



Maatschappelijke Visitatie 2019-2022

20 juni 2023

DUDOK
WONEN

Rapport Maatschappelijke visitatie

Stichting Dudok Wonen

Coöperatieve Vereniging Procorp

Reykjavikstraat 1
3543 KA Utrecht
Info@pro-corp.nl
www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie:

D. Koningen
J. de Vries
A. Aachiche
Datum: 20 juni 2023



Voorwoord



De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de maatschappelijke prestaties van een woningcorporatie.

De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren.

Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 7.0'. De nieuwemethodiek kent drie hoofdthema's die in het rapport ter sprake komen:

- Huurdersinvloed en het perspectief van de huurder
- Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden
- Samenwerken en netwerken

De visitatieperiode

De voorgaande visitatieperiode van Dudok Wonen is uitgevoerd in juni 2019. Deze maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2019 tot en met 2022.

Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opbouw uit drie delen:

1. De recensie van de commissie met samenvatting van de beoordeling in een schema
2. De vier visitatievelden met een inleiding conform de methodiek en terugblik op vorig visitatie gevolgd door de beschrijving per visitatieveld;
3. Bestuurlijke en maatschappelijke reactie.

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie van Dudok Wonen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	1
Position paper Dudok Wonen	1
Recensie	2
Belangrijkste bevindingen op de 4 visitatievelden	3
Uitgevoerd visitatie: Vier visitatievelden, meerdere opgaven	4
Conclusie uit vorige visitatie	5
Maatschappelijke waarde	6
Maatschappelijke verankering	9
Besturing	12
Maatschappelijke capaciteit	14
Bestuurlijke reactie Dudok Wonen	16
Bijlagen	17
Onafhankelijkheidsverklaringen commissie	18
Curriculum Vitae Commissieleden	19
Aanwezigheidslijst visitatiedag	22

Position paper

Sociale huisvester vanuit een missie die uitgaat van de eigen kracht van bewoners

‘Dudok Wonen vergroot de onafhankelijkheid van mensen op de woningmarkt. Wij bieden hun kansen op een hierbij passende woning gebaseerd op geloof in hun eigen kracht. We beheren het maatschappelijk vermogen zodanig dat de opbrengsten beschikbaar blijven om ingezet te worden voor woondoelstellingen op korte en lange termijn.’

Deze op empowerment gerichte en statutair verankerde missie van de stichting biedt steeds opnieuw houvast bij het maken van strategische keuzes. Die missie blijft inspireren om steeds uit te blijven gaan van mensen en het bieden van kansen waarmee ze zelf invulling kunnen geven aan hun woonbehoeften. Kansen voor de zittende huurders en voor nieuwe woningzoekenden. De inzet van de optimale mix woonproducten (de zogenaamde productenmix: sociale huur, middenhuur en sociale koop) staat hierbij centraal.

Nieuw: prestatieafspraken met Almere

In 2017 is gestart met verkennende gesprekken tussen Dudok Wonen en de gemeente Almere over duurzame samenwerking. De gemeente had behoefte aan ‘meer corporaties’ en vernieuwende woonconcepten. Dudok Wonen zocht naar goede investeringsmogelijkheden in de directe omgeving van het werkgebied. Dat resulteerde in het sluiten van prestatieafspraken voor het eerst in 2021. In 2021 is het eerste nieuwbouwcomplex opgeleverd: 46 appartementen, waarvan 26 met het concept ‘in between places’. We werken gestaag door aan meer nieuwbouw in Almere, waarbij het niet altijd vanzelfsprekend is dat wij als ‘nieuwe partij’ gelijkwaardig aan tafel zitten.



Onze positionering als huurders & kopers corporatie is de afgelopen jaren verder verstevigd


Dat we woningen verhuren hoeven we nooit uit te leggen. Dat we sociale koop net zo belangrijk vinden vaak wel. Het moeten uitleggen was ook de meest in het oog springende bevinding uit de vorige visitatie (2024-2018). De belangrijkste aandachtspunten bij de inzet van sociale koopproducten waren de maatschappelijke en economische effecten, alsmede de verantwoording over de vermogensinzet.

Dat er voor Nederlandse huishoudens iets nodig is “aan de onderkant van de koopmarkt” is, zeker nu de woningprijzen de laatste jaren flink zijn gestegen, is een steeds breder gedeeld vraagstuk. We zien gemeenten woonfondsen initiëren met tussenvormen huur/koop. We zien onder corporaties de nieuwsgierigheid naar verkoop onder voorwaarden weer iets toenemen. In de Nationale Prestatieafspraken ligt een opgave om hier verder richting aan te geven.

Huishoudens die dankzij het aanbod Kopen naar Wens (KNW) en Koop Goedkoop (KgK) huiseigenaar werden, zijn over het algemeen tevreden met het aanbod en hun woning. De consequente volkshuisvestelijke inzet van Dudok Wonen op dit vraagstuk wordt door onze inspanningen om dit beter uit te leggen, nadrukkelijker gedragen door onze lokale stakeholders (HBV, gemeenten, andere corporaties). Mooi succes daarin zijn de prestatieafspraken in Gooise Meren. Meer stakeholders onderkennen de toegevoegde waarde van onze sociale koop, zeker ten opzichte van de vrije verkoop van lege woningen of de verkoop in verhuurde staat aan beleggers. Een punt van aandacht blijft, dat gemeenten van mening zijn dat de omvang van de bestaande huurvoorraad niet mag afnemen door sociale koop. Men ziet de sociale koop niet als substituut voor sociale huur.

Sociale koop is nodig, gewenst en gewaardeerd dus we gaan er mee door. Van belang voor de omvang waarin en de wijze waarop, is de duurzame verankering in de prestatieafspraken en bedrijfsvoering, zodat deze maatschappelijk gelegitimeerd en financieel verantwoord zijn en administratief werkbaar blijven.

Er is wel een andere kant van de medaille. De extreme stijging van de kooprijzen van de afgelopen jaren maakt het lastig om het gat te overbruggen tussen de verantwoorde eigen financieringskracht van de woningzoekende en de marktprijs van het huis. De maatschappelijke druk op de (absolute en relatieve) omvang van de sociale huurvoorraad is een tegenkracht op onze verkoop van huurwoningen met sociale koop. Het vinden van de balans tussen het “bouwen en behouden” van sociale huurwoningen blijft spannend in het Gooi. De omvang van de sociale huurvoorraad is, vanuit meerdere perspectieven, een primair aandachtspunt voor de komende jaren. Tenslotte is sociale koop (nog) niet breed erkend als het vierde segment op de woningmarkt. Er zijn relatief weinig aanbieders en hierdoor is het bij Aedes, AW, banken, NHG en ICT-dienstverleners van ondergeschikt belang. Wij wijken met sociale koop af van de wijze waarop de gemiddelde woningcorporatie opereert. Dit vereist in toenemende mate meer werk en management aandacht.



De opgebouwde pijlpijn van kansrijke bouwprojecten geeft ons een sterke positie om een bouwende corporatie te blijven in een overwegend behoudend werkgebied

We zijn een corporatie die nieuwe betaalbare woningen blijft toevoegen. De kracht en kwaliteit waarmee we dat doen wordt door onze omgeving gewaardeerd. De afgelopen jaren leverden we jaarlijks minder woningen op dan onze ambitie; gemiddeld 46 waar gemiddeld 100 het plan was. De achterblijvende realisatie was aanleiding voor ons om een pijlpijn met kansrijke projecten op te bouwen die goed is voor ruim 2000 woningen. We werken met onze drie kerngemeenten Gooise Meren, Hilversum en Almere aan prestatieafspraken die ook de bouwopgave ondersteunen.

We hebben aandacht voor de veerkracht van wijken die dat nodig hebben

In de meeste buurten en wijken in het Gooi leven mensen prettig samen op een manier die hen past. Maar er zijn ook wijken waar die positieve basis er niet meer is of onder druk staat. Bijna altijd zijn dit de wijken waar veel bewoners minder zelfredzaam zijn vanwege – vaak in combinatie – zorgen over bestaanszekerheid, gezondheidsproblemen en problemen op het gebied van taal en cultuur. Het Gooi en Almere hebben geen wijken waarin de zorg om leefbaarheid de aandacht trekt van landelijke programma's. Maar onze aandacht heeft het wel. Dat geldt in buurten waar Dudok Wonen veel bezit heeft zoals het Riebeeckkwartier en de Bloemenbuurt Zuid in Hilversum, en Bussum Zuid. We gaven al invulling gaven aan leefbaarheid met bijvoorbeeld de inrichting van buurtkamers. Dat helpt en wordt gewaardeerd maar we voelen aan dat er soms meer nodig en meer mogelijk is. In onze nieuwe strategie is dit een van de hoofdthema's.

Met respect voor regels en systemen geven we ruimte aan maatwerk

Als corporatie doen we ons werk binnen een sterk uitdijend stelsel van regels. We zijn in staat om er ook te zijn voor huishoudens die iets meer nodig hebben dan de toepassing van regelsystemen en de uitvoering van beleid. Met ons maatwerkbudget kunnen medewerkers direct bij de bewoner doen wat nodig is.

We positioneerden ons als regisseur in de keten van onderhoud

De aanpak met Bewoner & Onderhoud vormt het sluitstuk van een jarenlange en zeer geleidelijke outsourcing van de uitvoering van het onderhoud en de wijze van communicatie met de bewoners. We maken beter gebruik van de kracht van onze ketenpartners in het belang van onze huurders en een efficiënte bedrijfsvoering. De invoering van de aanpak bleek een intensief verandertraject dat ook de komende jaren onze aandacht blijft vragen.

We staan in de startblokken om het tempo van digitalisering te verhogen.

Goede digitale dienstverlening is voor veel huurders belangrijk en het stelt onze medewerkers in staat om hun talent vooral in te zetten voor die klantvragen die niet digitaal kunnen. Ook in het digitaliseren van ondersteunende processen is nog veel te winnen. We hebben geleerd het meer te zien als verandertrajecten dan als implementatieprojecten ("iets van de afdeling IM"). Er staat veel klaar om dat de komende jaren beter en met enthousiasme te doen.

