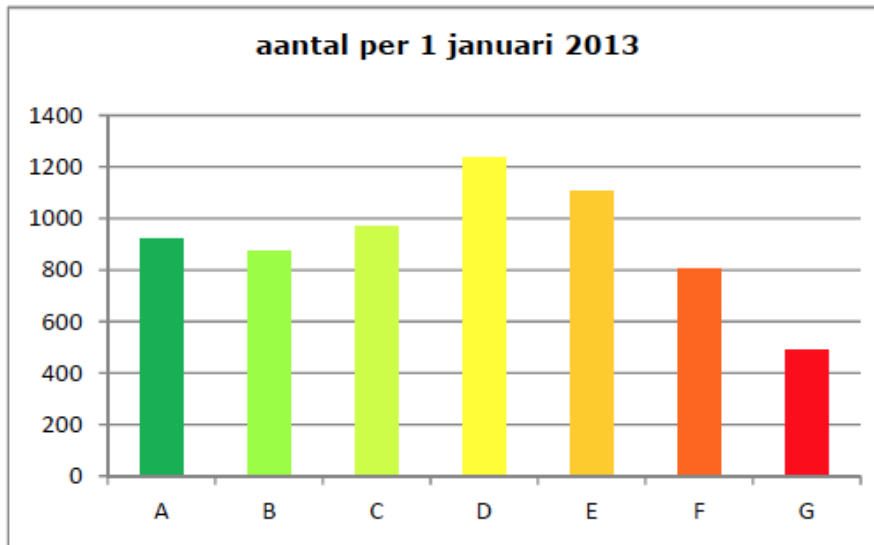
Bron: presentatie voor gemeente Bussum

Energie opwekken: Bij geïsoleerde woningen wordt duurzaam opgewekte energie relatief steeds belangrijker als bijdrage aan CO2-reductie. De effecten van het huidige programma van duurzaamheidsmaatregelen (HR++ glas, spouwmuurisolatie, installatie van CV etc.) lopen ten einde. Daarom zoekt Dudok Wonen naar mogelijkheden om duurzaam energie op te wekken. In 2013 startten we met een verkenning van de mogelijkheden die onze woningportefeuille biedt voor het toepassen van PV-panelen. Daarbij richten we ons op zowel complexen in ons bezit, als op VvE-complexen. De resultaten daarvan zijn in 2014 beschikbaar. Ook zijn in 2013 2 Warmte-Koude-Opslag installaties (WKO's) opgeleverd in de nieuwbouwprojecten De Egelantier en in de Melkfabriek. Voor beide WKO's zijn meerjarige contracten aangegaan voor de uitbesteding van de exploitatie. (Bron: jaarverslag 2013)

Labelverdeling per 1 januari 2013 (N.B. in jaarverslag 2014 geen recenter overzicht)

**Geleverde prestaties op de prestatievelden  
(2010, 2011, 2012, 2013)**

**Cijfer**



Bron: jaarverslag 2012

**4. (Des)investeringen in Vastgoed**

**8**

**Nieuwbouw, sloop, samenvoeging, verkoop**

Gemiddelde % in relatie tot voorraad laatste jaar	2009-2011	2010-2012	2011-2013
Nieuwbouw woongelegenheden	1,8	1,6	1,3
Sloop woongelegenheden	0,8	0,4	1,2
Aankoop woongelegenheden	0,1	0,2	0,1
Verkoop woongelegenheden	2,8	2,3	2,3
Nieuwbouw koopwoningen	0,5	0,6	0,2

Bron: CiP

Realisatie, aantallen	2010	2011	2012	2013	2014
Nieuwbouw huurwoningen	101	85	84	122	30
Nieuwbouw koopwoningen	1	68	23	14	0
Sloop	33	52	0	19	0
Verkopen	148	204	114	139	106

Bron: Dudok Wonen

Uit jaarverslag 2013:

In 2013 leverden wij in totaal 222 nieuwbouwappartementen met parkeerplaatsen op en 4.957 m2 bedrijfs- en maatschappelijk onroerend goed. Er werden in totaal 86 nieuwe woningen in aanbouw genomen. Begin 2013 rondden wij een ingrijpende renovatie van 184 woningen af. Aansluitend startte de voorbereiding van eenzelfde renovatie van nog eens 135 woningen. Deze renovatie ging eind 2013 in uitvoering. Van de 222 nieuwe appartementen zijn er 205 in het sociale segment gerealiseerd en 17 in de vrije sector. Van de woningen die sociaal zijn aangeboden, werden er 81 verhuurd via een zorginstelling (zorgappartementen en verpleeghuisplaatsen). De overige 124 woningen boden we aan aan jongeren en starters op de woningmarkt. De nieuw gerealiseerde m2 bedrijfs- en maatschappelijk onroerend realiseerden we hoofdzakelijk voor een zorginstelling (700 m2), een gezondheidscentrum (1.257 m2) en de eigen huisvesting (2.200 m2). De overige 800 m2 betreft commercieel te verhuren onroerend goed. In totaal werden 126 nieuwe woningen aan de portefeuille toegevoegd. Bij 96 woningen was sprake van vervanging door middel van sloop en nieuwbouw. Daarnaast werd 3.000 m2 commercieel vastgoed toegevoegd (waarvan 2.200 m2 t.b.v. de huisvesting van Dudok Wonen). De overige 1.957 m2 betrof vervanging van bestaand onroerend goed.