We staan in de startblokken richting de energietransitie

We liepen vertraging op in het tempo van isoleren van huurwoningen. De doelstelling om gemiddeld label-B te halen in 2021 werd niet gehaald. Alles wijst erop dat we dat nu in 2023 zullen halen en ondertussen gebeurt er veel meer. Vanuit een goed doordachte visie op verduurzaming staan we in de startblokken voor de voor de volgende stappen. Hierbij is het aanbieden en plaatsen van zonnepanelen het meest concreet zichtbaar is maar zeker niet het enige.

Het einde van de verhuurdersheffing betekent niet het einde van financiële dilemma's

In begroting 2023 is de verhuurdersheffing verdwenen, maar de krapte in de operationele kasstroom DAEB niet. Gestegen kosten (niet in de laatste plaats vennootschapsbelasting en ATAD en tevens de forse inflatie) op diverse vlakken en een verhoogde ambitie op de (basis)kwaliteit van huurwoningen vormen de belangrijkste oorzaak.

Dudok Wonen wil weten of we de goede dingen doen

Voor de vijfde keer laat Dudok Wonen een maatschappelijke visitatie uitvoeren. Niet primair omdat het moet, maar vooral omdat we als maatschappelijke organisatie intrinsiek nieuwsgierig zijn naar wat de samenleving van onze prestaties vindt. De nieuwe methodiek helpt ons om ook vooruit te kijken. Belangrijke vragen daarbij:

- In hoeverre zijn we erin geslaagd om te luisteren naar de behoeften van stakeholders in relatie tot onze producten. Hebben we hierin een voldoende afgewogen keuze gemaakt? Wat is nog nodig hierin verder te verbeteren?
- Hoe kijken de stakeholders naar de omvang kwaliteit van het bezit van Dudok Wonen? Welke lessen kunnen hieruit getrokken worden? Welke bijdragen zijn daarbij van diverse partijen benodigd?
- Hoe kunnen we krachten bundelen in het kader van het bijdragen aan de veerkracht van wijken in ons werkgebied waar inzet benodigd is?

Een deel van deze vragen is tijdens onze stakeholdersessies in het kader van de nieuwe strategie reeds aan de orde geweest. Graag voeren we het gesprek tijdens de visitatie.



Recensie



Participatie

Dudok Wonen heeft proactief de dialoog gezocht met huurders en belanghebbenden. Ze staat steeds meer open voor feedback en is bereid om actief aan de slag te gaan met de input van derden. In haar nieuwe strategie voor de komende jaren benadrukt ze dat dit een belangrijk thema is.

Het aantal deelnemers, de interactie en de antwoorden op de vragenlijsten laten zien dat het "in gesprek gaan" met partners zeer gewaardeerd wordt. In de nieuwe strategie wordt er ook daadwerkelijk rekening gehouden met de aspecten die derden relevant vinden.

Door open te staan voor feedback en de dialoog aan te gaan, wil ze de kwaliteit en effectiviteit van haar aanbod verbeteren en ervoor zorgen dat het aansluit bij de behoeften van huurders en belanghebbenden.

Betaalbaarheid

Dudok Wonen biedt niet alleen 'reguliere' sociale en middelhuurwoningen aan, maar ook koopwoningen in verschillende vormen onder sociale koop. Hiermee wil Dudok Wonen een brede groep mensen bedienen en voorzien in hun volkshuisvestelijke behoeften. Dit aanbod is nog steeds gerechtvaardigd gezien de vraag in het woningmarktgebied en de gemeenten waar Dudok Wonen actief is. Echter, Dudok Wonen erkent dat ze de afgelopen jaren onvoldoende heeft gestuurd op het behouden van een goede verhouding tussen sociale huur, middenhuur en sociale koopproducten. Dit is nu opgenomen als een belangrijk speerpunt in haar nieuwe strategie.

Duurzaamheid

Wat betreft duurzaamheid heeft Dudok Wonen aangegeven dat ze haar ambities zal waarmaken, namelijk dat alle huurwoningen een energie-index van maximaal 1,4 zullen hebben tegen het einde van 2030.

Leefbaarheid

Dudok Wonen heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in nieuwbouw en innovatieve woonvormen, zowel in de huur- als koopsector. Echter, het onderhoud en de verduurzaming van woningen zijn wat op de achtergrond gebleven in vergelijking met de ambities van Dudok Wonen. Huurders hebben aangegeven ontevreden te zijn over de kwaliteit van het onderhoud en de traagheid van reacties op meldingen. Deze zorgen zijn ook tijdens de strategiesessies die Dudok Wonen heeft georganiseerd naar voren gekomen.

Dudok Wonen heeft het onderhoud volledig uitbesteed aan ketenpartners. Ze erkent echter dat het belangrijk is om grip te blijven houden op wat er gebeurt en hoe het gebeurt. De ketenpartners fungeren als de "voortuitgeschoven posten van Dudok", waarbij zij veel zaken afhandelen en de lastige vragen en kwesties overblijven voor Dudok Wonen zelf.

Beschikbaarheid

Naast de onevenwichtigheid in de verhoudingen tussen koop- en huurwoningen, bestaat er bij belanghebbenden ook onvoldoende inzicht in de achtergrond en effectiviteit van het aanbod van sociale koopwoningen wanneer de eerste kopers hun woningen doorverkopen. Het is belangrijk dat Dudok Wonen een beter overzicht heeft en inzicht geeft in de doorstroming van de koopwoningen en op welke manier de doelgroep hiervan blijft profiteren. Dudok Wonen is vastberaden om deze uitdagingen aan te pakken en heeft de benodigde maatregelen opgenomen in haar nieuwe strategie.

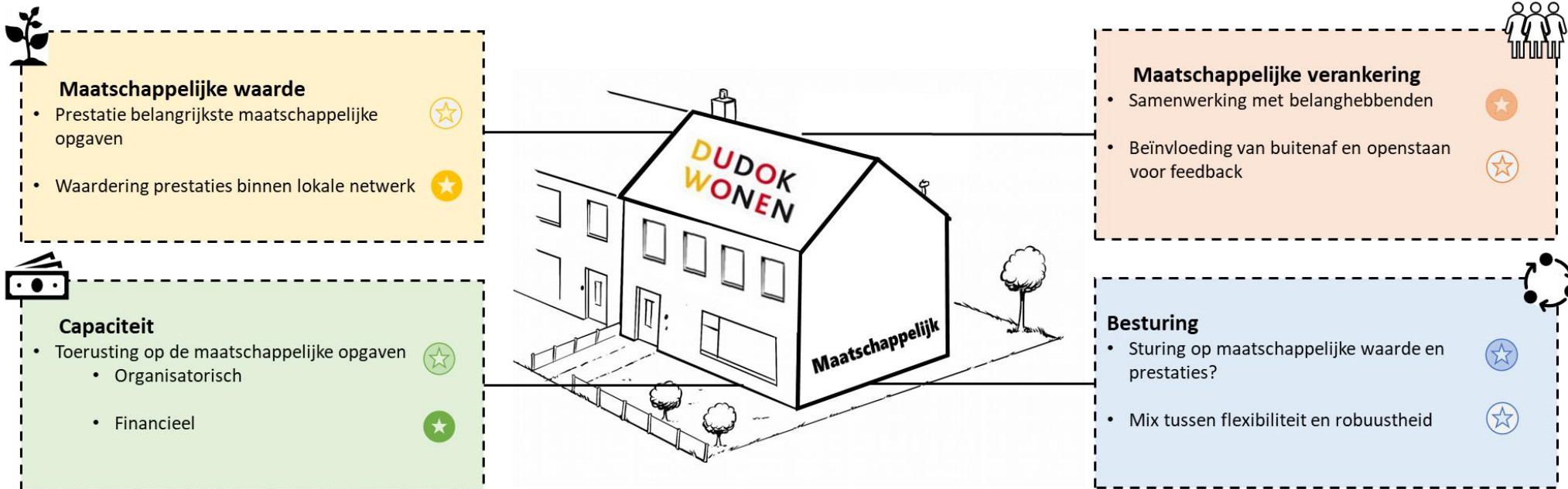
Besturing

Op dit moment is Dudok Wonen bezig met een bestuurswisseling. De huidige interim-bestuurder stelt op basis van de nieuwe strategie een organisatie- en implementatieplan op. Dit plan moet Dudok Wonen in staat stellen om haar taken uit te voeren en de gestelde doelen te behalen. Belangrijke aspecten hierbij zijn de integrale aanpak en afstemming met betrekking tot de woningvoorraad en de relatie met huurders. Dit zijn lessen uit het verleden, waarbij Dudok Wonen heeft geconstateerd dat ze haar middelen effectiever kan inzetten en daardoor een robuuste en flexibele organisatie kan worden.

Reflectie commissie

Dudok Wonen heeft recent een nieuwe strategie geformuleerd waarin zij expliciet inzet op de wijk als geheel en minder op de individuele huurder. Dit vraagt om sturing op portefeuille niveau, waarbij ook de mix van koop en huur onderdeel is. Dudok laat zien dat zij beschikt over zelfreflectie en leervermogen met de nieuwe strategie. Essentieel onderdeel is de huurdersparticipatie. Dit is essentieel om te kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en te blijven groeien als organisatie.

Belangrijkste bevindingen op de 4 visitatiegebieden



- ★ Zeer goed
 ★ Naar behoren
 ★ Voor verbetering vatbaar
 ★ onvoldoende
- ★ Zeer goed
 ★ Naar behoren
 ★ Voor verbetering vatbaar
 ★ onvoldoende
- ★ Zeer goed
 ★ Naar behoren
 ★ Voor verbetering vatbaar
 ★ onvoldoende
- ★ Zeer goed
 ★ Naar behoren
 ★ Voor verbetering vatbaar
 ★ onvoldoende



Uitgevoerde visitatie: Vier visitatievelden

Stichting Dudok Wonen

Dudok Wonen heeft als missie om de onafhankelijkheid van mensen op de woningmarkt te vergroten (leefbaarheid). Ze biedt mensen kansen op een passende woning (beschikbaar, betaalbaar), gebaseerd op het geloof in hun eigen kracht. Het maatschappelijk vermogen van Dudok Wonen wordt beheerd op een manier waarbij de opbrengsten beschikbaar blijven voor woondoelstellingen, zowel op korte als lange termijn.

Dudok Wonen is er niet alleen voor mensen met lage en middeninkomens, maar ook voor de volgende generaties. In 2021 heeft Dudok Wonen besloten om aan een nieuwe strategie te werken, die in 2022 is opgeleverd. In deze nieuwe strategie richt Dudok Wonen zich op een toegankelijke regio door middel van nieuwbouw en doorstroming, toekomstbestendige woningen en passende dienstverlening. Daarnaast streeft ze naar veerkrachtige wijken (leefbaarheid) door samenwerking met partners en bewoners in de wijk, en een daadkrachtige organisatie die werkt volgens een menselijke maat en procesmatig te werk gaat. Er zijn ook een aantal kritische prestatie-indicatoren benoemd waarmee Dudok Wonen de voortgang van haar doelen kan monitoren.

De commissie heeft in de visitatie het presteren van Dudok Wonen beoordeeld op vier visitatievelden: Maatschappelijke waarde, Maatschappelijke verankering, Besturing en Maatschappelijke capaciteit. Hierbij is er gericht gesproken met belanghebbenden over de uitdagingen waar Dudok Wonen voor staat, zoals samenwerking in het netwerk voor veerkrachtige wijken. Ook de dienstverlening en de samenwerking met ketenpartners zijn belangrijke thema's voor Dudok Wonen, naast het vraagstuk over de samenstelling van haar woningportefeuille. Deze gesprekken hebben geleid tot waardevolle inzichten over de leerpunten, uitdagingen en het succes van Dudok Wonen. De belanghebbenden die bij het visitatieproces betrokken waren, omvatten onder andere de Huurdersbelangenvereniging, huurderscommissies, gemeenten, collega-corporaties, zorginstellingen en ketenpartners. Hun input heeft bijgedragen aan een compleet beeld van de leerpunten, uitdagingen en successen van Dudok Wonen.

Dudok Wonen opereert primair in de gemeente Hilversum, Almere en de gemeente Gooise Meren. Daarnaast is Dudok Wonen ook actief in Baarn, Blaricum, Huizen, Laren, Weesp en Wijdmeren, evenals Almere. Binnen deze gebieden richt Dudok Wonen zich op verschillende belangrijke opgaven, waaronder het aanbieden van betaalbare woningen, het verduurzamen van de woningvoorraad en het bevorderen van doorstroming.

In 2022 heeft Dudok Wonen haar strategie herzien in samenwerking met stakeholders. Een grote verandering in de nieuwe strategie is dat Dudok Wonen voorheen voornamelijk gefocust was op het individu, maar nu meer wijkgericht te werk gaat (participatie).

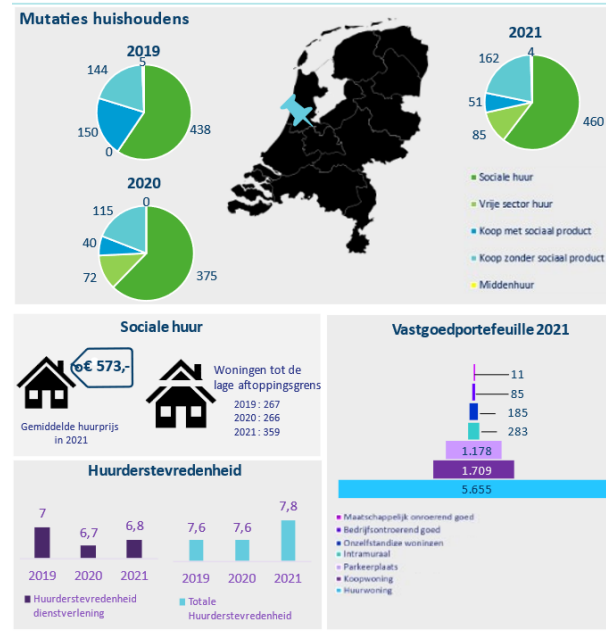


Dudok Wonen wil zich meer inzetten op het versterken van de verbindingen en bijdragen aan de leefbaarheid van de wijken. Dit geldt niet alleen voor onderhoud en verduurzaming, maar ook voor de verkoop van woningen.

Door meer wijkgericht te werken, wil Dudok Wonen een positieve impact hebben op de levenskwaliteit van de bewoners en de gemeenschappen waarin ze actief is. Hierbij zullen ze zowel investeren in het onderhouden en verduurzamen van de woningen, als in het verkopen van woningen die aansluiten bij de behoeften van de lokale gemeenschappen.

Met deze nieuwe strategische aanpak streeft Dudok Wonen ernaar om een actieve rol te spelen bij het creëren van leefbare en duurzame wijken (duurzaamheid) waarin mensen zich thuis voelen en waarin sociale cohesie wordt bevorderd. Door samen te werken met stakeholders en de focus te leggen op wijkgerichte initiatieven, hoopt Dudok Wonen een positieve bijdrage te leveren aan de levens van de mensen in de gemeenten en wijken waar ze actief is.

Factsheet Dudok Wonen Visitatie 2019 – 2022



Conclusie uit vorige visitatie

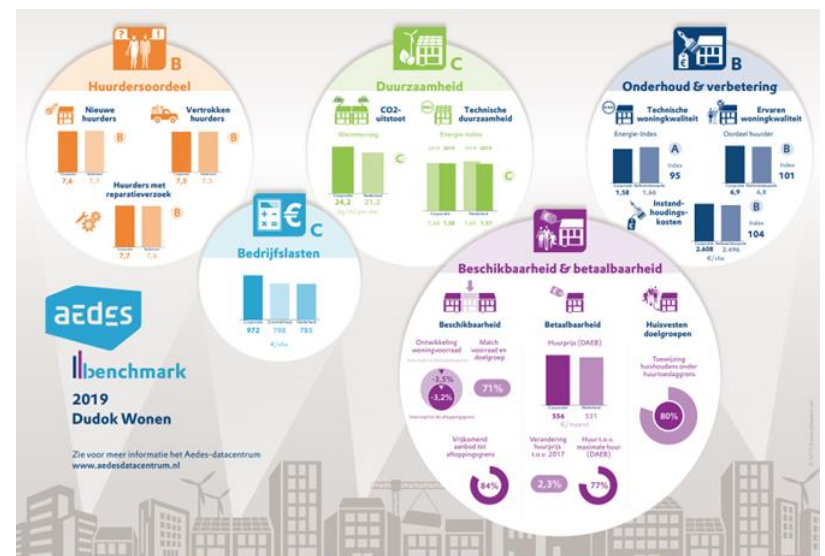
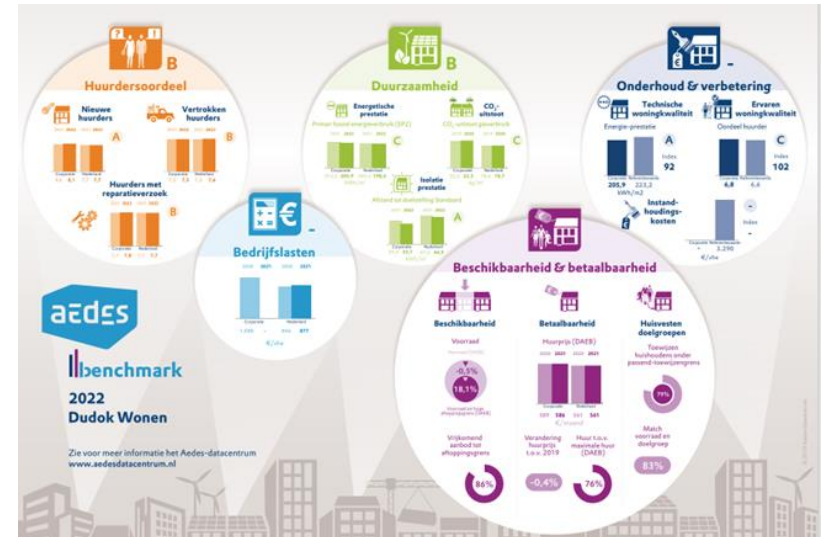


In het vorige visitatierapport werd aangegeven dat Dudok Wonen werkte aan de onderbouwing van haar verkoopbeleid, maar dat er nog steeds ontevredenheid heerste onder zowel de gemeente als de huurders. Het rapport wees erop dat Dudok Wonen op dit gebied nog verdere stappen kon zetten in het verantwoorden van de inzet van haar vermogen aan de samenleving. Een aspect dat bijvoorbeeld ontbrak, was een duidelijk inzicht in de maatschappelijke en economische effecten van de verkoop van woningen. Dit inzicht zou dienen als 'bewijs' voor de strategische keuzes en de gekozen inzet van het vermogen, wat wenselijk was. De toenmalige visitatiecommissie adviseerde Dudok Wonen daarom om de ontwikkeling van het inzicht in eigen beleidseffecten en beoogde beleidseffecten verder te verbeteren. Op die manier zou het mogelijk zijn om het beleid beter uit te leggen en belanghebbenden mee te nemen in de beleidskeuzes.

Een tweede aandachtspunt dat naar voren kwam, was het op peil houden van de sociale huurwoningvoorraad en het nemen van de nodige stappen om de woningvoorraad te verduurzamen naar een gemiddeld energielabel B. Dit betekent dat Dudok Wonen zich moest inzetten om voldoende sociale huurwoningen beschikbaar te houden voor mensen die daar behoefte aan hebben. Tegelijkertijd was het belangrijk om de bestaande woningen te verbeteren op het gebied van duurzaamheid, zodat ze voldeden aan hogere energie-efficiëntienormen.

Dudok Wonen heeft deze aandachtspunten ter harte genomen en is aan de slag gegaan met het verder ontwikkelen van het inzicht in beleidseffecten en beoogde resultaten. Hierdoor kan Dudok Wonen haar beleid beter onderbouwen en belanghebbenden beter informeren over de keuzes die worden gemaakt. Daarnaast heeft Dudok Wonen zich ingespannen om de sociale huurwoningvoorraad op peil te houden en te streven naar een duurzamere woningvoorraad met een gemiddeld energielabel B. Met deze inspanningen wil Dudok Wonen voldoen aan de aanbevelingen van het vorige visitatierapport en haar rol als woningcorporatie verder versterken. Dudok Wonen blijft zich inzetten voor de belangen van haar huurders en de maatschappij als geheel, met het oog op het bieden van kwalitatieve en duurzame woningen voor iedereen die dat nodig heeft.