Nieuwbouwprojecten:

**Hilversum:**

- Ontwikkeling Kansenzone (aan weerszijden centraal station). Zowel nieuwbouw als herstructurering. Eerder kocht Dudok Wonen de voormalige politiepost aan de Kleine Drift, de Melkfabriek en de oude benzinepomp aan de Zuiderweg. Aan de andere kant van het spoor heeft Dudok Wonen met AM koop- en huurappartementen ontwikkelt in het project Entrada.

Geleverde prestaties op de prestatievelen (2010, 2011, 2012, 2013)	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada: Samen met AM bouwt Dudok Wonen onder de naam Entrada appartementen in het Hilversumse stationsgebied. Er komen 151 woningen, waarvan 61 in de koopsector. De huur- en koopwoningen zijn verspreid over vijf woontorens.</li> <li>• Aankoop 35 startersappartementen voor sociale verhuur in 'de witte Prinses'.</li>   <li>• HilversumHuis: Dudok Wonen en Alliantie Ontwikkeling hebben in 2011 60 eengezinswoningen met tuin en eigen parkeerplaats in het gebied tussen de Ten Boomstraat, Stroeslaan, Verschurestraat en De Kupstraat in Hilversum gerealiseerd. Waarvan 10 als sociale huurwoning en 50 woningen voor de verkoop.</li> <li>• Zuiderweg: Op de plaats van de voormalige ijzerhandel aan de Zuiderweg (t.o. voormalig tankstation Coppens) zijn 19 appartementen voor jongeren van 25 tot en met 29 jaar gerealiseerd.</li> <li>• In 2010 zijn er 17 nieuwe sociale huurwoningen en 12 vrije sector huurwoningen gerealiseerd, Otto's laan, 1<sup>e</sup> Oosterstraat en de Hilversumse Meent.</li> <li>• In 'Ons Gebouw' zijn er in 2011 18 sociale huurwoningen gerealiseerd.</li> <li>• In 2012 zijn er 12 vrije sectorhuurwoningen gerealiseerd op het Zwaluwplein en 8 sociale huurwoningen in het project Binnendoor.</li>   <li><b>Naarden/Bussum</b></li> <li>• Beatrixhof: Voorjaar 2009 is gestart met de bouw van acht eengezinswoningen en 28 appartementen naar een ontwerp van Dana Ponec architecten, op het terrein van de voormalige Beatrixschool. De bouw van de woningen is in 2008 van start gegaan, nadat 70% van de woningen verkocht was. Ook hier heeft de kredietcrisis zijn sporen nagelaten. Meerdere koopcontracten zijn ontbonden met als gevolg dat nog altijd bijna 50% van de woningen niet verkocht is. In 2010 zijn diverse inspanningen verricht om de woningen te verkopen zonder het gewenste resultaat. In 2011 zijn nieuwe verkoopacties ingezet. Dudok Wonen overwoog in 2011 de resterende woningen te gaan verhuren. In 2012 zijn de resterende 12 woningen door Dudok Wonen in de vrije sector verhuurd</li> <li>• In 2010 zijn er in Bussum 28 sociale huurwoningen toegevoegd op de locaties Brede School en Oragneboomstaete.</li> <li>• In Naarden is in 2010 het project Motel gerealiseerd met 44 sociale huurwoningen.</li>   <li><b>Blaricum:</b></li> <li>• Blaricummeent, Het Erfgooiershof: Het Erfgooiershof bevat 17 sociale huurappartementen, verdeeld over drie woonverdiepingen. Het kleinschalige gebouw past bij de schaal van Blaricum. Qua uitstraling refereert het appartementengebouw aan een dorps schoolgebouw, maar wel in een heel eigentijdse architectuur.</li>   <li><b>Huizen:</b></li> <li>• Rijnland: In Huizen heeft Dudok Wonen 39 appartementen voor de sociale verhuur aangekocht van ontwikkelaar Coen Hagedoorn. Door de aankoop van Dudok Wonen heeft de ontwikkelaar besloten ook de 25 eengezinswoningen gefaseerd in de verkoop te brengen en te gaan bouwen.</li>   <li><u>Herstructurerings- en renovatieprojecten:</u></li>   <li><b>Hilversum:</b></li> <li>• De Melkfabriek: De herontwikkeling van de Melkfabriek speelt een belangrijke rol in de plannen in het gebied rond de Larenseweg en wordt inmiddels als een van de dragers aangemerkt van deze gebiedsontwikkeling. Een brede programmering is het resultaat na herijking van de plannen in de 2e helft van 2009. Naast een cluster educatie met een school en kinderdagverblijf, is een gedifferentieerd programma van koop en huur, sociaal en vrije sector gecreëerd. Daarnaast is er plek voor een bedrijfsmatige invulling van ca. 3.000 m<sup>2</sup> verhuurbaar vloeroppervlak. Een deel van deze ruimte is benut als het nieuwe kantoor van Dudok Wonen.</li> <li>• In het project Zwaluwplein zijn er 42 sociale huurwoningen gesloopt om plaats te maken voor 33 nieuwe sociale huurwoningen.</li> <li>• In de Leemkuilen zijn er 30 woningen en 12 winkels vervangen door 24 vrije sectorhuurwoningen.</li> <li>• In het project de Egelantier zijn er in 2013 al 15 sociale huurwoningen gerealiseerd.</li> <li>• In 2011 zijn 60 woningen op de Erfgooiersstraat/ van Campenlaan gerenoveerd.</li> <li>• In de Anemonebuurt zijn er in de afgelopen jaren in totaal 184 sociale huurwoningen gerenoveerd.</li> <li>• In 2012 is het laatste deel van Liebergen 'van 't Hoffbuurt' gerenoveerd, waarvan 39 sociale huurwoningen en 4 vrije sector huurwoningen.</li>   <li><b>Bussum</b></li> <li>• Brinklaan: In 2013 zijn enkele leegstaande bedrijfsruimtes in de plint van een flatgebouw aan de Brinklaan herontwikkeld tot vier startersappartementen.</li> <li>• Bettje Wolfflaan: In 2011 zijn alle garages verhuurd. Het project aan de Bettje Wolfflaan is daarmee afgerond.</li> </ul>	