De Aedes benchmark laat een deel van de ontwikkeling van Dudok in de periode 2019 – 2022 zien.



Maatschappelijke waarde



De maatschappelijke opgaven van Dudok wonen

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

De opgaven

Dudok Wonen heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan het versterken van veerkracht in de wijken. Deze focus op veerkracht is ook beleidsmatig verankerd sinds het nieuwe strategietraject. Er is meer aandacht gekomen voor het bestaande woningbezit, en Dudok Wonen neemt deze uitdaging serieus door samen te werken met collega-corporaties, zorginstellingen, gemeenten en huurders binnen haar netwerk. In de nieuwe strategie van Dudok Wonen is dit zelfs een van de belangrijkste thema's geworden.

Een tweede uitdaging voor Dudok Wonen betreft de samenstelling van haar woningportefeuille en woonproducten (beschikbaar, betaalbaar). Tot nu toe is de uitleg van het beleid niet voldoende gebleken. Dudok Wonen verkoopt woningen om middelen te genereren voor verbeteringen aan het bestaande woningaanbod. Tegelijkertijd beschouwt Dudok Wonen de verkoop van woningen als een sociaal product. Ze biedt koopwoningen aan in het middensegment voor mensen die geen woning kunnen vinden op de vrije markt. Als gevolg van het wegvallen van de Nationale Hypotheek Garantie (NHG) heeft Dudok Wonen zich afgevraagd of sociale koop nog wel bijdraagt aan de kernwaarden en doelstellingen van Dudok Wonen binnen haar taak op het gebied van volkshuisvesting. Deze vraag is ook relevant geworden vanuit de toenemende aandacht voor het bestaande woningbezit.

Daarnaast zijn er nog andere uitdagingen, zoals het in stand houden van de bestaande woningportefeuille en de verduurzamingsopgave (duurzaamheid, betaalbaar). Dudok Wonen staat voor de taak om haar bestaande woningen goed te onderhouden en te zorgen voor duurzame verbeteringen, zodat ze voldoen aan de hedendaagse energienormen en bijdragen aan een duurzame toekomst.

Dudok Wonen erkent deze opgaven en is vastberaden om hiermee om te gaan. Ze blijft actief in het streven naar veerkrachtige wijken, het waarborgen van een passende samenstelling van haar woningportefeuille en het verduurzamen van haar bestaande woningen.

Dudok Wonen blijft zich inzetten om haar doelstellingen op het gebied van volkshuisvesting te realiseren en zo bij te dragen aan de kwaliteit van wonen voor haar huurders en de gemeenschap als geheel.

De veerkrachtige wijk

Dudok Wonen hecht veel waarde aan het creëren van veerkrachtige wijken waarin mensen gelukkig zijn en meer regie hebben over hun eigen leven (leefbaar). Een belangrijk aspect hiervan is dat bewoners elkaar ondersteunen en corrigeren, zodat problemen in de wijk worden verminderd. En als er toch problemen zijn, moet er snel gereageerd kunnen worden door het inschakelen van hulpverleners. Dudok Wonen wil dat bewoners zich gesteund voelen om hun problemen aan te pakken of bespreekbaar te maken, en dat ze samen met elkaar de uitdagingen van de wijk aangaan.

In de afgelopen jaren zijn er steeds meer initiatieven en projecten ontstaan om de leefbaarheid in de wijken te verbeteren. Vooral de coronapandemie heeft geleid tot veranderingen in het woongedrag, wat ook blijkt uit het aantal meldingen van overlast. Dudok Wonen heeft samen met haar partners gereageerd op deze ontwikkelingen, waarbij het uitgangspunt is dat bewoners zelf een belangrijke rol spelen in het oplossen van dergelijke situaties.

De leefbaarheid in de wijken wordt in enquêtes als neutraal beoordeeld door huurderscommissies, de huurdersbelangenvereniging, collega-corporaties en gemeenten. Zij geven de inzet van Dudok Wonen op het gebied van huisvesting voor specifieke doelgroepen en algemene leefbaarheid een "neutraal" of "mee eens". Voor Dudok Wonen is het belangrijk om te begrijpen wat de huurders graag willen zien. Gaat het hierbij om betere communicatie of zijn de minder positieve reacties gebaseerd op inhoudelijke acties?

De georganiseerde gesprekken worden over het algemeen positief beoordeeld, maar er is wel behoefte aan een grotere stem voor de huurders en aan meer zichtbaarheid van de inspanningen, niet alleen van de resultaten. Dudok Wonen neemt deze feedback ter harte en streeft ernaar om de belangen van huurders nog beter te vertegenwoordigen en transparant te zijn over de inzet en resultaten van haar activiteiten.

Samenstelling portefeuille, verschillende woonproducten

Een sociale en vitale regio vereist een gevarieerde woningvoorraad. In de regio Gooi en Vechtstreek is de vraag naar woningen veel groter dan het aanbod, waardoor de huizen op de vrije markt duurder zijn dan het landelijk gemiddelde. Veel mensen hebben financiële ondersteuning nodig om betaalbaar te kunnen wonen, en Dudok Wonen vervult deze rol als huisvester, soms op permanente basis en soms tijdelijk.

Dudok Wonen hecht er in het kader van beschikbaarheid en betaalbaarheid belang aan dat sociale huurwoningen daadwerkelijk terechtkomen bij mensen die erop zijn aangewezen, en dat zij die dat niet zijn zoveel mogelijk kunnen doorstromen. Dit is vooral van belang vanwege de schaarste aan woningen.

Dudok Wonen biedt verschillende woonproducten aan, waaronder sociale huur, vrije sector huur, middenhuur en koopwoningen met en in uitzonderlijke gevallen zonder sociaal aspect, om zo wooncarrières mogelijk te maken. Vanwege de stijgende huizenprijzen wordt het echter steeds moeilijker om koopwoningen aan de doelgroep te verkopen. Desondanks wil Dudok Wonen vasthouden aan sociale koop als onderdeel van haar ambities om te voorzien in woningen voor de middengroep en als financieringsinstrument. Uit gesprekken en enquêtes met huurders, huurdersbelangenvereniging en relevante derden blijkt echter dat het nog steeds lastig is om de keuzes achter de koopwoningen uit te leggen. Reacties variëren van "sociale koop is een mooie aanvulling" tot "de verkoop van sociale koopwoningen is een mislukking".

Uit interviews en sessies blijkt dat er zorgen zijn over doorverkoop en de opbouw van de totale woningportefeuille. Bij doorverkoop gelden marktprijzen, waardoor de woningen niet meer beschikbaar zijn voor de doelgroep. In 2022-2023 zullen maatregelen worden genomen om meer grip te krijgen op de (door)verkoop. Ook is gebleken dat de koppeling tussen verkoop en nieuwbouw in voorgaande jaren ontbrak. De verkoop van woningen is volgens plan gerealiseerd, maar de nieuwbouw is achtergebleven, waardoor de verhouding in de woningvoorraad is veranderd. Het is belangrijk om de totale opgave te overzien en verschillende producten in te zetten om hieraan te voldoen. Overwegingen hierbij zijn onder andere de rendabiliteit van de verkoop, de bijdrage aan de ambities en het beperken van administratieve lasten. Het monitoren van de voortgang in verhouding tot de opgave is een belangrijk sturingsmechanisme.

De afgelopen jaren is er ook gestuurd op groei van de totale woningportefeuille. Gezien de groeiambities en het gebrek aan bouwlocaties is er de afgelopen jaren uitgebreid naar Almere. In de nieuwe strategie wordt ingezet op een groei van de portefeuille per gemeente. Door de aanstelling van een acquisiteur wordt er actief gezocht naar locaties voor nieuwbouw. Het concept van de "veerkrachtige wijk" als onderdeel van de strategie houdt in dat er samen met bewoners wordt gekeken naar de woningportefeuille in een wijk, de samenstelling van de wijk en de samenwerking tussen verschillende partijen in de wijk.

Verduurzaming van de portefeuille

Dudok Wonen heeft als visie dat zij in 2050 een duurzame woningvoorraad wil hebben. Om dit concreet te maken, heeft ze zich ten doel gesteld dat de gemiddelde energie-index in 2023 maximaal 1,4 mag zijn. Hierbij is het uitgangspunt dat bewoners betaalbare woningen hebben en dat alle woningen met energielabel E, F en G vóór 2026 zijn opgewaardeerd, rekening houdend met beperkte middelen en de uitdagingen op het gebied van nieuwbouw en renovatie. Dudok Wonen kiest hiervoor bewezen methoden, zoals isolatiepakketten en CO2-gestuurde ventilatie.

Helaas is de doelstelling van Dudok Wonen om eind 2021 alle woningen gemiddeld op energielabel B te hebben niet gehaald. Aan het einde van 2021 bedroeg de gemiddelde energieprestatie van de huurwoningportefeuille 1,4. Dit komt voornamelijk door de invoering van een nieuwe methodiek voor energie labels, waardoor het aantal woningen met een E-, F- of G-label aanzienlijk is toegenomen in de afgelopen periode.

Als gevolg hiervan heeft Dudok Wonen in overleg en met goedkeuring van de Raad van Commissarissen de einddatum van de doelstelling met betrekking tot de gemiddelde energie-index (maximaal 1,4) met twee jaar uitgesteld naar 2023. Om dit te realiseren, is er eind 2020 begonnen met het opstellen van een nieuwe planning. Met enige vertraging zal Dudok Wonen in 2023 alsnog het doel van een gemiddeld energielabel B bereiken. De huurders geven aan dat zij de inzet van Dudok in het kader van verduurzaming voldoende vindt.

Dudok wonen heeft voldoende aanbod voor de langere inkomensgroepen.



Dudok wonen heeft voldoende aanbod voor de midden inkomensgroepen.



Dudok wonen realiseert voldoende nieuwbouwwoningen in de sociale huursector.



Dudok Wonen zet in op het bevorderen van energiebewustzijn van bewoners.



-  Huurders
-  Medewerkers
-  Belanghebbenden
-  Raad van Commissarissen

Huurders en huurdersbelangenvereniging

Dudok Wonen, de Raad van Commissarissen (RvC) en de huurders zijn allen van mening dat het contact met de huurders goed is, maar dat er ruimte is voor verbetering. Een punt van aandacht blijft de bezetting van de huurdersbelangenvereniging, volgens Dudok Wonen. Hierbij gaat het zowel om de continuïteit als de kwaliteit van de vertegenwoordiging.

Op aangeven van de huurders heeft Dudok Wonen geconcludeerd dat er de afgelopen jaren weinig aandacht is besteed aan communicatie met de huurders. Dit was onder andere de reden voor Dudok Wonen om in 2022 in gesprek te gaan met de huurders over de nieuwe strategie. Het lastige hierbij is dat huurders graag willen praten over hun specifieke woning, problemen en de buurt, terwijl de strategie van Dudok Wonen zich richt op het gehele woningbezit voor de komende jaren.

De RvC heeft regelmatig overleg met de huurdersbelangenvereniging en geeft aan dat de communicatie veel sterker kan. Daarnaast bestaat er natuurlijk een verschil tussen wat huurders willen en wat de organisatie kan bieden. Ook is gebleken dat de huurdersbelangenvereniging niet altijd representatief is voor alle huurders, waardoor er een vertekend beeld kan ontstaan. De huurdersbelangenvereniging wordt betrokken bij het opstellen van het beleid, en de kadernota voor de begroting en strategie zijn gebaseerd op input van de huurdersbelangenvereniging aan het begin van het proces. De RvC herkent zich niet in de antwoorden van de huurdersbelangenvereniging dat ze onvoldoende betrokken zouden zijn.

De huurders en huurdersbelangenvereniging hebben in enquêtes en gesprekken aangegeven dat zij vinden dat het woningaanbod van Dudok voor de doelgroep onvoldoende is. Dit wordt ingegeven door de lange wachttijden en woningnood in het algemeen. In de gesprekken is dit aangevuld met het besef dat de opgave om voldoende woningen beschikbaar te hebben niet alleen door Dudok opgelost kan worden.

Gemeenten en overige stakeholders

De samenwerking met gemeenten en collega-corporaties wordt als positief ervaren en er is een goed contact. Zowel in het kader van de prestatieafspraken als de nieuwe strategie zijn er gesprekken gevoerd met gemeenten, collega-corporaties en andere partners in de keten.

De rijksoverheid vraagt om meer betaalbare nieuwbouw, en Dudok Wonen probeert het tempo hiervan niet alleen in Hilversum, maar ook in Gooise Meren en Almere te verhogen. In 2017 zijn er meerjarige prestatieafspraken gesloten met de gemeente en huurders in Hilversum, met het idee om in 2021 tot nieuwe afspraken te komen. Naar verwachting zullen deze afspraken medio 2023 worden afgerond. In 2019 is besloten om de prestatieafspraken op te splitsen in kader- en productieafspraken, wat heeft geleid tot het maken van afspraken met Gooise Meren en huurders in 2020.

Het oordeel van de commissie



Dudok Wonen speelt een grote rol in het aanpakken van de maatschappelijke uitdagingen die zij heeft geformuleerd. Hierbij gaat het om het bevorderen van betaalbaarheid en de beschikbaarheid van duurzame woningen. Naast het realiseren en beheren van woonruimte, is er de afgelopen tijd ook meer aandacht besteed aan de leefomgeving als geheel. Dit is nu een integraal onderdeel geworden van de strategische keuzes van Dudok Wonen. Het gaat niet alleen om het voorzien in huisvesting, maar ook om het voldoen aan de wensen van de huurders.

Dudok Wonen is trots op haar diverse mix van sociale woonproducten, waaronder ook sociale koopwoningen. Ze heeft geconstateerd dat er een balans moet zijn tussen de verkoop van woningen en de realisatie van nieuwe woningen. Dit is verankerd in de kadernotitie 2024. Hiermee toont Dudok Wonen aan dat ze zelfreflectie heeft en leert van haar ervaringen.

De commissie is van mening dat de prestaties van Dudok Wonen met betrekking tot de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen nog verbeterd kunnen worden. Desalniettemin beoordeelt de commissie de waardering voor de prestaties binnen het lokale netwerk als zeer goed.



Maatschappelijke waarde

- Prestatie belangrijkste maatschappelijke opgaven 
- Waardering prestaties binnen lokale netwerk 



Zeer goed



Naar behoren



Voor verbetering vatbaar



onvoldoende

Maatschappelijke verankering



De maatschappelijke verankering van Dudok Wonen

Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

Dudok Wonen opereert in een werkgebied dat drie gemeenten omvat: Hilversum, Gooise Meren en Almere. Er vinden zowel bestuurlijke als ambtelijke gesprekken plaats met alle gemeenten over het activiteitenplan van Dudok Wonen en de prestatieafspraken. De invloed van de gemeenten op het beleid en de werkwijze van Dudok Wonen is aanzienlijk. Hoewel Dudok haar eigen koers vaart, houdt zij sterk rekening met de ontwikkelingen binnen de gemeenten.

Daarnaast is er in 2020 een samenwerkingsverband opgericht genaamd het Platform Woningcorporaties Gooi en Vechtstreek (PWG). Verschillende woningcorporaties, waaronder De Alliantie, Woningstichting Naarden, Ymere, het Gooi en Omstreken, Dudok Wonen en Vecht en Omstreken, nemen deel aan dit platform. Het doel van PWG is om de samenwerking te intensiveren door gezamenlijk als aanspreekpunt te fungeren voor WoningNet, het inzetten van wooncoaches, de bestrijding van woonfraude, het delen van kennis en het verdelen van werkzaamheden. Bovendien heeft Dudok Wonen tijdens de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2022 een publiekscampagne en lobby opgezet, samen met PWG, gericht op de gemeenten, provincie en het Rijk. Ook hierbij geldt dat Dudok Wonen haar eigen beleid bepaalt, maar waar mogelijk en doelmatig samenwerking zoekt.

Participatie is kernonderwerp in de nieuwe strategie van Dudok. Zij wil inzetten op het betrekken van huurders en dan met name op de wederkerigheid in communicatie. Het huidige oordeel van de huurders is niet zo positief als dat van de andere belanghebbenden.



Dudok wonen staat open voor nieuwe ideeën en initiatieven om samen te werken met andere partijen/belanghebbende.



Dudok wonen is goed benaderbaar en reageert adequaat op gestelde vragen.



Dudok wonen betreft belanghebbende bij beleidsvorming en verwerkt de inbreng op een goede manier in haar beleid.



De bouw en aanbod van nieuwe woningen worden niet volledig ingegeven door Dudok Wonen. Gemeenten hebben hier een belangrijke en sturende rol in.



De stap richting Almere wordt door de gemeenten Gooise Meren en Hilversum en collega-corporaties in Almere niet als even positief ervaren. Het betekent namelijk dat de aandacht van Dudok Wonen wordt verlegd naar een nieuwe gemeente. Bovendien zijn er nu meer partijen in Almere (4) die prestatieafspraken hebben met de gemeente. Deze stap is mede op verzoek van de gemeente Almere gezet.

Dudok Wonen organiseert jaarlijks "samen vooruit labs" met haar stakeholders. Hierin wordt gezamenlijk gezocht naar antwoorden op de vragen die spelen. In de komende periode zal Dudok Wonen verder in gesprek gaan met haar stakeholders en experts om de bouwstenen voor het sociaal verkoopbeleid uit te werken en keuzes te maken. Op deze manier wil de organisatie ook in de toekomst onze doelgroep de kans blijven bieden op een eigen huis.

De huurdersbelangenvereniging heeft samen met Dudok Wonen de gesprekken gevoerd voor de prestatieafspraken met de gemeente. Ondanks de verschillen in rollen tussen de huurders, is de onderlinge samenwerking goed. De huurders worden vertegenwoordigd door de huurdersbelangenverenigingen en Dudok Wonen. De huurdersbelangenvereniging heeft een grote invloed. Ze zijn intensief betrokken bij het opstellen van de strategie in 2021-2022. De huurderscommissies zijn echter minder betrokken. Het is belangrijk om het verschil in perspectief en mening tussen de huurderscommissies en de huurdersbelangenvereniging te bespreken.

In een enquête voor deze visietentative hebben de huurderscommissies aangegeven dat ze de invloed op het beleid minimaal vinden. Daarentegen zijn de huurdersbelangenvereniging, collega-corporaties en gemeenten positief over hun invloed op het beleid en de werkwijze van de corporatie. De eigen manier van handelen van Dudok Wonen wordt soms als kracht en soms als zwakte gezien.

Andere belangrijke stakeholders voor Dudok Wonen zijn zorgpartijen, het sociaal domein en de wijkagent, met betrekking tot de veerkracht van de wijk. De gesprekken met deze partijen beginnen vorm te krijgen. Het is echter niet mogelijk om in de visietentativeperiode te beoordelen in hoeverre Dudok Wonen haar beleid afstemt op deze partijen.

DUDOK WONEN De veerkrachtige wijk

De visie, strategie en het beleid van Dudok Wonen zijn duidelijk.

Stelling 1. Dudok Wonen is goed bespreekbaar en reageert adequaat op gestelde vragen.

Stelling 2. Dudok Wonen geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert daarover met haar belanghebbende.

Stelling 3. Dudok Wonen geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert daarover met haar belanghebbende.

Visie Dudok Wonen

In de meeste buurten en wijken in het Gooi leven mensen prettig samen op een manier die hen past. Maar er zijn ook wijken waar die positieve basis er niet meer is of onder druk staat.

Sigma blijft dicht bij de wijken waar veel bewoners minder zelfredzaam zijn vanwege – vaak in combinatie – zorgen over bestaanszekerheid, gezondheidsproblemen en problemen op het gebied van taal en cultuur.