Geleverde prestaties op de prestatievelden (2010, 2011, 2012, 2013)					Cijfer															
<ul style="list-style-type: none"> <li>Godelindebuurt, de Bazel Revisted: In 2011 is de laatste fase van de herstructurering van de Godelindebuurt een feit. In de laatste fase zijn er 24 sociale huurwoningen gerealiseerd en 13 woningen gerenoveerd.</li> <li>Torenlaan/Prinsenstraat: Aan de Torenlaan heeft Dudok Wonen op verzoek van de gemeente Bussum in 2009 een bordeel uitgekocht. Het voormalige bordeel wordt herontwikkeld tot appartementen voor jongeren.</li> <li>Bensdorpfabriek: De herontwikkeling van de Bensdorp fabriek in Bussum samen met AM was in 2011 in een fase van heroverweging. In 2014 is de herontwikkeling overgedragen aan een andere partij.</li> <li>Op het Hoge Schoolplein zijn 4 vrije sector huurwoningen gerealiseerd ter vervanging van de bestaande 3 woningen.</li> <li>In de Jan Bottemastraat zijn 26 sociale huurwoningen gerenoveerd.</li> </ul>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Renovaties</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aantal renovaties</td> <td>99</td> <td>43</td> <td>187</td> <td>345</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Dudok Wonen</p>					Renovaties	2011	2012	2013	2014	Aantal renovaties	99	43	187	345						
Renovaties	2011	2012	2013	2014																
Aantal renovaties	99	43	187	345																
<p><b>Maatschappelijk vastgoed</b></p> <p>Dudok Wonen heeft verschillende maatschappelijke vastgoed projecten gerealiseerd en in verhuur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zorgcentrum De Egelantier: Het plan voor de herontwikkeling van zorgcentrum De Egelantier en de omliggende aanleunwoningen voorziet in zorgappartementen, aanleunwoningen, woningen voor verpleegzorg en een gezondheidscentrum. Het complex is voorzien van warmte koude opslag en zonnepanelen.</li> <li>Zuiderheide: In het kader van het spreiden van het investeringsprogramma is besloten de herontwikkeling van Zuiderheide te laten aansluiten op het gereedkomen van De Egelantier. In het ontwikkelingsmodel wordt de toekomst van de 192 verzorgingshuisplaatsen en de ruim 185 aanleunwoningen op het terrein rond Zuiderheide betrokken. Uitgangspunt is hierbij dat het totale aantal voordeuren minimaal gelijk blijft, dus ca. 400 eenheden zal omvatten.</li> <li>Woondienstzone Keverdijk: De herontwikkeling van de 16 bejaardenwoningen en de sociaal-culturele centra in het centraal deel van Tuindorp Keverdijk is een project waarvoor in 2011 een intentieovereenkomst met de gemeente Naarden is gesloten. In 2012 is het programma nader uitgewerkt: 28 sociale huurwoningen, een multifunctionele accommodatie en 52 vrije sector woningen in de huur en koop.</li> <li>Thuisproject voor daklozen Het Keerpunt: In 2011 is een begin gemaakt met het uitwerken van het project om thuis- en daklozen te huisvesten. De methode voor begeleiding is gelijk aan 'Housing First'. In diverse steden in Nederland worden dak- en thuislozen via deze methode gehuisvest en begeleid. Het gaat hierbij om het huisvesten van personen die minimaal 1 jaar dakloos zijn, psychiatrische problemen hebben, verslaafd aan alcohol zijn en regelmatig ernstige overlast veroorzaken.</li> <li>Crisiopvang 'De Vluchtheuvel': Dudok Wonen verhuurt een complex in Hilversum aan 'De Vluchtheuvel'. Dit is een opvangcentrum voor vrouwen.</li> </ul>																				
<b>5. Kwaliteit van wijken en buurten</b>					<b>7</b>															
<b>Leefbaarheid</b>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Uitgaven leefbaarheid</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal bedrag besteed leefbaarheid corporatie (x € 1.000)</td> <td>0</td> <td>75</td> <td>622</td> <td>355</td> </tr> <tr> <td>Bedrag per woning (x 1.000 €)</td> <td>0</td> <td>12</td> <td>98</td> <td>57</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: CiP</p>					Uitgaven leefbaarheid	2010	2011	2012	2013	Totaal bedrag besteed leefbaarheid corporatie (x € 1.000)	0	75	622	355	Bedrag per woning (x 1.000 €)	0	12	98	57	
Uitgaven leefbaarheid	2010	2011	2012	2013																
Totaal bedrag besteed leefbaarheid corporatie (x € 1.000)	0	75	622	355																
Bedrag per woning (x 1.000 €)	0	12	98	57																
<p><b>Wijk- en buurtbeheer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eigen Kracht conferenties: Zonnestraal: In 2013 zijn er 2 'Eigen Kracht' conferenties <a href="http://www.zonnekrachtgooi.nl">www.zonnekrachtgooi.nl</a> georganiseerd door de gezamenlijke partners in de regio. Het doel van de conferenties is het organiseren van ontmoeting en de eigen kracht van mensen mobiliseren en het initiëren van zowel kleine als grote initiatieven en deze verder ondersteunen.</li> <li>Het afgelopen jaar is er veel aandacht geweest voor 't Keerpunt (huisvesting voor overlast veroorzakende dak- en thuislozen). Tevens is er nieuw leven geblazen in het initiatief Hartenjagers; van 6 loketten naar 1 keukentafel.</li> </ul>																				
<p><b>Aanpak overlast</b></p> <p>Tweede Kanstraject: Huurders met meervoudige problematiek (betalingsachterstand, gedrags- en/of persoonlijkheidsproblemen) kunnen in aanmerking komen voor een Tweede Kanstraject. Hieraan zijn een aantal voorwaarden verbonden, waaronder de wil om mee te werken aan een nieuwe toekomst.</p>																				