Dat geldt in buurten waar Dudok Wonen veel bezit heeft zoals het Streeklustwonen de Bloemenvoort Zuid in Hilversum, en Bussum Zuid. We geven al invulling aan leefbaarheid met bijvoorbeeld de oprichting van buurtteams. Dat hege en wordt gewaardeerd maar we voelen aan dat er soms meer nodig en meer mogelijk is. In onze nieuwe strategie is dit een van de hoofdthema's.

Legenda: Huurders, Belanghebbende, Medewerkers, Raad van Commissarissen

DUDOK WONEN De veerkrachtige wijk

Stelling 1. Dudok wonen betreft belanghebbende bij beleidsvorming en verwerkt de inbreng op een goede manier in haar beleid.

Stelling 2. Dudok Wonen staat open voor nieuwe ideeën en initiatieven om samen te werken met andere partijen/belanghebbende.

Stelling 3. Door verkoop van sociale huur ontstaat een gewenste mix van kopers/overstappers/huurders.

Visie Dudok Wonen

De visie is voor mensen met lage en middeninkomen die op zoek zijn naar een passende woning in de regio Gooi en Vechtstreek.

We richten ons vanzelfsprekend op de huidige groep bewoners en woningzoekenden, maar willen er ook kunnen zijn voor de volgende generatie. Binnen deze groep lage- en middeninkomen hebben we specifiek oog voor starters en dagbesteding die zorg en/of begeleiding nodig hebben.

We zijn er voor bewoners die een woning van ons huren of van ons gekocht hebben. Voor hen zijn we een betrouwbare dienstverlener die zorgt voor een schone, hield, veilige en duurzame woning, waar het goed wonen is.

Legenda: Huurders, Belanghebbende, Medewerkers, Raad van Commissarissen



DUDOK WONEN Sociale koop

Stelling 1. Sociale koop levert een bijdrage aan een gevarieerde wijkopbouw en daarmee aan de levendigheid.

Stelling 2. De bouw en aanbod van nieuwe woningen worden niet volledig ingevuld door Dudok Wonen. Gemeenten hebben hier een belangrijke en sturende rol in.

Visie Dudok Wonen

We zijn een corporatie die nieuwe betaalbare woningen blijft toevoegen. De kracht en kwaliteit waarmee we dat doen wordt door onze omgeving gewaardeerd. De afgelopen jaren leverden we gemiddeld 65 woningen op terwijl gemiddeld 200 het plan was. De achterlopende realisatie was aanleiding voor ons om een pijlprijs met klanke projecten op te bouwen die goed is voor ruim 2000 woningen.

We werken met onze drie kerngemeenten (Gooise Meren, Hilversum en Almere) aan prestatieafspraken die ook de bouwopgave ondersteunen.

Legenda: Huurders, Belanghebbende, Medewerkers, Raad van Commissarissen

DUDOK WONEN Sociale koop

Stelling 1. Dudok wonen heeft voldoende aanbod voor de lagere inkomensgroepen.

Stelling 2. Dudok wonen heeft voldoende woningaanbod voor de midden inkomensgroepen.

Stelling 3. Dudok Wonen realiseert voldoende nieuwbouwwoningen in de sociale huursector.

Visie Dudok Wonen

Huishouders die dankzij het aanbod Kopen naar Wens (KNW) en Krop Goedkoop (KG) huiseigenaars werden, zijn over het algemeen tevreden met het aanbod en hun woning.

De consequente volkshuisvestelijke inzet van Dudok Wonen op dit vraagstuk wordt door onze inspanningen om dit beter uit te leggen, individueel getuigen door onze lokale stakeholders (HIV, gemeenten, andere corporaties).

Legenda: Huurders, Belanghebbende, Medewerkers, Raad van Commissarissen

Oordeel van de commissie

De maatschappelijke verankering van de corporatie kan verbeterd worden, aangezien de samenwerking met enige regelmaat moeizaam verloopt en de corporatie beperkt beïnvloedbaar is. Betrokkenen uiten kritiek op de manier van samenwerking. De visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt specifiek op welke vlakken deze verbetering mogelijk is.

De gesprekken met collega-corporaties verlopen over het algemeen positief, maar missen nog enige inhoudelijke en strategische diepgang. Een nauwere samenwerking zou kunnen leiden tot een meer doelmatige portefeuillestrategie.

Er zijn verbeterpunten te vinden in de communicatie met huurders en huurderscommissies. Het is belangrijk om de ingeslagen koers uit te leggen en te onderbouwen, waarbij het "waarom" achter deze koers van groot belang is. Op deze manier wordt de eigen werkwijze van Dudok Wonen niet gezien als eigenwijs, maar als een weloverwogen aanpak.

In de jaarverslagen tijdens de visitatieperiode wordt consistent vermeld dat er reguliere overleggen plaatsvinden met de huurdersbelangenvereniging en andere belanghebbenden. Echter, de mate van wederkerigheid en het openstaan voor feedback worden door belanghebbenden niet als zeer hoog beoordeeld.

Uit de jaarverslagen en gesprekken blijkt dat wederkerigheid en het openstaan voor feedback wel als aandachtspunten werden gezien door Dudok Wonen. Echter, de terugkoppeling naar belanghebbenden is onvoldoende gebeurd of waargenomen. Hierdoor is het voor belanghebbenden niet duidelijk of en wat Dudok Wonen doet met de verzamelde informatie. Met de nieuwe strategie geeft Dudok Wonen aan dat zij wel degelijk openstaan voor feedback van huurders en belanghebbenden. Een goed voorbeeld hiervan zijn de "samen vooruit labs", waarin beleidszaken worden besproken. De effecten van deze feedback op het beleid en de strategie van Dudok Wonen kunnen door de commissie niet beoordeeld worden, aangezien deze aspecten vorm krijgen in de nieuwe strategie en nog verder uitgewerkt moeten worden.

De commissie constateert dat de samenwerking met belanghebbenden naar behoren verloopt. Echter, het openstaan voor externe invloeden en feedback wordt door de commissie als verbeterpunt genoemd, hoewel zij opmerkt dat er aanzienlijke verbetering heeft plaatsgevonden met betrekking tot de nieuwe strategie en de inbreng van externe partijen daarin. Het is belangrijk om te benadrukken dat deze beoordeling betrekking heeft op de afgelopen vier jaar.



Maatschappelijke verankering

- Samenwerking met belanghebbenden 
- Beïnvloeding van buitenaf en openstaan voor feedback 

 Zeer goed  Naar behoren  Voor verbetering vatbaar  onvoldoende

Besturing



De besturing van Dudok Wonen

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

Dudok Wonen heeft de afgelopen periode geïnvesteerd in het betrekken van huurders en de huurdersbelangenvereniging bij het opstellen van het beleid en de strategie. Om de strategie succesvol te implementeren, is concretisering nodig, zodat duidelijk is welke acties ondernomen moeten worden en door wie. Een belangrijk aspect in de strategie is de wijkgerichte aanpak.

Dudok Wonen beheert ongeveer 6.000 huurwoningen, waarvan het merendeel traditioneel sociaal product is. In het verleden was de strategie gericht op het verkopen van woningen en deze vervangen door nieuwbouw. Echter, de realisatie van nieuwbouw is achtergebleven, terwijl de verkoop wel is doorgegaan. In de strategie voor de komende jaren wordt sociale verkoop gekoppeld aan de totale portefeuillesturing, met als doel de sociale portefeuille te laten groeien. Dit betekent dat de verhouding van (sociale) verkoop anders zal zijn. De groei wordt echter beperkt door verschillende factoren, zoals de beschikbare mogelijkheden, grondposities en beperkte middelen. Enkele jaren geleden werd het opbouwen van bezit in Almere overwogen vanwege de mogelijkheden voor nieuwbouw. Echter, recente ontwikkelingen hebben aangetoond dat deze mogelijkheden minder snel gaan dan verwacht. Voor de komende jaren moet nog worden bepaald wat de precieze inzet in Almere zal zijn, bijvoorbeeld groeien tot ongeveer 1.000 woningen in het kader van efficiëntie, of alleen realiseren als dit niet mogelijk is in Hilversum en de Gooise Meren.

Eind 2022 heeft de voormalige bestuurder van Dudok Wonen afscheid genomen en is vervangen door een interim bestuurder. Deze interim bestuurder heeft de opdracht gekregen om een nieuwe strategie te ontwikkelen, evenals een implementatie- en organisatieplan, mogelijk met een andere structuur. Het is de taak van de nieuwe permanente bestuurder om hier verder richting aan te geven.

Dudok Wonen biedt huisvesting aan diverse doelgroepen en richt zich niet specifiek op een bepaalde groep, zoals ouderen. Er moet nog een controle plaatsvinden op de nationale prestatieafspraken en de uitwerking van de nieuwe strategie. Afhankelijk van de resultaten van deze controle zal de portefeuillestrategie worden aangepast.

De visie, strategie en beleid van Dudok wonen zijn duidelijk.



Dudok wonen geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert daarover met haar belanghebbende.



Oordeel van de commissie

In de afgelopen jaren lag de focus van de strategie van Dudok Wonen voornamelijk op de individuele bewoner. Echter, de nieuwe strategie richt zich meer op de wijk als geheel. Hiermee laat Dudok Wonen zien dat het niet alleen gaat om het aanbieden van "beschikbare" en "betaalbare" woningen, maar dat zij zich wil inzetten voor een duurzame leefomgeving. De veerkrachtige wijk is daarom een expliciet speerpunt voor de komende jaren. Dit komt tot uiting in het onderhoud in de wijk in samenwerking met ketenpartners, verduurzaming, doorstroombmogelijkheden en eventuele verkoop van woningen.

De huidige ontwikkelingen, zoals lagere huurinkomsten, stijgende prijzen en hogere woonlasten, vereisen duidelijke keuzes voor de toekomst. Dudok Wonen zal deze keuzes de komende periode verder moeten uitwerken. Evenals de beoogde groei van woningen, los van de financierbaarheid van nieuwe woningen zal de groei met name beperkt worden door het gebrek aan (betaalbare) locatie.

Enkele sterke punten van Dudok Wonen zijn onder andere een enthousiaste en betrokken Raad van Commissarissen en de grote bereidheid tot samenwerking van belanghebbenden, wat een verdienste is van Dudok Wonen. De georganiseerde sessies in het kader van de visitatie zijn door veel belanghebbenden bijgewoond en als waardevol ervaren.