Geleverde prestaties op de prestatievelen (2010, 2011, 2012, 2013)	Cijfer
<p>Daar waar huisuitzetting onvermijdelijk lijkt, wordt men gedwongen deze laatste kans aan te grijpen. Met professionele hulp krijgen zij de kans hun leven weer op orde te brengen. In 2012 heeft één huurder van Dudok Wonen gebruik gemaakt van het Tweede Kansbeleid. Een groot aantal organisaties werkt samen binnen dit Tweede Kansbeleid. Hiertoe is een convenant vastgesteld. De gezamenlijke woningcorporaties dragen zorg voor de financiering.</p> <p>Protocol Hygiënische Woonproblemen: De gemeente Hilversum en de GGD hebben een protocol opgesteld met als doel: zorg dragen voor de veiligheid en leefbaarheid van de eigen en omliggende woonomgeving van de problematische bewoner(s). De corporaties zijn begin 2012 hierbij betrokken, omdat zij ook te maken hebben met hygiënische woonproblemen.</p>	
<b>6. Overige/andere prestaties: Behoud van cultureel erfgoed</b>	<b>8</b>
<p>De renovatie van door architect Dudok ontworpen woningen in de Vogelbuurt. De betreffende woningen zijn ongeveer de helft groter geworden, maar ze zien er nog steeds authentiek uit. Een ander voorbeeld is de herontwikkeling van de Melkfabriek in Hilversum. Dit project speelt een belangrijke rol in de plannen in het gebied rond de Larenseweg en wordt inmiddels als een van de dragers aangemerkt van deze gebiedsontwikkeling. Naast een cluster educatie met een school en kinderdagverblijf, is een gedifferentieerd programma van koop en huur, sociaal en vrije sector gecreëerd. Daarnaast is er plek voor een bedrijfsmatige invulling van ca. 3.000 m2 verhuurbaar vloeroppervlak. Een deel van deze ruimte is benut als het nieuwe kantoor van Dudok Wonen. De investeringen van DW in dergelijke projecten leiden altijd tot aanvullende investeringen in de openbare ruimte van bijvoorbeeld de gemeente. In Blaricum investeerde DW in Het Erfgooiershof. Dit complex bevat 17 sociale huurappartementen, verdeeld over drie woonverdiepingen. Het kleinschalige gebouw past bij de schaal van Blaricum. Qua uitstraling refereert het appartementengebouw aan een dorps schoolgebouw, maar wel in een heel eigentijdse architectuur.</p>	



## Bijlage 7 Meetschaal

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

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

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

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

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

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

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





## Bijlage 8 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door de heer Veraa, bestuurssecretaris, in oktober 2014.

### HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (1 juli 2011)

Toegepast:	<input checked="" type="radio"/>
Actiepunt:	<input type="radio"/>
Uit te leggen:	<input type="radio"/>
Bespreekpunt RvC:	<input type="radio"/>
Niet van toepassing:	<input type="radio"/>

#### I Naleving en handhaving van de code

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Hoofdlijnen governance structuur worden in jaarverslag uiteengezet. De actuele volledige governance structuur wordt op de website geplaatst.	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
2. Opvolging en uitwerking governance code is aangegeven. Voor de volgende drie principes geldt dat ze onverkort worden toegepast: - Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties - Honorering Commissarissen - Zittingstermijnen van Commissarissen Voor de overige bepalingen geldt "pas toe of leg uit"	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
3. Elke verandering in de governance structuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	<input checked="" type="radio"/>