Met de nieuwe strategie heeft Dudok Wonen een duidelijke koers gekozen die aansluit bij de uitdagingen in het verzorgingsgebied. Het is echter belangrijk om deze strategie goed te vertalen naar implementatie- en organisatieplannen, zodat de strategie daadwerkelijk gerealiseerd kan worden.

Uit de zelfreflectie van Dudok Wonen en de visitatie blijkt dat een heldere strategie en met name uitleg over de diversiteit aan woonproducten bijdraagt aan het draagvlak. Het betrekken van huurders en het terugkoppelen van feedback zal Dudok Wonen helpen om haar nieuwe strategie succesvol te laten zijn.

De commissie heeft de sturing op maatschappelijke waarde en maatschappelijke prestaties beoordeeld als adequaat. De productenmix van Dudok Wonen wordt als passend beschouwd, maar er is opgemerkt dat de koppeling tussen de verkoop van woningen en het realiseren van nieuwe woningen in de afgelopen periode onvoldoende was. Er is behoefte aan een betere afstemming op dit gebied.

Wat betreft de mix tussen flexibiliteit en robuustheid van de organisatie is er ruimte voor verbetering volgens de commissie. Er wordt echter opgemerkt dat deze situatie aan het veranderen is, wat positief is. Het oordeel van de commissie is gebaseerd op de beoordeling over de afgelopen vier jaar.

Besturing

- Sturing op maatschappelijke waarde en prestaties?
- Mix tussen flexibiliteit en robuustheid



Zeer goed



Naar behoren



Voor verbetering vatbaar



onvoldoende

Maatschappelijke capaciteit



De maatschappelijke capaciteit van Dudok Wonen

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor het uitvoeren van de opgaven.

Dudok Wonen is een organisatie die bekend staat om haar sterke conceptuele aanpak, zoals ook in de vorige visitatie is opgemerkt. Met de veranderingen in de omgeving en de eenmalige huurverlaging is het noodzakelijk geworden om de visie van Dudok Wonen te vertalen naar een concrete strategie en uitvoeringsplan.

Met het thema "daadkrachtige organisatie" richt Dudok Wonen zich op gedragsverandering door middel van leidende principes en mogelijk een verandering in de topstructuur. Het begrotingsproces van 2024 zal zich richten op de implementatie van de strategie en het maken van keuzes. Dit proces zal worden gebruikt om deze beoogde verandering meer vorm te geven. Hierbij wordt een verbinding gelegd tussen de financiële middelen en de plannen, evenals tussen de plannen en de uitvoering.

Een belangrijk aspect van deze ontwikkeling is de digitalisering van vastgoeddata, met als doel meer inzicht te krijgen in de woningen en betrouwbare en consistente informatie te hebben voor de begroting. De komende jaren zullen uitdagend zijn om de ambities te verwezenlijken. Er zijn twee belangrijke technische uitdagingen: het wegwerken van achterstallig onderhoud aan de binnenkant van woningen en het bevorderen van duurzaamheid en uitbreiding van de woningvoorraad (met een efficiënte organisatie tot 10.000-11.000 woningen). Daarnaast staan Dudok Wonen ook voor de uitdaging van afnemende huurinkomsten en stijgende prijzen. Het is de vraag hoelang Dudok Wonen kan blijven investeren met stijgende prijzen en gelijkblijvende huren.

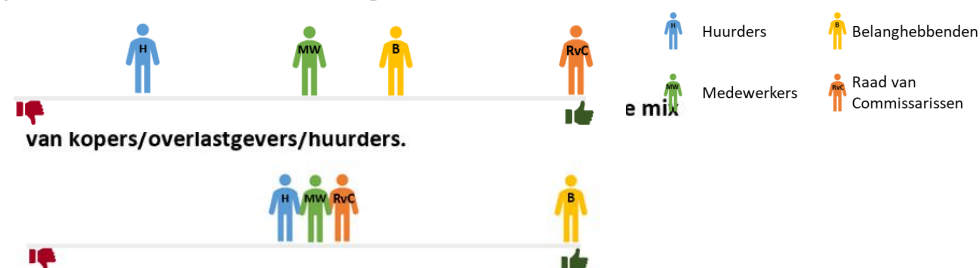
Dudok Wonen streeft ernaar om anticyclisch te reageren, wat betekent dat ze willen inspelen op veranderingen in de markt. Hiervoor is medewerking van gemeenten nodig, met name op het gebied van infrastructurele investeringen. Hoewel gemeenten graag willen dat Dudok Wonen woningen bouwt, stellen ze vaak veel voorwaarden die leiden tot hogere voorbereidingskosten en verminderde kansen. Met alle gemeenten zijn er prestatieafspraken gemaakt of zijn deze in de afrondende fase.

Dudok Wonen heeft een dochteronderneming waarin vrije sectorwoningen worden verhuurd. De opbrengsten hiervan worden uitgekeerd als dividend en komen ten goede aan de sociale portefeuille van Dudok Wonen.

Voor het planmatig onderhoud, mutatieonderhoud en het verhelpen van storingen heeft Dudok Wonen samenwerkingsverbanden met ketenpartners, ook wel bekend als wijkaannemers. Het doel hiervan is om de klanttevredenheid te verhogen door partners verantwoordelijk te maken voor de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening. Er zijn echter nog stappen te zetten, zowel voor de ketenpartners van Dudok Wonen als voor de huurders.

De nieuwe strategie van Dudok Wonen moet nog geïmplementeerd worden. Het is duidelijk dat er enkele dilemma's ontstaan. De organisatie is niet direct flexibel, zonder daarbij afbreuk te doen aan de ambities. Dudok Wonen kan niet op alle fronten tegelijk inzetten. Er zijn twee hoofdrichtingen: meer aandacht besteden aan het bestaande bezit, inclusief het in kaart brengen ervan, en het verhuren van meer woningen (sociaal). Deze twee aspecten vormen het afwegingskader voor de dilemma's. Dudok Wonen streeft naar samenwerking met andere woningcorporaties, zorgpartijen en gemeenten om deze uitdagingen aan te gaan.

Sociale koop levert een bijdrage aan een gevarieerde wijk opbouw en daarmee aan de levendigheid.



Oordeel van de commissie



De belangrijkste taak van Dudok Wonen is om de bestaande woningvoorraad op peil te brengen en te behouden, rekening houdend met stijgende prijzen en lagere huurinkomsten. Daarnaast is er een organisatorische uitdaging in het kader van de veerkrachtige wijk.

Dudok Wonen geeft aan dat ze zich bewust zijn van de grenzen, zowel op organisatorisch als financieel gebied, en dat ze eraan werken. De nieuwe strategie, waarin Dudok Wonen zich meer op wijkniveau gaat richten en de verkoop van woningen expliciet koppelt aan nieuwbouwprojecten, is een eerste stap. Het is de taak van de interim-bestuurder om een organisatie- en implementatieplan op te stellen voor deze nieuwe strategie. De nieuwe organisatiestructuur, die momenteel in ontwikkeling is, zal moeten bijdragen aan de uitdagingen waar Dudok Wonen voor staat. Dit vereist niet alleen de implementatie van veranderingen, maar ook het monitoren van de genomen stappen en behaalde resultaten. Dit omvat meer dan alleen het bijhouden van de voortgang op technisch gebied. Ook de financiële haalbaarheid van de strategie is een belangrijk aspect. Uit de ervaring van de afgelopen jaren kan geconcludeerd worden dat afstemming met belanghebbenden, met name huurders, een essentieel aspect zou moeten zijn bij het behalen van kortetermijndoelstellingen.

De commissie beoordeelt de organisatie als voldoende toegerust voor maatschappelijke uitdagingen op organisatorisch gebied en als zeer goed op financieel gebied. Ze merkt op dat Dudok Wonen voldoende zelfreflectie toont, onder andere met betrekking tot de organisatie. Deze score is echter gebaseerd op de afgelopen 4 jaar.



Capaciteit

- Toerusting op de maatschappelijke opgaven 
 - Organisatorisch
 - Financieel 



Zeer goed



Naar behoren



Voor verbetering vatbaar



onvoldoende

Bestuurlijke reactie Dudok Wonen

Bestuurlijke reactie bij visitatierapport 2018-2022

Met toenemend enthousiasme hebben wij de visitatie over de periode 2018-2022 doorgemaakt. De nieuwe methodiek (7.0) vinden wij een grote stap voorwaarts ten opzichte van voorgaande methodieken. Zo is er veel meer aandacht voor kwalitatieve aspecten, voor samenwerking met belanghebbenden en heeft vooruitkijken een grotere rol gekregen. Dit alles maakt dat wij tijdens het visitatieproces veel geleerd hebben.

Het hoogtepunt van deze visitatie was de visitatiedag. Tijdens deze dag is aan verschillende tafels gesproken met diverse stakeholders over de thema's 'veerkrachtige wijk' en 'sociale koop'. De dag was constructief confronterend en verbindend. We bevelen u daarom van harte aan om het verslag van deze dag te lezen. U vindt het verslag in de bijlagen bij het visitatierapport. Daarbij spreken wij graag een woord van dank uit aan alle stakeholders en medewerkers die aan de visitatiedag hun bijdrage hebben geleverd.

De recensie van de visitatiecommissie stemt ons tevreden. De spiegel die ons wordt voorgehouden herkennen wij en de positieve punten onderschrijven wij. De belangrijkste verbeterpunten betreffen de communicatie met huurders, het sturen op een goede verhouding tussen sociale huur, middenhuur en sociale koop, alsmede de organisatieontwikkeling. De verbeterpunten hebben al enige tijd onze aandacht.

Dit visitatierapport biedt de eind dit jaar aantredende nieuwe Directeur-bestuurder goede handvatten om, in nauw contact met onze stakeholders, Dudok Wonen verder te ontwikkelen in het belang van onze huidige en toekomstige bewoners.

13 juli 2023

W.W. Fassotte
Directeur-bestuurder a.i.