#### II. Het bestuur

##### II.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC: a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen; b) de operationele en financiële doelstellingen; c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen; d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd; e) wijze van vormgeving horizontale verantwoording; f) indien aanwezig het bestuursreglement. De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.	<input checked="" type="radio"/>
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	

- a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon; ○
- b) een voorstel tot wijziging van de statuten; ○
- c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie; ○
- d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling; ○
- e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek; ○
- f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie; ○
- g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie; ○
- h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen. ○
- 4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig (in ieder geval):
  - a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen; ○
  - b) een integriteitcode, geplaatst op de website; ○
  - c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie; ○
  - d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures; ○
  - e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering; ○
  - f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen; ○
  - g) een toetsingskader met de te hanteren criteria voor doen van investeringen. ○
- 5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de werking hiervan en met name de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen zijn geregeld. ○
- 6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.
  - Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC. ○
  - Dit wordt geregeld in een klokkenluideregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst. ○
- 7. Het bestuur stelt een toetsingskader vast voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen.
  - De RvC keurt beide toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving hiervan. ○
- 8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag). ○

## II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

### Uitwerking

1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van

### Status

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| iedere bestuurder.  | <input checked="" type="radio"/> |
| 2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.   | <input checked="" type="radio"/> |
| 3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.  | <input checked="" type="radio"/> |
| Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.  | <input checked="" type="radio"/> |
| Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de RvC wordt voorzien.  | <input checked="" type="radio"/> |
| 4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen. | <input checked="" type="radio"/> |
| 5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.  | <input checked="" type="radio"/> |

### II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

#### Uitwerking

#### Status

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| 1. Een bestuurder zal:   | <input checked="" type="radio"/> |
| a) niet in concurrentie treden met de woningcorporatie;  | <input checked="" type="radio"/> |
| b) geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (inclusief familie);  | <input checked="" type="radio"/> |
| c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;   | <input checked="" type="radio"/> |
| d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (inclusief familie).  | <input checked="" type="radio"/> |
| 2. Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie.        | <input checked="" type="radio"/> |
| De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.  | <input checked="" type="radio"/> |
| 3. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. | <input checked="" type="radio"/> |
| 4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag.              | <input checked="" type="radio"/> |
| Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.  | <input checked="" type="radio"/> |
| 5. Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie.   | <input checked="" type="radio"/> |



- individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders. 0
8. De RvC heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. 0

### III.2 Onafhankelijkheid

#### Uitwerking

#### Status

- 1) De RvC waakt ervoor dat de meerderheid van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk is. 0  
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag. 0
2. De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
- a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest; 0
  - b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf; 0
  - c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is; 0
  - d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft/heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt; 0
  - e) lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden; 0
  - f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante 0

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden;  | <input checked="" type="radio"/> |
| g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is;  | <input checked="" type="radio"/> |
| h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is. | <input checked="" type="radio"/> |
| i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.   | <input checked="" type="radio"/> |

### III.3 Deskundigheid en samenstelling

#### Uitwerking

#### Status

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1. De RvC heeft een profielschets voor zijn omvang en samenstelling.<br>De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst<br>De profielschets bevat de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en vermeldt welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC daarvoor hanteert.<br>Indien bestaande situatie afwijkt van genoemde doelstellingen dan legt RvC hiervoor verantwoording af in jaarverslag.<br>De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven. | <input checked="" type="radio"/> |
| 2. Minimaal één lid van de RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.  | <input checked="" type="radio"/> |
| 3. Minimaal één lid van de RvC is een zogenoemde financieel expert.   | <input checked="" type="radio"/> |
| 4. Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris.<br>De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.  | <input checked="" type="radio"/> |
| 5. Een lid van de RvC kan maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.  | <input checked="" type="radio"/> |
| 6. De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden.<br>Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.   | <input checked="" type="radio"/> |

### III.4 Rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen

#### Uitwerking

#### Status

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:<br>a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak; | <input checked="" type="radio"/> |
|---|----------------------------------|

- b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC; ●
  - c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren; ●
  - d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren; ●
  - e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen; ●
  - f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen; ●
2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie. ●

### III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de Raad van Commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.	●
2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	●
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	●
 <i>Auditcommissie</i>	
4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode; <span style="float: right;">●</span></li> <li>b) de financiële informatieverstopping (keuze van accountingpolitiecs, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.); <span style="float: right;">●</span></li> <li>c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants; <span style="float: right;">●</span></li> <li>d) de voorgeschreven financiële informatieverstopping aan de externe toezichthouder. <span style="float: right;">●</span></li> </ul>	
5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving. <span style="float: right;">●</span>	●
6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie. <span style="float: right;">●</span>	●
7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit. <span style="float: right;">●</span>	●
8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur	

- verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn. ○
9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant. ○

*Selectie- en remuneratiecommissie*

10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
- a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur; ○
  - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC; ○
  - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC; ○
  - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid; ○
  - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC; ○
  - f) het opmaken van het remuneratierapport. ○
11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur. ○

**III.6 Tegenstrijdige belangen**

Uitwerking

Status

1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang ○
2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. ○
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting ○
4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is. ○
5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. ○  
De delegatie is slechts van tijdelijke aard. ○



6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.