Namens de Raad van Commissarissen,
W.D. van Leeuwen





Bijlagen

Onafhankelijkheidsverklaringen commissie



Onafhankelijkheidsverklaring algemeen lid

Aziza Aachiche verklaart hierbij de visitatie van Dudok Wonen in 2022 & 2023 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Aziza Aachiche heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Aziza Aachiche geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Aziza Aachiche geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Dudok Wonen.

Procorp

19-12-2022

Aziza Aachiche, algemeen lid

Coöperatieve Vereniging Procorp U.A. • Reykjavikstraat 1 • 3543 KH Utrecht
• E info@pro-corp.nl • www.pro-corp.nl

1



Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Jackie de Vries verklaart hierbij de visitatie van Dudok Wonen in 2022 & 2023 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Jackie de Vries heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Jackie de Vries geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Jackie de Vries geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Dudok Wonen.

Procorp

19-12-2022

Jackie de Vries, secretaris

Coöperatieve Vereniging Procorp U.A. • Reykjavikstraat 1 3543 KH • Utrecht
• E info@pro-corp.nl • www.pro-corp.nl

1



Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Daniël Koningen verklaart hierbij de visitatie van Dudok Wonen in 2022 & 2023 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Daniël Koningen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Daniël Koningen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Daniël Koningen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Dudok Wonen.

Procorp

19-12-2022

Daniël Koningen, voorzitter

Coöperatieve Vereniging Procorp U.A. • Reykjavikstraat 1 3543 KH • Utrecht
E info@pro-corp.nl • www.pro-corp.nl

1

Curriculum Vitae – Voorzitter



ir. Daniël Koningen

Over Daniël

Daniël Koningen heeft technische bestuurskunde en management gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft. Deze strategische achtergrond heeft hij samen met zijn passie voor ondernemen jarenlang gecombineerd in zelfstandige adviesopdrachten voor vastgoedontwikkeling voor universiteiten, gemeenten en (semi-)overheid. Hij is als senior huisvestingsadviseur werkzaam bij Aestate /ontrafelexperts, vanaf 2015 in de rol van directeur en mede-eigenaar. Binnen Aestate (met 25 ervaren adviseurs een herkenbare speler in de markt voor huisvestingsadvies) geeft Daniël leiding aan wisselende teams voor meerdere opdrachtgevers, waarbinnen hij zijn uitgebreide ervaring in het managen van complexe bouwprojecten en daaraan verbonden risico's voor opdrachtgevers als ministeries, provincies, gemeenten, woningcorporaties en universiteiten op bestuurs- en directieniveau inzet. Sinds begin 2018 is Daniël lid van de Raad van Toezicht bij Stichting Keizer Karel waar twee VO scholen onder vallen met als aandachtsgebied onderwijshuisvesting.

Door zijn werkervaring binnen de (semi-)overheid op onder andere het gebied van studentenhuysvesting, gemeentelijk vastgoed en commerciële dienstverlening, kan Daniël bij visitaties snel tot de kern komen en schakelen tussen interne en externe belangen en ambities. Daniël is enthousiast, analytisch, gedreven en deskundig. Als visitator geeft Daniël een eerlijk en realistisch beeld van de stand van zaken en maakt hij de eventuele verbeterpunten en kansen helder. Met visitaties wil hij dan ook bereiken dat woningcorporaties nog meer inzicht krijgen in hun functioneren en gemotiveerd worden om zich steeds verder te verbeteren en succesvol te worden.

Uitgevoerde visitaties

- Woonstichting Naarden te Naarden
- Stichting Kleurrijk Wonen te Tiel
- Stichting WBV Gelderland
- Stichting deltaWonen te Zwolle
- Woningstichting De Marken

Lopende visitaties

- Dudok Wonen te Hilversum
- WOV te Oostzaan
- Woonstichting de Volmacht te Gieten

Curriculum Vitae – Secretaris

Over Jackie



dr.ir. J.C. (Jackie) de Vries

Jackie de Vries studeerde bouwtechnische bedrijfskunde aan de Hogeschool Tilburg en Bouwkunde aan de Technische Universiteit in Eindhoven. Zij is vervolgens als hoofd bedrijfsbureau van het facilitair bedrijf van meerdere GGZ instellingen werkzaam geweest. Daarna is zij als adviseur voor gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen aan de slag gegaan bij Price Water house Coopers in Utrecht/Almere. Eind 2001 heeft zij als AIO de overstap naar de universiteit gemaakt. Hierbij richtte zij zich op de vraag wat huisvesting doet voor een organisatie. Ook is zij betrokken geweest bij het opzetten van de benchmark Universitair vastgoed en vastgoed van HBO instellingen en Campusontwikkelingen. Daarnaast was zij betrokken bij het masteronderwijs van Real Estate en Housing. In 2007 is zij gepromoveerd op onderzoek naar de effecten van vastgoedinterventies voor de prestatie van organisaties.

Sinds 2010 is zij directeur en mede-eigenaar van Aestate/ ontrafelexperts, waar zij mede leiding geeft aan ruim 25 gedreven adviseurs. In haar vrije tijd is zij brandweerinstructeur binnen de Veiligheidsregio. In haar rol als senior adviseur adviseert zij diverse (semi-)publieke organisaties –waaronder universiteiten, hogescholen, gemeenten en gemeentelijke regelingen en zorginstellingen –op het gebied van huisvesting en huisvestingsmanagement. Ze heeft zeer ruime ervaring in het opstellen van visies, strategieën, haalbaarheidsstudies en organisaties.

Door haar ruime werkervaring binnen veelsoortige (semi-)overheidsorganisaties kan Jackie bij visitaties snel tot de kern komen en schakelen tussen interne en externe belangen en ambities. Jackie is analytisch sterk, positief kritisch, gedreven en deskundig. Als visitator wil Jackie een objectief beeld van de woningcorporatie geven en de eventuele verbeterpunten helder maken. Met de visitaties wil zij bereiken dat woningcorporaties nog meer inzicht krijgen in hun functioneren en gemotiveerd worden om zich steeds verder te verbeteren. Vanuit haar wetenschappelijke achtergrond weet zij als geen ander te komen tot objectieve bevindingen door het spiegelen en onderbouwen van uitspraken en meningen.

Jackie is sinds 2019 binnen Procorp onder andere verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitgevoerde visitaties en de opgestelde visitatie rapporten. Hierdoor is zij betrokken bij alle vanaf dan uitgevoerde visitaties.

Uitgevoerde visitaties:

- Stichting deltaWonen te Zwolle

Lopende Visitaties:

- Dudok Wonen te Hilversum
- Rosehaghe te Haarlem

Curriculum Vitae – Algemeen Lid

Over Aziza



Ir. Aziza Aachiche

Aziza Aachiche studeerde Bouwkunde aan de Technische Universiteit van Eindhoven. Na haar opleiding is ze gaan werken als planvoorbereider bij vastgoedprojecten. Vervolgens is zij gaan werken bij Twynstra Gudde als senior adviseur en manager strategie, organisatie en huisvesting in de zorg. Na 15 jaar bij Twynstra Gudde heeft Aziza in 2018 de stap gezet om zelfstandig adviseur te worden. Momenteel doet zij diverse projecten waaronder het opstellen van financiële vastgoedstrategieën en doorrekeningen, professionaliseren van vastgoedmanagement en Zorg & Welzijn en Wonen+.

De laatste jaren is Aziza betrokken als lid RvC/RvT bij verschillende woningcorporaties. Zo is zij onder meer voorzitter van de auditcommissie bij woningcorporatie Domesta. In 2020 is zij begonnen als vicevoorzitter bij SSW De Bilt.

Aziza is met name gespecialiseerd in wonen, zorg en welzijn. Aziza haar specialismen zijn strategieontwikkeling, maatschappelijk vastgoed, professionaliseren van vastgoedprocessen, onderhoud en beheer en portefeuillemanagement. Ze is erg diplomatisch en resultaatgericht ingesteld en is integer.

Als visitator wil zij woningcorporaties o.a. verder helpen op het gebied van portefeuilleontwikkeling en Zorg, welzijn en wonen en een positieve bijdrage leveren aan het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie.

Lopende Visitaties:

- Dudok Wonen te Hilversum

Aanwezigheidslijst visitatiedag

Ochtend

Rob de Kam	HBV Dudok Wonen
Dieuwke Leveling	De Alliantie
Eric Bakker	Gemeente Hilversum
Trude van de Ven	Gemeente Hilversum
Maarten van Gessel	G&O
Roel-Jan Koelewijn	Coen Hagedoorn Bouwgroep
Ariënne Weggemans	Amaris Zorggroep
Cor Broekhuizen	Aalberts Bouw bv
Corrie Wiegmans	Gemeente Gooise meren
Myrte Groen	Gemeente Gooise meren
Annemarie van Embden	Gemeente Gooise meren
Onno Bierman	Habion
Inge Huiskers	Regio Gool en Verchtstreek
Marije Vlek	Gemeente Gooise meren

Dudok Wonen

Angelique Josefa	Manager Woonzaken
Farish Manichand	Portefuillemanager
Mounia Bouabdellaoui	Programmamanager
Cindy Borst	Adviseur Woonzaken
Linda van de Lagemaat	Manager Onderhoud
Wijnand Fassotte	Directeur-bestuurder
Nanda Haverkamp	trainee RvC

Middag

Rob de Kam	HBV Dudok Wonen
Robert Spiering	Van vulpen en roozenburg
Yassin El Ouardani	gemeente Almere
Nico de Graaf	De hypotheekshop
Rozemarijn de Heer	Gemeente Hilversum
Karin Walters	Gemeente Hilversum
de heer E. Rehe	Nienabers Makelaars B.V
mevrouw M.D. van Kaam	Nienabers Makelaars B.V
Mark van Ginkel	Van bruggen adviesgroep
Jenny Brummelman	G&O
Marije Vlek	Gemeente Gooise meren
Maurice van Noordenne	Kooplab

Dudok Wonen

Wijnand Fassotte	Directeur-bestuurder
Hein Kochx	Directeur FIM a.i.
Farish Manichand	Portefuillemanager
Mounia Bouabdellaoui	Programmamanager
Susan Goes	Manager Huur en Koop

Hele dag

Anton Elbertsen	HBV Dudok Wonen
Willem van Leeuwen	RvC
Nicolien Bezemer	Gemeente Gooise meren