0

### III.7 Bezoldiging Raad van Commissarissen

#### Uitwerking

1. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties.

#### Status

0

### IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant

#### IV.1 Financiële verslaggeving

#### Uitwerking

1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.

#### Status

0

0

0

0

#### IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

#### Uitwerking

1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant.
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan

#### Status

0

0

- plaatsvinden. ○
- Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. ○
- De beoordeling wordt besproken in de RvC. ○
- De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie. ○
4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC ○

#### IV.3 Interne controle functie

##### Uitwerking

##### Status

1. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren. ○

#### IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

##### Uitwerking

##### Status

1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen. ○
- Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:
- A Met betrekking tot de accountantscontrole:
- Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant; ○
  - Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc. ○
- B Met betrekking tot de financiële cijfers:
- Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie; ○
  - Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze

van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;	0
• Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.	0
C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:	
• Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;	0
• Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;	0
• Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichhouders, etc.	0
<b>V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</b>	
<b>V.1 Belanghebbenden bij visie, missie en doelstellingen</b>	
<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.	0
2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.	0
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.	0
<b>V.2 Visitatie</b>	
<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.	0
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.	0
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.	0



## Bijlage 9 Position paper

### Position paper stichting Dudok Wonen

December 2014

De position paper dient als input voor de maatschappelijke visitatie van Dudok Wonen in 2015. In deze paper kijkt Dudok Wonen terug op de afgelopen vier jaar, wordt aangegeven waar de stichting nu staat en wat de ambities zijn voor de toekomst.

#### **Visie en missie**

Dudok Wonen is een maatschappelijke organisatie op het gebied van wonen die gelooft in de kracht van mensen. Iedereen zou volwaardig mee moeten kunnen doen in de samenleving en daarbij zeggenschap en regie houden over zijn of haar eigen leven. Dudok Wonen biedt daartoe kansen en baseert haar dienstverlening op een emancipatoire missie. Deze missie doorbreekt een lange periode waarin een steeds grotere groep huishoudens afhankelijk is geraakt van ondersteuning in het wonen en draagt specifiek bij aan de maatschappelijke opgave in de regio. De maatschappelijke opgave is onder andere vastgelegd in de regionale woonvisie en onze bijdrage daaraan is bij het actualiseren van de strategie getoetst onder regionale stakeholders.

Sinds 2006 werken wij vanuit een emancipatoire missie waaraan in 2013 expliciet is toegevoegd het rentmeesterschap over het vermogen. Dit vanuit de visie dat *staatssteun* niet het verdienmodel kan zijn van de komende decennia. In de huidige formulering is de missie gesplitst in een maatschappelijke missie en een bedrijfsmissie en in de visie is meer nadruk komen te liggen op steun in tijdelijkheid. Daarbij hebben thema's als wederkerigheid en zeggenschap een prominentere plek gekregen. Dit zijn thema's die Dudok Wonen de aankomende jaren nadrukkelijker zichtbaar gaat maken voor de maatschappij.

#### *Maatschappelijke missie:*

*Dudok Wonen vergroot de onafhankelijkheid van mensen op de woningmarkt. Wij bieden hen kansen op een hierbij passende wooncarrière. We beheren het maatschappelijk vermogen zodanig dat de revenuen beschikbaar blijven om ingezet te worden voor woondoelestellingen op korte en lange termijn.*

#### *Bedrijfsmissie:*

*Dudok Wonen realiseert huisvesting voor mensen in het Gooi en directe omgeving en een blijven rendement op het in vastgoed belegd vermogen. We nemen initiatieven om samen met anderen te werken aan een sociaal en economische vitale en duurzame regio.*

Deze splitsing maakt duidelijk dat wij ons bewust zijn van de integraliteit van het vastgoedbedrijf binnen een stichting met een maatschappelijke doelstelling. Dudok Wonen is bezig deze integraliteit in de verantwoording en sturing te ontvlechten gericht op het versterken van transparantie en legitimiteit.

#### **Maatschappelijke prestaties**

Vanuit onze visie en missie verwezenlijkt Dudok Wonen verschillende maatschappelijke prestaties, zoals het huisvesten van meer huishoudens en mensen onafhankelijk maken van Dudok Wonen door tijdelijkheid in financiële ondersteuning. Bij het actualiseren van de strategie zijn hier prestaties aan toegevoegd zoals het responsief zijn bij burgerinitiatieven, rentmeesterschap over het opgebouwde maatschappelijke vermogen en partner zijn voor onze stakeholders. In onze dienstverlening geven wij permanente ondersteuning in betaalbare, geschikte huisvesting voor zeer specifieke doelgroepen die nergens anders terecht kunnen.

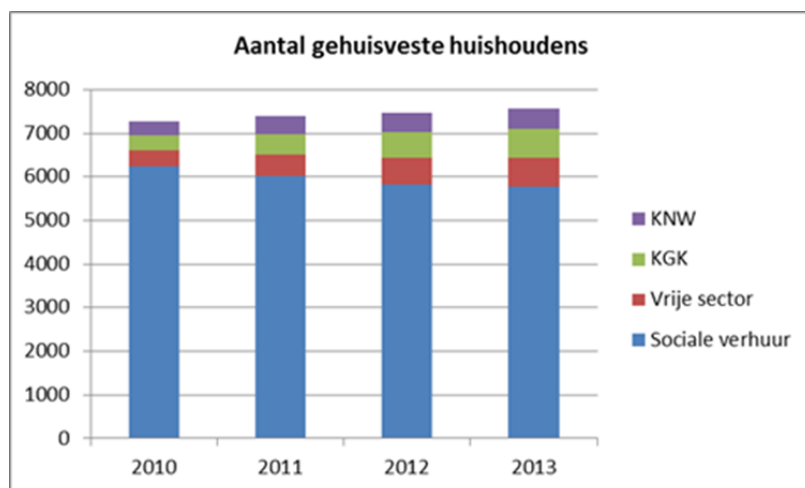
De huurmatiging die wij toepassen bestaat vrijwel volledig uit het aftoppen van vrije sectorwoningen om kansen te bieden in de gereguleerde voorraad. We passen binnen het gereguleerde bezit geen generieke en weinig huurmatiging toe. Wij worden steeds zakelijker in het verhuren van onze woningen en werken steeds meer toe naar maatwerk voor die klant die al dan niet tijdelijk ondersteuning in financiële zin nodig heeft.



Wij kiezen er voor om ons maatschappelijk budget<sup>1</sup> daar in te zetten waar het nodig is. Een fysiek zichtbare prestatie, de realisatie van een fors aantal nieuwbouwwoningen per jaar is afgenomen. Dudok Wonen is daardoor niet meer de grootste ontwikkelende corporatie in de regio.

### Tevreden en waar nog niet tevreden

Het gaat goed met de voortgang van de maatschappelijke prestatie om steeds meer huishoudens te huisvesten. Ondanks alle wijzigende regelgeving en druk vanuit de buitenwereld, zoals de verhuurdersheffing, lukte het Dudok Wonen de afgelopen jaren nog om steeds meer huishoudens te huisvesten. Deze ambitie blijft ook overeind staan.



Jaarverslag 2013

Uit de laatste visitatie kwam naar voren dat de gemeenten onbegrip hebben voor de verkoop van huurwoningen. Dudok Wonen was niet in staat om helder over te brengen wat de voor- en nadelen zijn van de verkoop van huurwoningen. In de afgelopen periode is het gelukt om, bijvoorbeeld bij prestatieafspraken, onze koopproducten als volwaardig sociaal product te laten beschouwen door cruciale stakeholders zoals gemeenten. Sociale koopproducten maken onderdeel uit van de sociale voorraad in plaats van dat ze worden beschouwd als bedreiging voor de huisvesting van de doelgroep.

Dudok Wonen staat bekend om zijn proactieve manier van vernieuwen qua strategie, producten en de maatschappelijke organisatie als geheel. Wij zijn er trots op dat het ons lukt om deze vernieuwing door te zetten. Ondanks de (wettelijke) beperkingen die op corporaties afkomen blijven wij zoeken naar de keuzes die daarin gemaakt kunnen worden.

Naast de dingen die goed gaan bij Dudok Wonen zijn er ook een aantal thema's waar de aankomende jaren extra aandacht aan moet worden besteedt. Wij willen beter worden in het onderhouden van een volwassen klantrelatie, het daadwerkelijk serieus nemen van de klant. Mede daardoor zijn er een aantal onderdelen van het KWH-label die beter moeten zoals afhandeling van klachten en de communicatie rondom planmatig onderhoud.

Dudok Wonen is nog een sterk afdelings georiënteerde organisatie waarmee wij het onszelf moeilijk maken om bepaalde projecten/ ontwikkelingen tot stand te brengen omdat deze multidisciplinair zijn en afdeling overstijgend. De wens is om meer resultaatgericht vanuit processen te werken en komende periode wordt er intensief ingezet op proceseigenaarschap en procesmatig werken.

### Organisatie

Dudok Wonen gaat uit van wat de organisatie wel kan en niet van de beperkingen van een ingewikkelde omgeving. Hierbij zijn wij een waarden gedreven organisatie die uitgaat van de eigen kracht van de medewerkers.

---

<sup>1</sup> Het verschil tussen de opbrengsten en kosten van marktconforme investering/exploitatie en de feitelijke opbrengsten en kosten, waarbij het verschil het gevolg is van het nastreven van een maatschappelijk doel.

Onze kernwaarden, verbinden, bewegen en presteren, weerspiegelen onze wens om vanuit een intrinsieke motivatie samen te werken aan het realiseren van onze missie. Werken bij Dudok Wonen betekent dat men zich verbindt aan deze waarden en de visie en missie van Dudok Wonen.

De bedrijfsmissie vraagt om voldoende zakelijkheid om te verdienen waar het kan zodat er bediend kan worden waar het moet. Een zakelijke organisatie waarbij geldt afspraak is afspraak, processen zijn ingericht, verantwoordelijkheden zijn helder en men is aanspreekbaar op zijn of haar resultaat. De zakelijke organisatie is noodzakelijk om de druk, van buiten, die op de organisatie staat te kunnen opvangen.

Naast het inrichten van een zakelijke organisatie zijn er een aantal majeure wijzigingen die van invloed zijn op de organisatie en de prestatie die wij leveren. Als eerste de wijzigingen die van invloed zijn op de organisatie. In 2013 is er een reorganisatie geweest waarbij met 20 fte is ingekrompen en de structuur gedeeltelijk opnieuw is ingericht. Dit betekende voor de organisatie een verlies van collega's en voor een deel van de medewerkers een nieuwe functie. De organisatie moest voor een deel zijn processen opnieuw inrichten.

Begin 2014 vertrok de toenmalige bestuurder en dit resulteerde in januari 2014 tot een nieuwe bestuurder uit de eigen organisatie. Door de interne opvolging is de wijziging vermoedelijk minder impactvol.

De majeure wijzigingen die van invloed zijn op de maatschappelijke prestatie zijn de halvering van het investeringsvolume en het concreter maken van de zoektocht naar legitimiteit. De halvering van het investeringsvolume voor nieuwbouw is een maatregel om onder andere de verhuurdersheffing de komende jaren te kunnen voldoen. In dezelfde periode werden de mogelijkheden om extra bij te lenen ten behoeve van projecten lastiger door de veranderende regelgeving vanuit het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. De halvering van het investeringsvolume heeft er toe geleid dat Dudok Wonen uit een aantal projecten is gestapt en dan anderen zijn getemporiseerd.

In de strategienota staat beschreven dat Dudok Wonen een betekenisvolle stap vooruit wil zetten, onze zoektocht naar legitimiteit. Een stap waarbij we als maatschappelijke organisatie weer echt van de maatschappij worden. Financieel zo transparant dat duidelijk is waar wordt verdiend en waar wordt bediend. Een stap vooruit in de zeggenschap van onze omgeving over de besteding van het maatschappelijk budget. Deze zoektocht wordt steeds concreter en dat zorgt ervoor dat er in de organisatie steeds meer een onderscheid gemaakt wordt tussen bedienen en verdienen. De medewerkers worden zich door dit onderscheid steeds meer bewust van de huidige integraliteit van het vastgoedbedrijf binnen de maatschappelijke organisatie. Tijdens deze zoektocht is het noodzakelijk dat de dagelijkse operatie door draait. Dit is een uitdaging voor de organisatie die vraagt om de flexibiliteit van de medewerkers.



**Stap vooruit**  
naar steun in tijdelijkheid, werken aan wederkerigheid en organiseren van zeggenschap

Strategische koers Dudok Wonen 2013-2016

### **Ambities**

#### Ambities op maatschappelijk presteren

Wij streven er naar om voor steeds meer klanten het woonbudget op een verantwoorde geleidelijke manier af te bouwen, naar steun in tijdelijkheid. Zo kan ons maatschappelijk budget steeds opnieuw worden ingezet waar dit het meest van betekenis is. Om de tijdelijkheid van het woonbudget te vergroten worden de huur- en koopproducten van Dudok Wonen hier steeds meer op aangepast.

Vanuit onze overtuiging om mensen onafhankelijk te maken op de woningmarkt vragen wij veel van onze bewoners. Wij verwachten van onze klanten dat zij zich inzetten voor het bereiken van de grootst mogelijke zelfstandigheid op de woningmarkt.

Daarbij streeft Dudok Wonen er naar om de afhankelijkheid op een verantwoorde wijze zo snel mogelijk te verminderen. Wederkerigheid zit daarnaast vooral ook in kleinere dingen, een uitwisseling van diensten die gelijkwaardig zijn aan elkaar.

*Voorbeeld wederkerigheid: De tuin bij een seniorencomplex was niet echt aantrekkelijk. Er stonden wat vetplanten en dat was het wel een beetje. Twee bewoners van het pand vonden dat het tijd werd dat de tuin opgeknapt werd. Ze benaderde Dudok Wonen met de vraag of ze de tuin aan mochten pakken, en of Dudok Wonen dan wat geld over had voor de aanschaf van planten. Er is afgesproken dat de bewoners geld kregen voor de planten en dat zij de tuin zelf bijhouden. Laatst zijn deze mensen gestopt met het bijhouden van de tuin. Maar omdat de bewoners het zo fijn vinden dat de tuin bijgehouden wordt zijn er twee nieuwe bewoners opgestaan om deze taak te vervullen.*

#### Ambities op legitimering

Dudok Wonen wil de komende jaren een betekenisvolle stap vooruit zetten. Een stap waarbij we als maatschappelijke organisatie weer echt van de maatschappij zijn. De stap om de zeggenschap van de maatschappij over het maatschappelijk budget van Dudok Wonen te vergroten. De zeggenschap gaat over de mate waarin het revolving fund voor de toekomst in stand blijft en vooral over de manier waarop het maatschappelijk budget wordt ingezet. Legitimiteit van de corporatie groeit door keuzes kleiner en transparanter te maken en dichter bij mensen te brengen.

#### **Wat verwachten wij van de visitatie?**

De visitatie wordt bij Dudok Wonen ingezet om feedback te krijgen of Dudok Wonen de juiste dingen doet en op de goede manier deze dingen doet. Wij kijken uit naar het oordeel van onze belanghouders en de visitatiecommissie op ons functioneren. Uit dit oordeel hopen wij leer- en verbeterpunten voor onze organisatie te halen. Aan de visitatiecommissie is gevraagd om naast de reguliere visitatie ook te kijken hoe de eerste stappen van Dudok Wonen in een Stap vooruit beoordeeld worden vanuit de visitatie.